

ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム運営監理強化  
プロジェクト（PCAP2）  
終了時評価調査報告書

平成 23 年 7 月  
（2011 年）

独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所

ラオ事
JR
11-002

**ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム運営監理強化  
プロジェクト（PCAP2）  
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 7 月  
（2011年）

独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所

## 序 文

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）は、2015年までのMDG目標の達成、及び2020年までに後発発展途上国から脱却することを長期国家開発目標に掲げ、「第7次国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan : NSEDP）」（2011～2015年）を策定しています。このNSEDPの遂行及び長期国家開発目標の達成のために、公共投資プログラム（Public Investment Program : PIP）は重要な手段として位置づけられており、PIPの質を確保していくことがラオスの開発にとって重要です。

わが国政府は、2008年3月から「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト（PCAP2）」を開始し、先行プロジェクト「公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト（PCAP）」にて開発したプログラムマニュアル、プロジェクトマニュアル、プロジェクト審査ツールの全国及び全省庁への普及、PCAPで開発した技術の更なる向上（予算編成・予算管理、セクタープログラム、郡のPIP運営監理、ODAカウンターパート・ファンドの監理）及び公共投資法（PIP法）策定の支援を行いました。

今般、本プロジェクトの終了時評価を行うことを目的として、2011年6月からJICAラオス事務所米山芳春次長を団長として調査を行い、ラオス政府及び関係機関との間でプロジェクトの進捗の確認と今後の方向性に係る協議を行いました。本報告書は同調査結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクトの展開、更には類似のプロジェクトに活用されることを願っております。

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

平成23年9月

独立行政法人国際協力機構

ラオス事務所長 戸川 正人

# 目 次

序 文

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語一覧

終了時評価調査結果要約表

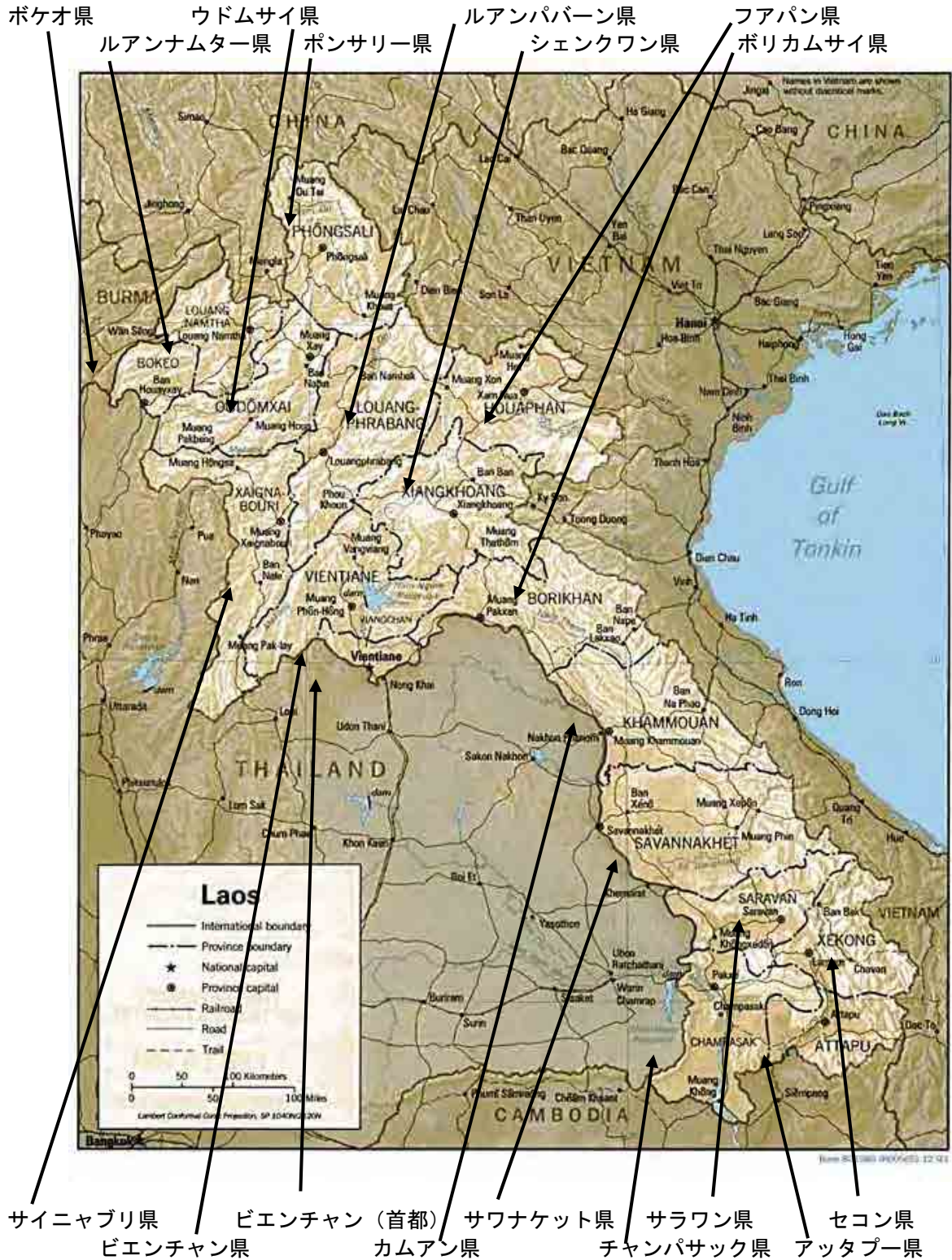
第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 評価調査の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 評価方法	3
第2章 プロジェクト概要	5
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	6
3-1 投入実績	6
3-1-1 日本側	6
3-1-2 ラオス側	6
3-2 活動実績	7
3-3 成果達成状況	7
3-4 プロジェクト目標	11
3-5 上位目標	13
3-6 実施プロセス	14
第4章 評価5項目による評価結果	15
4-1 妥当性	15
4-2 有効性	15
4-3 効率性	16
4-4 インパクト	16
4-5 自立発展性	17
第5章 結 論	19
5-1 実 績	19
5-2 評価5項目による評価	19
5-3 結 論	19

第6章 提言及び教訓、今後の方向性.....	20
6-1 提言.....	20
6-2 教訓.....	20
6-3 今後の方向性.....	21

附属資料

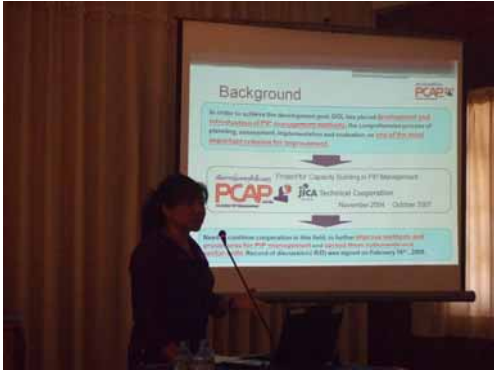
1. 協議議事録 (M/M) .....	25
2. 主要面談記録.....	71
3. 和文PDM.....	86

# プロジェクト位置図



# 写

MPI-DOE によるプロジェクト自己評価  
ワークショップ



サラワン県計画投資局（DPI）局長との面談



サラワン県 Laogham 郡長との面談



# 真

サラワン県道路建設事業サイト視察



サラワン県灌漑事業サイト視察



終了時評価結果報告ワークショップ



M/M署名



## 略 語 一 覧

C/P	Counterpart	カウンターパート
DOF	Provincial Department of Finance	県財務局
DPI	Department of Planning and Investment	県計画投資局
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteer	青年海外協力隊
LAFCAP	Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Project (Lao Financial Capacity Building Project)	公共財政管理能力強化プロジェクト
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省
MPI-DIC	Department of International Cooperation, MPI	計画投資省国際協力局
MPI-DOE	Department of Evaluation, MPI	計画投資省評価局
MPI-DOP	Department of Planning, MPI	計画投資省計画局
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan	国家社会経済開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	実地訓練（オンザジョブ・トレーニング）
PCAP	Project for Capacity Building in PIP Management	公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト
PCAP2	Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management	公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIP	Public Investment Program	公共投資プログラム
PO	Project Owner	事業主
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SEDP	Socio-Economic Development Plan	社会経済開発計画
SPAS	Simplified Project Assessment Sheet	簡易事業審査シート
SPIS	Simplified Project Information Sheet	簡易事業情報シート
TOT	Training of Trainers	講師研修
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画



## 終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ラオス人民民主共和国	案件名：公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト（PCAP2）
分野：計画・行政	協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICAラオス事務所	協力金額（評価時点）：約3億2,000万円 （1～3年度実績、4年次は見込み額）
協力期間	2008年3月27日～2011年9月16日 （R/D締結日：2008年2月16日）
	先方関係機関：計画投資省評価局（MPI-DOE）、 計画投資省計画局（MPI-DOP）、計画投資省国際協力局（MPI-DIC）  日本側協力機関：なし
他の関連協力：	
<p><b>1-1 協力の背景と概要</b></p> <p>ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の公共投資事業は「公共投資プログラム（Public Investment Program：PIP）」と呼ばれ、計画投資省（Ministry of Planning and Investment：MPI）がPIPの運営監理全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPIはPIP事業の予算審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリング、評価の実施とその結果の国会報告も求められている。しかしながら、MPI及びMPIの下部機関である県計画投資局（Department of Planning and Investment：DPI）や郡の計画課の事業監理能力が不足しているため、ラオスの独自予算で実施されるPIP全体が効果的に行われず、国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan：NSEDP）などの上位計画の目標達成に対する貢献度も不明確であり、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生している。</p> <p>このような状況の下、JICAは2004年11月～2007年10月まで「ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される」ことを目標に、JICA技術協力プロジェクト「公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト」（Project for Capacity Building in PIP Management：PCAP）を実施した。PCAPでは、ラオスの公共投資予算に合わせて事業審査ツールや財務・環境・社会分析等の運営監理手法をおのおのの開発し、それらをマニュアルやハンドブックにまとめた。また、カウンターパート（Counterpart：C/P）機関であるMPIとその傘下組織であるDPIに対して能力開発モデルを策定し、それに基づいてMPI及びモニター3県とモニター省庁を中心とした各組織への技術移転・普及を行った。</p> <p>PCAPは2007年10月に終了したが、JICAは①そこで開発した技術の更なる向上（予算編成・予算管理、セクタープログラム運営、郡レベルのPIP運営監理、ODAカウンターパート・ファンド予算の運営監理）、②その全国及び全省庁への普及、③公共投資法策定の支援の3点を目的として、2008年3月～2011年8月までの予定で技術協力プロジェクト「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト（Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management：PCAP2）」を実施している。</p> <p>PCAP2ではこれまでに、開発・改良したPIP運営監理手法を網羅した改訂版マニュアルを発行し、全国への普及活動を実施した。また、公共投資法の発効（2009年12月）や関連する実施首相令の準備に対する技術支援も行っている。2011年5月には第三国研修としてマレーシアに赴き、同国の公共投資計画の取り組みや、それに係る職員の能力開発の先進事例を習得した。</p>	

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

中央省庁及び各県のセクター一部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形でPIPプロジェクトを実施する。

### (2) プロジェクト目標

MPIとDPIが、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIPプロジェクトを審査し、ラオス政府が設定するPIP予算上限の枠内でPIPの全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。

### (3) 成果

成果1：全県のDPI職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、先行プロジェクトで開発したPIPプロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。

成果2：PIP運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。

成果3：PIP運営監理の法的枠組みが整備される。

成果4：MPI職員、全県のDPI職員と中央省庁計画投資担当部局職員がPIPの運営監理につき知識と技術を向上させる。

### (4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 約3億2,000万円

- ・ 専門家派遣 8名
- ・ 現地活動費 9,997万2,000円

相手国側：

- ・ C/P配置 48名
- ・ 事務所施設（光熱費を含む）

## 2. 評価調査団の概要

調査者	米山 芳春 JICA ラオス事務所 次長 武田 長久 JICA 国際協力専門員 三浦 彩 JICA ラオス事務所 企画調査員 昌谷 泉 合資会社プラスタ	
調査期間	2011年6月19日～7月2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

2011年8月末日の終了までにプロジェクト目標の達成はある程度満足できるレベル（acceptable level）にあると見込まれる。各指標の達成状況は以下のとおり。

プロジェクト目標達成度について各指標のみを基に判断すると、その達成度は高いとはいえない。プロジェクト目標達成指標1～5までの実績を審査した結果、既に達成されているのは指標2のみであり、残る4指標は部分的な達成にとどまるからである。

しかしながら、プロジェクトはMPIによるPIP運営監理の業務遂行能力向上と効率化を努力目標そのもの、すなわち「MPIが将来達成すべきマニフェスト」をプロジェクト目標として掲げ、それに基づいて各指標を設定した。そして、その目標をプロジェクトとMPIの間で共有し、常に見据えながら協力を進めてきた経緯がある。アウトプットの達成状況を勘案

すると、一部各中央省庁/機関への普及、適正な予算の見積もり及び予算執行計画に従ったPIPプロジェクト実施プロセス確立については継続的な努力が必要とされるものの、プロジェクトは公共投資事業の審査、モニタリング、評価の手法と書式の開発・改訂と普及、研修を通して、MPI並びにDPIの公共投資事業監理の能力向上に確実に貢献している。また、2009年の公共投資法の制定により公共投資事業プロジェクトの審査が義務づけられ、プロジェクトで開発された手法と書式が国の制度のなかに位置づけられた。プロジェクト審査の実施により公共投資事業の選定の透明性と説明責任が高められる。

(指標1) 予算シーリング枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニター、評価された国内PIPプロジェクトと政府開発援助 (Official Development Assistance : ODA) プロジェクトのカウンターパート・ファンド部分の割合がプロジェクト終了時まで100%に増加する。

本プロジェクトでは標準的なPIP運営監理手続きを定め、その内容はマニュアルに記載されているが、その標準的な手続きにのっとり審査、モニター、評価されたPIPプロジェクトの割合は、プロジェクトとMPIの算定によれば70%以下である。

(指標2) 計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内PIPプロジェクトに関するレポートの質が向上する。

本プロジェクトが開発した標準様式の導入以来、計画、審査、モニタリング、評価の各段階におけるPIPプロジェクトに関するレポートの質は、プロジェクトとMPIの評価によれば明らかに向上している。

(指標3) 中央及び県レベルの双方で、MPI及びDPIが財務省及び県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。

2011年6月にPIPの予算規準が国会承認されたが、実際のPIP年間予算手続きにおける予算規準の発表のプロセスは、公共投資法の実施細則により規定されなければならない。

(指標4) PIP予算における債務の割合が減少する。

本プロジェクトではPIPプロジェクトの必要債務返済額 (due amount) と、債務返済期間 (payment duration) という概念を導入したが、債務額は2006/07年度から2010/11年度にかけて減少していない。

(指標5) MPIが中央省庁とともに地域目標、年次目標としてODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。

本プロジェクトでは県レベルにおける適正なPIPプロジェクトの選定をするためのプログラム監理手法を開発した。各県のセクター部局は、PIPプロジェクトを比較審査する際の基準として開発されたツールを利用しはじめているが、実際にどの程度適用されているかは明らかでない。

## (2) 成果

### 1) 成果1

成果1は部分的に達成された。各DPIにおいて、目標とした数の職員がマニュアルとハンドブックに沿ってPIP事業を運営できるようになったが (指標1.1)、各中央省庁/機関においてはその数は十分ではない (指標1.2)

#### 【指標】

1.1 各県において5人以上のDPI職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIPプロジェクトの運営監理ができるようになる。

1.2 各省庁の計画担当部局や関連機関において5人以上の職員が、現存するマニュアル

やハンドブックに従い、PIPプロジェクトを運営監理できるようになる。

## 2) 成果2

成果2は部分的に達成された。2010年8月に改訂された最新版のプロジェクトマニュアル“Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management”は、予算計画・管理手法を含んでおり、またハンドブックも5種類（MPI・DPI・省庁・事業主・郡）作成された。マニュアル、ハンドブックはセミナーや研修参加者に配布された（指標2.1）。多数のMPIとDPI職員が研修を受け予算管理を含む新しいマニュアルに沿ってPIPプロジェクトを運営監理できるようになり、他の関連職員に対して研修を実施できるようになったが、（指標2.2）、適正な予算の見積もり及び予算執行計画に従ったPIPプロジェクト実施プロセスはいまだ確立されたとはいえない（指標2.3）。

### 【指標】

- 2.1 マニュアルとハンドブックが、予算計画・管理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。
- 2.2 20人以上のMPI職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ5人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理できるようになる。
- 2.3 MPIとDPIが予算を見積もり、ODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの計画を予算上限の枠内で行い、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。

## 3) 成果3

成果指標はすべて達成されている。公共投資法は2009年12月に発効し、その内容はPIPプロジェクトの審査、モニタリング、評価について規定し、MPIの基準をPIP運営監理の基準にすると明記している（指標3.1、3.2、3.3）。今後承認予定の実施首相令の発効により、その成果は更に補強される。

### 【指標】

- 3.1 PIP運営監理法と関連する政令・省令を策定する。
- 3.2 PIP運営監理法と関連する政令・省令がODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの審査・モニタリング評価後の行政措置の執行体制を明確にする。
- 3.3 PIP運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックをPIP運営監理の基準と規定し、全国のDPI職員に認識される。

## 4) 成果4

成果4全体、指標はほぼ達成されたといえる。最新マニュアルとハンドブックは、ODAカウンターパート・ファンド、郡レベルのPIP運営監理、セクタープログラム運営監理を含んでおり、セミナー、研修を通じて関連する多くの政府機関職員に配布された（指標4.1、4.2）。各県では多数の職員が能力を高め、マニュアルに沿ってODAカウンターパート・ファンド、郡レベルのPIP運営監理、セクタープログラム運営監理を含むPIPプロジェクト運営監理ができるようになり、他の関連職員に対して研修を実施できるようになった（指標4.3）。ただし各中央省庁/機関においてはその数は十分ではない。

### 【指標】

- 4.1 マニュアルとハンドブックが、ODAカウンターパート・ファンド及び郡レベルのそれぞれのPIP運営監理方法が含まれるものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。
- 4.2 プログラムマニュアルが改善・承認され、PIP運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。
- 4.3 20人以上のDPI職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ5人以上の職

員が改善されたマニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監視できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

プロジェクトの妥当性は非常に高い。

- ・ 現行第7次NSED（2011～2015年）においては、人的資源開発は重点目標のひとつであり、ミレニアム開発目標（MDG）を達成するためにも中央、地方の両レベルにおいて人材育成は必須であるとしている。また、NSEDに設定された種々の開発目標数値を達成するには公共事業の有効管理は極めて重要である。
- ・ プロジェクトの直接的な受益者（ターゲットグループ）であるMPI各局〔計画投資省評価局（Department of Evaluation, MPI : MPI-DOE）、計画投資省計画局（Department of Planning, MPI : MPI-DOP）、計画投資省国際協力局（Department of International Cooperation, MPI : MPI-DIC）〕職員、DPI職員、各省庁計画局職員のPIP運営監視能力向上に対するニーズは強く、受益者ニーズと完全に一致する。
- ・ 日本政府は対ラオス国別援助計画のなかで、重点援助分野のひとつとして「行政能力の向上及び制度構築」を掲げており、プロジェクトはこれに整合する。
- ・ JICAは本プロジェクトに先だって2004～2007年までPCAPを成功裏に実施している。さらに、ラオス財務省及び内務省のガバナンス向上にも支援を続けており、同分野での優位性は高い。

#### (2) 有効性

プロジェクトの有効性は必ずしも高くないと判断される。

- ・ プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）のプロジェクト目標達成度について、各指標のみを基に判断すると、その達成度は高いとはいえない。プロジェクト目標達成指標1～5までの実績を審査した結果、既に達成されているのは指標2のみであり、残る4指標は部分的な達成にとどまるためである。しかしながら、この結果に至った原因は、プロジェクトの活動及び成果が「実施体制の確立」をめざして設定されているのに対し、プロジェクト目標及び指標は、「確立された体制に基づいて運用がなされること、及び運用の結果得られる効果」が設定されており、実際の活動内容とプロジェクト目標及び指標に乖離がみられ、このことが有効性の評価に影響を及ぼしたと考えられる。
- ・ ベトナムとマレーシアにおける第三国研修の成果は大きい。ベトナム研修で得られた予算計画基準に関する考え方は、ラオスの公共投資法とその実施令に反映されている。
- ・ その他、プロジェクトの円滑な運営、効果の発現に寄与する複数の要因もあった（3-3に記述）。

#### (3) 効率性

プロジェクトの効率性は高いと判断される。

- ・ 専門家は精力的に技術移転に努め、大半のC/Pの知識、能力は向上した。専門家の派遣形態はいわゆる「シャトル型派遣」であり、ラオスに長期滞在することはなかった。しかしながらプロジェクトが採用したラオス人専門家が、業務実施とC/Pスタッフとの調整等に重要な役割を果たし、結果効率的に業務を実施した。
- ・ C/Pの能力は十分に高く、人員配置は適正であった。

- ・専門家により雇用された述べ8名のラオス人専門家は有効に機能し、プロジェクト活動の実施、日本人専門家とラオス側C/Pとの関係構築等に重要な役割を果たした。
- ・成果に関しては一部未達成の指標もあるが、全体的にはほぼ計画どおりの達成度であり、投入に見合う成果が得られたといえる。

#### (4) インパクト

目標達成度が十分でない現時点においては、上位目標の達成見込みについては推定困難であるが、プロジェクトは将来的な上位目標の実現に向けての基盤を築いた。一方、PDMに明記されていない正のインパクトとして、以下の点が観察された。

- ・PIP審査等の標準フォームの開発、適用により、公共投資プロジェクトの各種データが明確になり、透明性が向上した。
- ・プロジェクトで開発したODAカウンターパート・ファンドに関する情報シートの内容が、MPIが構築中のODAデータベースに組み込まれた。
- ・ラオスにおける他のJICAプロジェクトや青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteer：JOCV）活動にも成果や情報の提供・交換により、研修システムの策定やマニュアル作成等の運営監理ノウハウの提供やその効果的な実施等、正のインパクトを及ぼした。
- ・C/PであるMPIやDPI職員の能力がプロジェクトを通じて向上し、これら職員が担当する他ドナーの関連分野のプロジェクト（例えば世界銀行のカムアン県開発プロジェクト）にも好影響を及ぼしている。
- ・他方、プロジェクトの負のインパクトは認められなかった。

#### (5) 自立発展性

制度・政策面、技術面での自立発展性は高いが、財務面での自立発展性が確保されていないため、全体としての自立発展性は十分とはいえない。

##### 1) 制度・政策面

- ・ラオスの第7次NSEDПと整合しており、今後も人的資源開発重視の政策に変更はないと思われる
- ・公共投資法の発効によりPIP運営監理を規定する法的枠組みは整備されつつある。
- ・プロジェクトで開発したプロセス、フォーマットはMPI及びDPIではかなりの程度普及している。
- ・MPI内に複数の部局から構成されるプロジェクト運営委員会が設置され、PIP運営監理に関してプロジェクトの活動、効果を継続するための計画が検討されている。
- ・MPIのDPI向け職員研修の一環として、既にプロジェクトで開発した標準プロセス、フォーマット含むPIP運営監理も研修科目のなかに含まれている。

##### 2) 技術面

- ・適正なPIP運営監理の知識、能力があり、他の職員に対する研修も実施できる能力を身につけたMPI、DPI職員の数は増加している。
- ・一方、中央省庁については適正なPIP運営監理の知識、能力を身につけた職員数は十分ではない。

##### 3) 財務面

- ・プロジェクト活動において、ラオス側は財政上の理由から、計画された研修費用負担額の拠出ができず、予算が十分に確保されなかった。
- ・今後、プロジェクトで実施した規模の研修活動を継続する予算の確保については、MPI自身が懸念を表明している。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・プロジェクトのデザインとして、成果3に法的枠組みの整備支援を含めたことにより、2009年12月の公共投資法の発効が、プロジェクト活動の促進、効果発現に大きく貢献した。
- ・第三国研修で得られた成果がプロジェクトの成果に直接結びついた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・日本人専門家とラオス側C/Pによる頻繁かつ適切なコミュニケーションにより、円滑に活動が実施された。
- ・公共事業管理の研修と実地訓練（On-the-Job Training : OJT）の組み合わせにより効果的な能力開発ができた。

### 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

- ・プロジェクトの活動及び成果が「実施体制の確立」をめざして設定されているのに対し、プロジェクト目標及び指標は、「確立された体制に基づいて運用がなされること、及び運用の結果得られる効果」が設定されており、実際の活動内容とプロジェクト目標及び指標に乖離がみられ、このことが有効性の評価に影響を及ぼしたと考えられる。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・プロジェクト開始以前に合意されていた、研修活動に係る費用のうちラオス側負担分が十分には支払われなかった。ただし、効率的な研修実施と円の高騰により、計画した研修活動への悪影響はなかった。

### 3-5 結論

- ・プロジェクト活動はほぼ計画どおり実施され、成果の達成度も比較的高い。
- ・5項目評価の観点からは、本プロジェクトの「妥当性」と「効率性」は高く、「有効性」は普通程度の水準である。「インパクト」に関しては、プロジェクト終了数年後の上位目標の達成見込みは推定困難であるものの、正のインパクトが複数確認された。「自立発展性」については、制度・政策面、技術面ではほぼ確保されているものの、ラオス政府の予算制約から財務面での持続性が高いとは言い難く、全体的な「自立発展性」は十分に確保されていない。
- ・他方で、PDMのプロジェクト目標達成度について、各指標のみを基に判断すると、その達成度は高いとはいえない。プロジェクト目標達成指標1～5までの実績を審査した結果、既に達成されているのは指標2のみであり、残る4指標は部分的な達成にとどまり、したがってプロジェクトの有効性は必ずしも高いとはいえないことになる。
- ・しかしながら、この結果に至った原因は「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」記載のとおりプロジェクトデザインによるところが大きく、プロジェクトがめざしていた実施体制の確立及び能力強化はおおむね達成されたと判断できる。
- ・以上の背景、実績を勘案すると、2011年8月末の終了までにプロジェクト目標の達成はある程度満足できるレベル（acceptable level）にあると見込まれることから、プロジェクトは予定どおり2011年8月末に終了することと判断する。

### 3-6 提言

プロジェクトは成果の達成度は比較的高く、終了時までにプロジェクト目標の達成はある程度満足できるレベルであると見込まれる。MPI側が2009年に制定された公共投資法に基づいて公共投資事業の審査並びに運営監理を自立発展的に行っていくこと、すなわち「MPI自らのPIP運営監理業務の遂行能力と効率化を高めるための継続的な努力」が必要であり、そのために以下

の点を検討するように提言する。

(1) プロジェクト期間中の検討事項

- 1) MPIは公共投資法の実施細則をできる限り速やかに承認と発布する。
- 2) MPIは公共事業監理のマニュアルとガイドラインを更に広く省庁と県に普及する。省庁、県を対象とした研修をプロジェクト終了後も継続的に計画し、実施する。
- 3) MPIは省庁や県から手法と書式を使用した経験からフィードバックを得て研修の改善や書式の将来的な改定の参考にする。
- 4) MPIのプロジェクト運営委員会によるプロジェクト終了後に必要となる活動計画の検討。当面の活動計画の核となる研修計画を策定する。

(2) プロジェクト終了後の自助努力を継続するための検討事項

- 1) MPIが継続的に省庁並びに県に対して公共事業監理の指導と研修を実施すること。DPIによる他省庁や郡の職員に対する研修の支援を行うこと。研修に必要な予算の確保を図ること。
- 2) MPI及びDPIによる郡レベルでの公共事業監理の更なる改善。
- 3) MPIによる公共事業監理手法の広範な普及の促進（MPIのDPI職員への研修への組み込み、大学、教育機関との連携の促進）。
- 4) 公共事業の財務管理の更なる改善。公共事業策定ガイドライン発出時における予算枠の設定、中期公共投資計画に基づく公共事業の監理の実施。
- 5) 公共投資予算と経常予算の関連強化を通じた維持管理、技術支援プロジェクトの実施。ODA C/P簡易事業情報シート（Simplified Project Information Sheet : SPIS）とODAデータベースの更なる統合。

また今後、当該分野に係る後継の協力を検討していく際には、MPI側が「自らのPIP運営監理業務の遂行能力と効率化を高めるための継続的な努力」を継続していること、あるいは「自立発展性を確保する対策をしていること」が協力実施を判断する前提となってくる。さらに公共投資事業監理の改善を進めるためには、財務管理や中期的な計画枠組みのなかでの公共投資プログラムの監理の強化を行う必要があり、MPI側の取り組みをモニタリングしていくことも肝要である。

### 3-7 教訓

- ・プロジェクト目標及び各プロジェクト目標の指標設定においては、限られたプロジェクト期間内での達成可能性や、プロジェクト終了時に望まれる状態について十分に考慮したうえで、過度に野心的な内容とならないよう留意する必要がある。
- ・国の制度に基づいた公共事業監理手法の制度化の支援が有効である。
- ・プロジェクト運営委員会による横断的な部局の調整、研修・マニュアル・公共投資法など特定のタスクチームの設置による効果的なプロジェクト運営とC/Pの広範な巻き込みが活動実施を円滑にする。
- ・公共事業監理の研修と実際の業務に即したOJTの組み合わせによる効果的な能力開発は有効である。
- ・先行プロジェクトからのキーパーソンの継続的な参加とコミットメントの強さがプロジェクトの効果を高める。
- ・本プロジェクトで採用されたラオス人専門家は、「シャトル型派遣」によりラオスに常駐することのない日本人専門家とラオス側C/Pスタッフの協力関係とコミュニケーションを円滑にするうえで重要な役割を果たした。



## Summary

<b>I. Outline of the Project</b>	
<b>Country : Lao P.D.R.</b>	<b>Project title : Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management (PCAP 2)</b>
<b>Issue/Sector : Governance</b>	<b>Cooperation scheme : Technical Cooperation</b>
<b>Division in charge : JICA Laos Office</b> <b>Dept. Division</b>	<b>Total cost : 320,000 (thousand)_yen (1<sup>st</sup>-3<sup>rd</sup> year: Actual, 4<sup>th</sup> year: Estimated)</b> <b>Cost per participant: (thousand)_yen</b> <b>Share of Japan's Contribution: ___%</b>
<b>Period of Cooperation</b>	<b>(R/D): 16/Feb/2008</b> <b>(Project Period)</b> <b>March 2008 - September 2011</b>
	<b>(Extension):</b> <b>(F/U) :</b>
<b>Partner Country's Implementing Organization :</b>	<b>Ministry of Planning and Investment (MPI)</b>
<b>Supporting Organization in Japan :</b>	<b>None</b>
<b>Related Cooperation Project :</b>	
<p><b>1-1. Background of the Project</b></p> <p>The Ministry of Planning and Investment (MPI) has the overall responsibility and authority of managing the Public Investment Program (PIP) scheme. Under this scheme, the main tasks of the ministry and its subordinate organizations are to conduct project assessment for PIP projects and verify their validity in respective sectors. They also provide instructions and advice on management of PIP projects to their implementation agencies, along with implementation of periodic monitoring and evaluation.</p> <p>However, many issues were seen in the management of PIP projects, mainly due to insufficient instruction capacity in the MPI and its provincial subordinate organization, the Department of Planning and Investment (DPI). Domestically funded PIP projects were not planned and implemented properly. It was unclear whether PIP projects had ever contributed to achieving the National Socio-economic Development Plan (NSED) target.</p> <p>Under these circumstances, the Government of Laos requested the Government of Japan for a technical cooperation project, and both parties agreed and signed to conduct the Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP) in November 2004.</p> <p>PCAP was implemented from November 2004 for three years, with the aim to improve the system of appraisal, monitoring and evaluation for PIP projects. PCAP developed a Program Manual, a Project Manual and a series of handbooks incorporating project assessment tools in the area of finance, environment and social analyses. PCAP also developed a comprehensive capacity building model for the MPI and DPI, and conducted technical transfer for dissemination in the three monitor provinces, namely Oudomxay, Khammuan and Saravan.</p> <p>After the completion of PCAP in October 2007, a technical cooperation phase named the "Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management (PCAP II) (herein after referred to as "the Project") was launched in March 2008, and due to complete in August 2011. The main expected outputs of</p>	

the Project are to: a) further improve and customize the manuals and handbooks produced in the first phase of PCAP to ensure that PIP management will be comprehensive, flexible, viable and, most importantly, in line with the Lao context; b) disseminate the standard process, methods and tools for PIP management nationwide; and to c) support its legal framework including the issuance of the Public Investment Law. As outcomes, the Project is expected to have some contribution in ensuring that sector ministries and provincial sector departments effectively implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

## **1-2. Project Overview**

### **(1) Overall Goal**

Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

### **(2) Project Purpose**

MPI and DPI process PIP projects through a new assessment procedure introduced by the Project within strict budget ceiling, and conduct monitoring and evaluation.

### **(3) Outputs**

1. DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries, and other relevant organizations, attain basic and overall PIP management knowledge and skills.
2. Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.
3. A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.
4. MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries, upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.

### **(4) Inputs**

#### **Japanese side :**

Expert: 82.33 M/M

Local Cost: 99,972,000 Yen

Trainees received (TCTP): 10 participants in 2011

Others: Local consultant, Project Secretary, Driver

**Laos Side :** Counterpart Personnel: 48

Equipment: Project Office

## **II. Evaluation Team**

<b>Members of Evaluation Team</b>	Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Deputy Resident Representative, JICA Laos Office Dr. Nobuhisa TAKEDA, Senior Advisor, JICA HQ Ms. Aya MIURA, Project Formulation Advisor, JICA Laos Office Mr. Izumi SAKAYA, Consultant, Prastha Ltd, Inc	
<b>Period of Evaluation</b>	19 June 2011 - 2 July 2011	<b>Type of Evaluation :</b> Terminal Evaluation

## **III. Results of Evaluation**

### **3-1. Achievement**

**(1) Project Purpose: MPI and DPI process PIP projects through a new assessment, monitoring and evaluation procedure within strict budget ceiling and submit them to National Assembly for approval.**

It is considered that the project purpose will be achieved, to an acceptable level, upon project completion.

The achievement of each of the five indicators are as follows:

Judging from the measurement of the five indicators set up for the project purpose, its achievement level is not high. Among the five indicators, only Indicator 2 shows achievement while the other four indicators have been only partially achieved.

However, aiming at improving the capacity and efficiency of PIP management, the Project has placed its project purpose in line with the organizational mandate to be achieved by the MPI, and set its indicators accordingly. Therefore, the MPI and the Project have set up a common goal so that efforts of both parties can be shared.

The outputs of the Project resulted in satisfactory performances. The Project contributed to strengthen the capacity of the MPI and DPI for PIP project management with new assessment, monitoring and evaluation procedures, though continuous dissemination and the training of PIP management tools for ministries and provinces are necessary to increase transparency and accountability of PIP projects. Also, further improvement is required to strengthen PIP financial management with budget norm and medium-term planning framework.

Enactment of the Public Investment Law, which clearly states requirement of PIP project assessment, enhanced the authorization of tools and formats developed by the Project. PIP project assessment tools and methods contributed well in enhancing accountability and transparency.

(Indicator 1) The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and evaluated within the annual budget ceiling with specific budget execution schedule, increases to 100% by the end of the project.

The Project has developed the standard annual PIP budget procedure, which has been disseminated through the Project Manual. However, according to the assessment by the Project and MPI, the number of PIP projects which have been processed by the standard procedure in the latest annual budget procedure was less than 70% of the total,.

(Indicator 2) Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved.

According to the studies conducted by the Project and the MPI, the quality of reports of PIP projects has improved noticeably since the introduction of reporting and assessment formats and procedures developed by the Project.

(Indicator 3) MPI and DPI set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MOF and DOF.

The PIP budget norm was developed and utilized for the PIP budget 2011/12, approved by the National Assembly in June 2011. However, the actual announcement process of the PIP budget norm in the annual PIP budget procedure should be stipulated in the implementation decree of the PI Law.

(Indicator 4) The amount and ratio of debts in annual PIP budgets decrease.

The Project has introduced the calculation method of *due amount* for PIP projects (the amount that the provinces and ministries are to pay to contractors from then on), and the *payment duration* (the period of time the provinces and ministries will take for completing the payment); both indicators expressing the financial conditions of the PIP budget. Although many provinces and ministries began utilizing these methods, PIP budget debts have not shown a decrease during the period from 2006/07 till 2010/11.

(Indicator 5) MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.

The Project has developed a program management approach for the selection of appropriate PIP projects at the provincial level. Provincial sector departments are beginning to utilize the approach as the criteria for the comparative assessment of PIP projects. However, it is not yet known to what extent the approach has been adopted. Therefore, the indicator has so far been partially achieved.

**(2)Output**

**Output 1: DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills**

(Indicator 1-1) More than 5 DPI staff in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks.

(Indicator 1-2) More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.

Output 1 has been achieved but not to a full extent. While each DPI has a sufficient number of capable staff for proper PIP management (Indicator1), the number of capable staff in line ministries does not seem sufficient (Indicator 2).

**Output 2: Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.**

(Indicator 2-1) The “Manual for PIP Project Management” and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.

(Indicator 2-2) More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.

(Indicator 2-3) MPI and DPI develop and establish the process of approximating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within the annual budget ceiling, and planning the budget execution schedule according to the estimate and ceiling.

Overall, Output 2 has been achieved but not at a full extent. The latest version (revised August 2010, Version 3.0) of the “Manual For Public Investment Program (PIP) Project Management” indicates methods of PIP budget management. This manual and five handbooks designed for the MPI, DPI, Ministries, PO and Districts respectively have been approved by the MPI and distributed to all participants attending seminars and training sessions (Indicator 2.1). A large number of DPI officials attended the PIP management training for trainers, which included components related to PIP financial management (Indicator 2.2). However, the process has not yet been formally established, although the MPI and DPI have increasingly become aware of PIP budget management.

**Output 3: A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.**

(Indicator 3-1) A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.

(Indicator 3-2) A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.

(Indicator 3-3) The PIP management law and relevant decrees authorize manuals and handbooks, which are developed and upgraded in the Project, are as a standard PIP management tool and disseminate

nationwide.

The Public Investment Law (PI Law) came into effect in December 2009, and in it Chapter 4 *Execution of Public Investment Plan & Project* specifies responsible organizations and legal procedures for reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects. Also, its Article 27 stipulates that assessment of PIP projects shall comply with technical aspects and tools determined by the MPI. The above three points show that indicators are covered, therefore Output 3 has been achieved and will be further reinforced when the Prime Minister's Decree is approved.

**Output 4: MPI officials, DPI officials of all the provinces, and planning department officials of all the ministries, upgrade PIP management knowledge and skills of Official Development Assistance (ODA) counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.**

(Indicator 4-1) The "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.

(Indicator 4-2) The "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.

(Indicator 4-3) More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are newly developed or upgraded, and training relevant provincial and district officials.

Output 4 has been mostly achieved. The latest version (Version 3.0) of the *Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management* includes procedures and methods for ODA counterpart fund management and the introduction of the SPIS format. PIP management at the district level is also included in the manual. The manual and the five handbooks have been approved by the MPI and distributed to all participants attending the seminars and training sessions (Indicator 4-1). The *Manual for PIP Program Management* is integrated in the *Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management*. (Indicator 4-2).

The numbers of MPI and DPI officials who are capable of both managing PIP and training relevant officials exceeded the targets. However, the equivalent number of line ministries was not fulfilled. (Indicator 4-3).

### 3-2. Summary of Evaluation Results

#### (1) Relevance

The relevance of the Project is very high.

- In the Lao PDR, development projects are implemented as part of the Public Investment Program (PIP) under the five-year National Social Economic Development Plan (NSEDP). One of the priorities of the current 7<sup>th</sup> NSEDP (2011-2015) is human resource development at both central and local levels to ensure their sufficient capacity to drive the nation towards achieving the MDGs. Besides, effective PIP management is important to meet the targets stipulated in the 7<sup>th</sup> NSEDP.
- The Project matches the needs of the MPI-DOP/DOE/DIC, DPI and planning departments of line ministries that were described as the direct beneficiaries or the target group, as they required capacity development for PIP management.
- Japan's ODA policy towards the Lao PDR mentioned that capacity development of government officials and institutional building in the field of public administration is one of the focal issues for cooperation.

- JICA has successfully completed the technical cooperation project: “Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP)”, from 2004 to 2007, as the first phase of the Project. Moreover, JICA has abundant experience in assistance in the field of governance with the Ministry of Finance and the Ministry of Home Affairs.

## **(2) Effectiveness**

The effectiveness of the Project is fair, though not high.

- Based on the measurement of each indicator, the achievement of the project purpose is not high. Among five indicators, only Indicator 2 shows achievement while the other four indicators have been only partially achieved.
- The main cause of this is that the project purpose and its indicators aimed for *full operation based on the established system* as well as *the immediate effect of the operation*, while its activities and outputs aim solely at the *establishment of the system*. Therefore, there was a logical separation between the activity and output levels, and the project purpose level – resulting in some effect on the evaluation results indicating the effectiveness of the Project.
- The results of training in Vietnam and Malaysia were effectively utilized for the Project. The budget norm system learned through the training in Vietnam, especially, was reflected in the preparation of PI Law and its implementation decree. The networking system of project management learned in the Malaysia training is expected to be applied to Laos in the future.
- Many factors have promoted the smooth implementation of the Project, along with the realization of its positive effects (Refer to 3.3).

## **(3) Efficiency**

The efficiency of Project is considered to be high.

- The Japanese Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge and skills to C/P members. While most Experts provided their services on a “shuttle-type” visit basis, they had effectively conducted their activities with the help of Laotian experts.
- The allocation of Laotian C/P members has been appropriate as their capability is good enough to conduct activities.
- Laotian experts appointed by the Project contributed well as liaisons between Japanese experts and Laotian C/P members.
- The four Outputs have been mostly achieved as planned through the Project. The degree of achievement of the outputs is high enough in proportion to its inputs, indicating a high degree of efficiency.

## **(4) Impact**

Although the likeliness of achieving the overall goal is not yet clear, the Project has established a positive direction for its achievement. Besides this, the following positive impacts of the Project were also observed.

- With the introduction of the standard PIP project assessment procedure, it seems that the transparency of the selection of projects has been increased as clear and objective data are now required.
- The format developed by the Project for the ODA counterpart fund (national contribution budget) – namely the SPIS format – has been incorporated into the ODA database.
- The Project has contributed to another JICA project “Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program” (LAFCAP), as the operation and management knowhow of the

Project, including training system and development of manuals, has been shared. Besides, constant collaboration with Japan Overseas Cooperation Volunteer (JOCV) members assigned to the DPI resulted in the smooth transfer of PIP management knowledge and knowhow in provinces, and has been effectively-utilized by its actual users.

- The officials in the MPI and DPI, with PIP management knowledge and skills developed through the Project, including the first phase (PCAP), efficiently managed other donor's projects such as the World Bank's Khammuan Development Project.
- Negative impacts have been hardly observed.

### **(5) Sustainability**

The sustainability of the Project is not totally secured since financial aspects could be a major constraint.

#### <Policy and Institutional Aspect>

- Since the Project is completely consistent with government policy, including the 7<sup>th</sup> NSEDP, sustainability will be maintained in this aspect.
- The PI Law, now in effect, assures the legal authority of the PIP management procedure developed by the Project.
- The MPI has established a committee, consisting of members of the departments concerned, to sustain and disseminate the effects of the Project.
- The MPI holds an annual internal training session for DPI staff where PIP management, including the standard procedure developed by the Projects, is incorporated as one of the subjects.

#### <Technical Aspect>

- The targeted number of MPI and DPI staff are now capable of both managing PIP in accordance with the manuals and handbooks developed by the Project, and training relevant provincial and district officials.
- However, the number of such capable staff in line ministries is not yet sufficient.

#### <Financial Aspect>

- During the course of the Project, while the Lao government was supposed to share an agreed and specified portion of the training cost, the expected amount was not fully provided due to budget constraints.
- The MPI announced that it will assure budget annually to continue training which has been conducted by the Project.

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

#### (1) Aspects related to project planning

- The Project contributed to the improvement of PIP management through the development of manuals and handbooks describing procedures and tools in line with the existing government regulation. Upgrading of regulations to the Public Investment Law, and subsequent Implementation Decree, further institutionalized the PIP management tools developed by the Project.
- The results of training in the Third Country were fully utilized for the Project output.

#### (2) Aspects related to the implementation process

- Communications between Japanese Experts and Laotian C/P members have been adequate and frequent without any major problems.
- The Project provided the training for the PIP management tool to provincial DPI and major Ministries. Training was combined with On-the-Job Training (OJT) to guide and monitor provincial DPI officials

and project owners during the actual practice of PIP proposals and assessment preparation. Such a combination of training and OJT enhanced their capacity effectively.

### **3-4. Factors inhibiting better sustainability and impact**

#### **(1) Aspects related to project planning**

The Project purpose and its indicators aimed for *full operation based on the established system* as well as *the immediate effect of the operation*, while its activities and outputs aim solely at the *establishment of the system*. Therefore, there was a logical separation between the activity and output levels, and the project purpose level – resulting in some effect on the evaluation results indicating the effectiveness of the Project.

#### **(2) Aspects related to the implementation process**

During the course of the Project, while the Lao government was supposed to share an agreed and specified portion of the training cost, the expected amount was not fully provided because of budget constraints. Although this did not affect training activities of the Project – partly due to efficient designation and implementation of training, and partly due to the sharp appreciation of the Japanese currency – budget limitations of the Lao Government could hinder the sustainability of the Project after its completion.

### **3-5. Conclusion**

- The Project outputs are likely to be fulfilled mostly as planned with satisfactory performances.
- From the viewpoint of the five evaluation criteria, the Project has achieved fair “effectiveness” and high “relevance” and “efficiency”. As for “impact”, it is not clear that the Overall Goal will be achieved in the few years following termination of the Project. Meanwhile, a number of positive impacts were observed. It is observed that, whereas institutional and technical aspects of the sustainability are secured, financial sustainability is not fully guaranteed at the moment considering the budget limitation of the Lao Government. In total, the “sustainability” of the Project is not totally secured.
- Based on the measurement of each indicator, the achievement of the project purpose is not high. Among the five indicators, only Indicator 2 shows achievement while the other four indicators have been only partially achieved. Therefore, the effectiveness of the Project is fair, though not high.
- However, the above largely resulted from the project design mentioned in 3-4(1) and, in general, it is concluded that the “establishment of the system” and “capacity development” at which the project aimed were mostly achieved.
- It is considered that the project purpose will be achieved, to an acceptable level, upon project completion. Therefore, it is concluded that the project will be completed in August 2011 as scheduled.

### **3-6. Recommendations**

#### **(1) Issue to be undertaken during the Project**

- 1) The Implementation Decree of the Public Investment Law should be approved and issued as soon as possible, describing further details of PIP management procedures, including authorized tools and formats as well as financial management such as budget norm.
- 2) It is necessary to continue further dissemination of PIP Management Manuals and Handbooks to Ministries and Provinces to ensure wider usage of its procedure and formats.
- 3) It is important to monitor and obtain feedback on PIP Management tools from Ministries and Provincial DPI for further improvement of PIP management. The final seminar of the Project can provide such an



opportunity.

- 4) The PCAP 2 Project Management Committee of the MPI should consider further action to sustain Project activities for the improvement of PIP management.

## **(2) Issues to be considered for sustaining self-help efforts after completion of the Project**

- 1) The MPI should continue to provide guidance and training to Ministries and Provincial DPI for PIP management and assessment tools by utilizing MPI trainers. The MPI should also facilitate Provincial DPI to train POs and district officers. Necessary financial arrangements should be considered to sustain PIP management training.
- 2) Further improvement of the district-level PIP management method is needed. Effective coordination among central government organizations, provinces and districts should be enhanced, based on the Public Investment Law and its Implementation Decree.
- 3) In order to disseminate the PIP management process and its tools, related documents and information should be distributed widely to Ministries and Provinces. The regular training for Provincial DPI officers organized by the MPI should continue to include the PIP management curriculum. Furthermore, the MPI should negotiate with National Universities and other educational institutions to disseminate PIP management methodology and tools.
- 4) For further improvement of PIP financial management, the MPI should provide guidelines for the preparation of a timely annual PIP budget with indicative ceiling, based on budget norm and 5-Year Public Investment Plan framework with indicative budget estimates.
- 5) The linkage with PIP budget and recurrent budget should be strengthened to ensure effective arrangement of maintenance and technical promotion projects not related to construction projects.
- 6) Further integration of SPIS and ODA database is expected. It is necessary for the MPI-DIC to develop a common format and procedure for improving management of the ODA National Contribution Budget and the ODA Standard Operating Procedure.

## **3-7. Lessons Learnt**

### **(1) Institutionalization of PIP management**

The Project contributed to the improvement of PIP management for developing manuals and handbooks describing procedure and tools, based on the existing government regulation. Upgrading of the regulation to the Public Investment Law and subsequent Implementation Decree further institutionalized the PIP management tools developed by the Project.

### **(2) Project management based on task teams**

The MPI organized the Project Management Committee to manage and coordinate three Departments involved in the project. The Project also organized various teams to implement particular tasks such as training, developing manuals, drafting Law and Decree, and self-evaluation. The formation of such task teams effectively mobilized participation of appropriate persons from different Departments in the Project. As a result, a large number of MPI personnel were actively involved in the Project.

### **(3) Capacity improvement with combination of training and OJT**

The Project provided PIP management tool training to Provincial DPI and major Ministries. Training was combined with on-the-job training to guide and monitor Provincial DPI and project owners in the actual practice of the preparation of PIP proposals and assessment of proposals. Such a combination of training and OJT enhanced their capacity effectively.

(4) Continuity of commitment and key persons involved in the Project

The Project Director and Managers, as well as key staff such as trainers, have been continuously involved in the Project since the Phase 1 Project. Active involvement and continuous commitment from key MPI personnel led to the effective implementation of the Project.

(5) Utilization of Laotian experts

Laotian experts appointed by the Japanese Experts played an important role in the smooth communication and cooperation between Japanese Experts and Laotian C/P, as many of the Japanese Experts came to Laos on a “shuttle-type” basis, and did not always stay in Laos.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の公共投資事業は「PIP」と呼ばれ、MPIがPIPの運営監理全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPIはPIP事業の予算審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施とその結果の国会報告も求められている。しかしながら、MPI及びMPIの下部機関であるDPIや郡の計画課の事業監理能力が不足しているため、ラオスの独自予算で実施されるPIP全体が効果的に行われず、NSEDПなどの上位計画の目標達成に対する貢献度も不明確であり、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生している。

このような状況の下、JICAは2004年11月～2007年10月まで「ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される」ことを目標に、JICA技術協力プロジェクト「PCAP」を実施した。PCAPでは、ラオスの公共投資予算に合わせて事業審査ツールや財務・環境・社会分析等の運営監理手法をおのおのの開発し、それらをマニュアルやハンドブックにまとめた。また、C/P機関であるMPIとその傘下組織であるDPIに対して能力開発モデルを策定し、それに基づいてMPI及びモニター3県とモニター省庁を中心とした各組織への技術移転・普及を行った。

PCAPは2007年10月に終了したが、JICAは①そこで開発した技術の更なる向上（予算編成・予算管理、セクタープログラム運営、郡レベルのPIP運営監理、ODAカウンターパート・ファンド予算の運営監理）、②その全国及び全省庁への普及、③公共投資法策定の支援の3点を目的として、2008年3月～2011年8月までの予定で新規技術協力プロジェクト「PCAP2」を実施している。

PCAP2ではこれまでに、開発・改良したPIP運営監理手法を網羅した改訂版マニュアルを発行し、全国への普及活動を実施した。また、公共投資法の発効（2009年12月）や関連する実施首相令の準備（2011年5月承認予定）に対する技術支援も行っている。2011年5月には第三国研修としてマレーシアに赴き、同国の公共投資計画の取り組みや、それに係る職員の能力開発の先進事例を習得した。

今回の終了時評価調査は、2011年8月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認し、今後のプロジェクト活動に対する提言を行うとともに、後続案件の採択を予定しているところ、同案件の内容の検討を行うことを目的とする。

## 1-2 評価調査の目的

評価調査の目的は次のとおりである。

- (1) プロジェクトの進捗、実績を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に従ってプロジェクトを評価する。
- (2) プロジェクトの促進及び阻害要因を確認、分析する。
- (3) プロジェクト終了以前及び終了後に必要なアクションを検討し、提案する。
- (4) 評価結果を合同評価報告書としてまとめる。

### 1-3 調査団の構成

#### 【日本側団員】

団長	米山 芳春	JICA ラオス事務所 次長
政府事業計画	武田 長久	JICA 国際協力専門員
協力企画	三浦 彩	JICA ラオス事務所 企画調査員
評価分析	昌谷 泉	合資会社プラスタ

#### 【ラオス側団員】

Project Director	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG	Vice Minister, MPI
Project Manager	Mr. Bounpone SISOULATH	Director General, DOE, MPI
Deputy Project Manager	Mr. Ouneheuane CHITTHAPHONG	Deputy Director General, DOP, MPI
Deputy Project Manager	Mr. Houmphanh SOUKPASITH	Deputy Director General, DIC, MPI

### 1-4 調査日程

2011年6月19日（日）～7月2日（土）。概要は以下のとおり。

日順	日付	時間	活動内容
1	6/19（日）	PM	評価団員 ラオス着
2	6/20（月）	9：00	JICA ラオス事務所との打合せ
		10：00	PCAP2 専門家との打合せ
		17：00	Dr. Bounthavy, Vice Minister of MPIへの表敬
3	6/21（火）	9：00	MPI-DOEによるプロジェクト自己評価ワークショップ
		11：00	MPI-DIC Deputy Director General Mr. Hounphanhとの面談
		14：30	MPI-DOP Deputy Director General Mr. Ouneheuaneとの面談
		15：30	MPI-DOE Director General Mr. Bounpone SISOULATH（Project Manager）との面談
4	6/22（水）	9：00	Ministry of Information and Culture へのインタビュー
		10：30	Ministry of Agriculture and Forestry へのインタビュー
		14：00	World Bank Khammuan Development Projectへのインタビュー
		15：30	MPI-DOOP Deputy Director General, Mr. Bith Boualivanhとの面談
5	6/23（木）	9：00	Ministry of Education へのインタビュー
		10：00	AusAid Consultant for ODA Database及び MPI-DIC Director of Aid Effectiveness Divisionへのインタビュー
		14：00	Meeting with PMO-National Leading Board for Rural Development & Poverty Reductionへのインタビュー

		15 : 30	World Bank 'PRSO & PFMSP' Senior Public Finance Specialist、 Mr. Minhへのインタビュー
6	6/24 (金)	9 : 00 PM	Ministry of Industry and Commerce へのインタビュー 調査結果取りまとめ
7	6/25 (土)		調査結果取りまとめ
8	6/26 (日)		サラワン県へ移動
9	6/27 (月)	8 : 30 9 : 45 11 : 00 13 : 30 14 : 45	サラワン県DPI局長との面談 サラワン県 Public Works & Transportation Departmentへのインタビュー Public Works & Transportation Department 管轄PIP事業の視察 サラワン県 Agriculture & Forestry Departmentへのインタビュー サラワン県Laogham郡長との面談 Agriculture & Forestry Department 管轄PIP事業の視察 (Laogham郡の灌漑事業)
10	6/28 (火)	AM PM	団内打合せ ビエンチャンへ移動
11	6/29 (水)	10 : 00 14 : 00 16 : 30	MPI-DOE Director General Mr. Bounpone SISOULATH (Project Manager) との面談 JICA ラオス事務所への報告 PACSA高井個別専門家との面談
12	6/30 (木)	9 : 00 11 : 00	MPIあて 終了時評価結果報告ワークショップ M/M署名・交換
13	7/1 (金)	AM 15 : 00	報告書作成 大使館報告 (横田大使) 評価団員ラオス出発
14	7/2 (土)	AM	日本到着

## 1-5 評価方法

### 1-5-1 評価の手順

評価調査団は、PDMの評価指標に基づいて、成果とプロジェクト目標の達成度及び上位目標達成見込みを確認し、続いて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から分析を行った。さらに、導き出された結論に従い提言を取りまとめ、プロジェクト実施から得られた教訓を導出した。

評価の過程においては、文献調査、関係者に対する質問票調査及びインタビュー、プロジェクトサイトの訪問調査によってデータ、情報を収集した。その際、評価項目のチェックリストとして評価グリッドを使用した（Joint Terminal Evaluation ReportのAnnex 4）。また、C/PであるMPIによる自己評価結果を参考にした。暫定的な評価結果をラオス側の合同評価委員会メンバー

やその他のプロジェクト関係者と議論し、事実関係を確認し、必要な修正を加えたうえで最終的な評価結果をまとめ、ワークショップにおいて発表した。

## 1-5-2 分析項目

### (1) 実績

プロジェクトの実績は、投入、成果、プロジェクト目標及び上位目標の達成度により評価した。PDMに記載された達成指標をその基準とした。

### (2) 実施プロセス

プロジェクト管理の適切性を検証し、プロジェクト実施の促進及び阻害要因を抽出するため、技術移転、関係者間のコミュニケーション、モニタリング実施等のさまざまな観点から実施プロセスを調査した。

### (3) 5項目による評価

開発プロジェクトを評価する際に国際的に使用される評価5項目<sup>1</sup>の観点から、収集したデータを分析し、総合的に判断した。評価5項目の内容は以下のとおりである。

#### 1) 妥当性 (relevance)

プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題の解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるか等の正当性や必要性を確認する。

#### 2) 有効性 (effectiveness)

プロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているか等を確認する。

#### 3) 効率性 (efficiency)

プロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているか等を確認する。

#### 4) インパクト (impact)

プロジェクトの実施によってもたらされる、長期的な効果、波及効果、上位目標の達成度合い等を確認する。

#### 5) 自立発展性 (sustainability)

プロジェクトで発現した効果が、協力終了後においても持続し発展しているかを確認する。

---

<sup>1</sup> OECD-DACのガイドラインによる。

## 第2章 プロジェクト概要

現行PDM（「PDM ver. 2.0、Joint Terminal Evaluation ReportのAnnex 1」参照）に記載された上位目標、プロジェクト目標、成果は以下のとおりである。

### (1) 上位目標

中央省庁及び各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形でPIPプロジェクトを実施する。

### (2) プロジェクト目標

MPIとDPIが、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIPプロジェクトを審査し、ラオス政府が設定するPIP予算上限の枠内でPIPの全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。

### (3) 成果

- 1) 全県のDPI職員と全中央省庁の計画担当部局職員が本プロジェクトで開発したPIPプロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。
- 2) PIP運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。
- 3) PIP運営監理の法的枠組みが整備される。
- 4) MPI職員、全県のDPI職員と中央省庁計画投資担当部局職員がPIPの運営監理につき知識と技術を向上させる。

## 第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

### 3-1 投入実績

2008年3月から評価時の2011年6月に至るまで、日本側、ラオス側双方の投入は下記のとおりほぼ計画どおりに実施された。投入の詳細は「Joint Terminal Evaluation ReportのAnnex 2」（日本側）と「Annex 3」（ラオス側）のとおりである。

#### 3-1-1 日本側

##### (1) 専門家派遣

プロジェクト開始以来、8名の専門家が6つの分野において派遣されている。合計人月数は2011年8月末のプロジェクト完了時点で82.33人月となる予定である。

##### (2) ラオス人専門家

プロジェクト開始以来、8名のラオス人専門家が雇用された。

##### (3) カウンターパート（C/P）研修

第三国研修として、延べ13名のC/Pスタッフが、ベトナム及びマレーシアで研修を受けた。

##### (4) 機材の提供

プロジェクト活動のための各種機材が提供された。

##### (5) プロジェクト支出

2011年6月時点で、プロジェクト運営に必要な経費として総額9,997万2,000円が日本側より支出されている。

#### 3-1-2 ラオス側

##### (1) カウンターパート（C/P）人員の配置

合計48名が、C/Pスタッフとして配置された。

##### (2) 施設の提供

MPIは日本人専門家のための事務所と会議室、研修室、事務所用家具を提供した。MPIが事務所経費（水道光熱費、通信費）を負担した。

##### (3) 研修費用、その他

プロジェクト活動の一環である研修費用の一部をラオス側が負担した。2007年10月の合意文書では、日本の会計年度における2010年度の研修費用の3分の1、2011年度の研修費用の3分の2をラオス側が負担することになっていたが、全額は支払われなかった（「4-5 自立発展性」の項参照）。



### 3-2 活動実績

評価調査団はほとんどのプロジェクト活動がPDMの記載に従って実施されたことを確認した。一部の活動は評価時点で実施中であるが、プロジェクト終了までには完了する予定である。詳細は付属資料2のとおりである。

### 3-3 成果達成状況

PDMに記載された各成果の達成状況は以下のとおりである。

成果1：全県のDPI職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、先行プロジェクトで開発したPIPプロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。

指 標
1-1. 各県において5人以上のDPI職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIPプロジェクトの運営監理ができるようになる。
1-2. 各省庁の計画担当部局や関連機関において5人以上の職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIPプロジェクトを運営監理できるようになる。

#### (指標 1-1)

2年次（2008/09年度）から4年次（2010/11年度）にかけてPIPプロジェクト運営監理に関する研修活動が実施された。PIP運営監理研修及びPIP運営監理研修講師養成研修の受講者数はそれぞれ表3-1と表3-2に示したとおりである。

現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIPプロジェクトの運営監理ができる各県DPI職員の個人名はすべて把握されてはいないが、研修講師養成研修を受講したDPI職員の数には103名（1県平均約6名）である。これらの職員は講師として他の職員を指導する能力があることから、少なくとも自らPIPプロジェクトの適切な運営監理ができると推定できる。また、MPI職員がOJTにおいてこれらDPI職員の能力が十分にあることを確認している。

#### (指標 1-2)

指標1-1と同様に、4年次（2010/11年度）のPIP運営監理研修講師養成研修の省庁の受講者数は35名であった。「各省庁の計画担当部局や関連機関」の数が30以上にのぼるとすると、一機関当たりの人数は目標に達していない。プロジェクトでは4年次の研修講師養成研修の対象を、年間予算の7割以上をPIPが占める8つの省庁に絞って実施した。実際には、多くの省庁ではPIPプロジェクトの運営監理にあたって依然その機関独自の様式を使用し、マニュアルで指定された様式を使用していない。しかしながら、情報文化省等の幾つかの主要省庁では指定様式を活用しており、本プロジェクトによる一定の効果が表れていると思われる。

このように、マニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを適切に運営監理ができる職員数は、DPIにおいては目標に達したが、省庁においては十分ではない。2年次と3年次の基礎的なPIP運営監理研修はほとんどの省庁の職員を対象に実施されたが、4年次の研修講師養成研修は、一部の省庁に限定して実施された。すなわち、PIP運営監理の基本的な知識は広い範囲にわたって普及したものの、中央省庁においては、「マニュアルやハンドブックに従い、PIPプロジェクトを

運営監理できるように」はなっていない。成果1は達成されたといえるが、完全にではない。

表 3 - 1 PIP運営監理研修受講者数

(人)

	DPI	省庁	計
2年次 (2008/09年度)	516	69	585
3年次 (2009/10年度)	762	100	862
合計	1,278	169	1,447

注：両方の年の研修に参加した受講者もいる。

出所：プロジェクト提供データ

表 3 - 2 PIP運営監理研修講師養成研修受講者数

(人)

	DPI	省庁	計
2年次 (2008/09年度)	6	0	6
4年次 (2010/11年度)	103	35	138
合計	109	35	144

出所：プロジェクト提供データ

表 3 - 3 MPI向けPIP運営監理研修講師養成研修受講者数

(人)

	MPI-DOE	MPI-DIC	MPI-DOP	MPI-DOOP	計
2年次 (2008/09年度)	14	0	1	0	15
3年次 (2009/10年度)	14	2	2	2	20
4年次 (2010/11年度)	16	2	3	0	21
合計	44	4	6	2	56

出所：プロジェクト提供データ

表 3 - 4 PIP財務管理研修受講者数

(人)

	DPI	MPI	計
3年次 (2009/10年度)	70	11	81

出所：プロジェクト提供データ

成果2：PIP運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。

指 標
2-1. マニュアルとハンドブックが、予算計画・管理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。
2-2. 20人以上のMPI職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ5人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理できるようになる。
2-3. MPIとDPIが予算を見積もり、ODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの計画を予算上限の枠内で行い、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。

(指標 2-1)

最新版のマニュアルである“Manual For Public Investment Program (PIP) Project Management”には、予算管理の手法について記載されている。マニュアルと対象別の5種のハンドブック〔MPI用、DPI用、省庁用、事業主 (Project Owner : PO) 用、郡用〕はMPIに承認され各種セミナー、研修の参加者すべてに配布された。配布された部数は表3-5に示した。

表 3-5 マニュアル、ハンドブックの配布数

	マニュアル (ラオ語)	マニュアル (英語)	ハンドブック MPI用	ハンドブック 省庁用	ハンドブック DPI用	ハンドブック PO用	ハンドブック 郡用
配布数	1,290	35	5	60	238	1,077	568

注：2011年6月現在の配布数。

出所：プロジェクト提供データ

(指標 2-2)

指標1-1で述べたように、多数のDPI職員がPIP運営監理研修講師養成研修を受講しているが、その研修内容に財務管理も含まれている。また、70名のDPI職員が3年次のPIP財務管理専門研修に参加している (表3-4)。省庁職員に関しては、指標1-2と同様に、マニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理できる職員数は十分ではない。一方、MPI職員に関しては、56名がPIP運営監理研修講師養成研修を受講し (表3-3)、11名がPIP財務管理研修を受講している (表3-4) ことから、少なくとも20人以上がマニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理できると判断できる。

(指標 2-3)

インタビュー調査によればMPI、DPIはともにPIP予算管理の重要性を強く認識するようになったが、いまだに適切なPIPプロジェクトの予算見積もり、計画、実施のプロセスは確立されていない。

以上から、成果2は全体的にはある程度達成されている。

成果3：PIP運営監理の法的枠組みが整備される。

指 標
3-1. PIP運営監理法と関連する政令・省令を策定する。
3-2. PIP運営監理法と関連する政令・省令がODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの審査・モニタリング評価後の行政措置の執行体制を明確にする。
3-3. PIP運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックをPIP運営監理の基準と規定し、全国のDPI職員に認識される。

(指標 3-1)

PIPの運営監理を定める公共投資法は2009年12月に発効した。同法の実施細則である首相令は草案がつくられており<sup>2</sup>、近く国会に提出され承認を受ける予定である。

(指標 3-2)

公共投資法の第4章「公共投資計画とプロジェクトの実施」において、PIPプロジェクトのレビュー、変更、停止、中止等に関する法的手続きと担当政府機関が規定されている。

(指標 3-3)

公共投資法第27条において、PIPプロジェクトの審査はMPIの定める技法とツールに従うと規定されている。また、実施細則においては、プロジェクトが作成したマニュアルとハンドブックがPIP運営監理の標準ツールとしてより明確に指定されると思われる。

これらの指標から、成果3は既に達成されており、今後首相令が承認されれば更に補強されると判断される。

成果4：MPI職員、全県のDPI職員と中央省庁計画投資担当部局職員がPIPの運営監理につき知識と技術を向上させる。

指 標
4-1. マニュアルとハンドブックが、ODAカウンターパート・ファンド及び郡レベルのそれぞれのPIP運営監理方法が含まれるものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。
4-2. プログラムマニュアルが改善・承認され、PIP運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。
4-3. 20人以上のDPI職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ5人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。

<sup>2</sup> ただし草案の内容は公式には公開されていない。

(指標 4-1)

最新版のマニュアルである“Manual For Public Investment Program (PIP) Project Management”には、ODAカウンターパート・ファンドの運営監理についても記載され、SPISという様式が指定されている。また、郡レベルのPIP運営監理についても記載されている。指標2-1で述べたように、マニュアルと5種のハンドブックはMPIに承認され各種セミナー、研修の参加者すべてに配布された(表3-5)。

(指標 4-2)

プログラムマニュアルは上記“Manual For Public Investment Program (PIP) Project Management”の一部を構成するものである。

(指標 4-3)

指標2-2と同様に、マニュアルやハンドブックに従いPIPプロジェクトを運営監理し、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができる職員の数は、MPIとDPIでは目標数を超過しているが、中央省庁では目標に達していない。

以上より、成果4はほぼ達成された。

### 3-4 プロジェクト目標

プロジェクト目標：MPIとDPIが、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIPプロジェクトを審査し、ラオス政府が設定するPIP予算上限の枠内でPIPの全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。

指 標
1. 予算シーリング枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニター、評価された国内PIPプロジェクトとODAプロジェクトのカウンターパート・ファンド部分の割合がプロジェクト終了時まで100%に増加する。
2. 計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内PIPプロジェクトに関するレポートの質が向上する。
3. 中央及び県レベルの双方で、MPI及びDPIが財務省及び県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。
4. PIP予算における債務の割合が減少する。
5. MPIが中央省庁とともに地域目標、年次目標としてODAプロジェクトを含むPIPプロジェクトの分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。

(指標 1)

本プロジェクトでは標準的なPIP運営監理手続きを定め、その内容はマニュアルに記載されているが、その標準的な手続きにのっとり審査、モニター、評価されたPIPプロジェクトの割合は、プロジェクトとMPIの算定によれば70%以下である。

DPIの2011/12年度PIPプロジェクトレポートに関しては、POからDPIに提出されたプロジェクトレポート数はリストに掲載されたプロジェクト数の74.3%であった。また、マニュアルに定められた様式である簡易事業審査シート (Simplified Project Assessment Sheet : SPAS) に従

って審査されたプロジェクトの割合は、全体に対して60.7%であり、レポートが提出されたプロジェクトに対しては83.1%であった（表3-6）。

表 3 - 6 DPIによるプロジェクト審査（2011/12会計年度）

リスト上のプロジェクト数	POにより提出されたレポート数		DPIによる		
	対プロジェクト数		審査数	対プロジェクト数	対レポート数
3,845	2,856	74.3%	2,228	60.7%	83.1%

出所：プロジェクト提供データ

（指標 2）

本プロジェクトが開発した標準様式の導入以来、計画、審査、モニタリング、評価の各段階におけるPIPプロジェクトに関するレポートの質は、プロジェクトとMPIの評価によれば明らかに向上している。

（指標 3）

2011年6月にPIPの予算規準が国会承認されたが、実際のPIP年間予算手続きにおける予算規準の発表のプロセスは、公共投資法の実施細則により規定されなければならない。

（指標 4）

本プロジェクトではPIPプロジェクトの必要債務返済額（due amount）と、債務返済期間（payment duration）という概念を導入した。前者は各県とか各省庁が一時点からコントラクターに支払うべき金額の合計、後者は各県とか各省庁が支払いを完了するまでに要する期間である。これらの数字をみると（表3-7）、債務額は2006/07年度から2010/11年度にかけて減少していない。

表 3 - 7 債務返済額と返済期間

（単位：100万キップ、年度）

年 度		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
県	債務返済額	2,890	4,516	5,364	1,077	568
	債務返済期間	11.92	14.87	14.59	13.58	14.44
省庁	債務返済額	1,643	1,453	1,734	2,014	3,963
	債務返済期間	12.05	7.55	8.16	7.95	19.98
合計	債務返済額	4,533	5,969	7,099	7,567	12,339
	債務返済期間	23.97	22.42	22.76	21.53	34.42

出所：プロジェクト提供データ

（指標 5）

本プロジェクトでは県レベルにおける適正なPIPプロジェクトの選定をするためのプログラム監理手法を開発した。各県のセクター部局は、PIPプロジェクトを比較審査する際の基準として開発されたツールを利用しはじめているが、実際にどの程度適用されているかは明らかでない。

かでない。

プロジェクトはMPIによるPIP運営監理の業務遂行能力向上と効率化努力目標そのもの、すなわち「MPIが将来達成すべきマニフェスト」をプロジェクト目標として掲げ、それに基づいて各指標を設定した。そして、その目標をプロジェクトとMPIの間で共有し、常に見据えながら協力を進めてきた経緯がある。

プロジェクト目標達成度について各指標のみを基に判断すると、その達成度は高いとはいえない。プロジェクト目標達成指標1～5までの実績を審査した結果、既に達成されているのは指標2のみであり、残る4指標は部分的な達成にとどまるからである。

しかしながら、アウトプットの達成状況を勘案すると、一部各中央省庁/機関への普及、適正な予算の見積もり及び予算執行計画に従ったPIPプロジェクト実施プロセス確立については継続的な努力が必要とされるものの、プロジェクトは公共投資事業の審査、モニタリング、評価の手法と書式の開発・改訂と普及、研修を通して、MPI並びにDPIの公共投資事業監理の能力向上に確実に貢献している。また、2009年の公共投資法の制定により公共投資事業プロジェクトの審査が義務づけられ、プロジェクトで開発された手法と書式が国の制度のなかに位置づけられた。プロジェクト審査の実施により公共投資事業の選定の透明性と説明責任が高められる。各指標の達成状況は上述のとおりであり、2011年8月末日の終了までにプロジェクト目標の達成はある程度満足できるレベル（acceptable level）にあると見込まれる。

### 3-5 上位目標

上位目標：中央省庁及び各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形でPIPプロジェクトを実施する。

指 標
1. スケジュールどおりに完了した国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。
2. 完了後の維持管理が適切に行われている国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。
3. 受益者に適切に利用される国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。
4. 各セクターと各県において対象となる指標がPIPプロジェクトの選定ガイドラインとして使われる。

上述3-4のとおり、現時点でプロジェクト目標を十分に達成していないため、終了後もプロジェクトの効果を持続、拡大し、数年以内に上位目標を達成すると期待することは容易ではない。しかしながら、プロジェクト目標設定において、以下2点は勘案されるべきである。

- ① プロジェクトはMPIによるPIP運営監理の業務遂行能力向上と効率化努力目標そのもの、すなわち「MPIが将来達成すべきマニフェスト」をプロジェクト目標として掲げ、それに基づいて各指標を設定した経緯があること。

- ② プロジェクトの活動及び成果が「実施体制の確立」をめざして設定されているのに対し、プロジェクト目標及び指標は、「確立された体制に基づいて運用がなされること、及び運用の結果得られる効果」が設定されており、実際の活動内容とプロジェクト目標及び指標に乖離がみられたこと。

また今後、既に発効している公共投資法と、近く発効することが予定されるその実施細則が施行されることによって、上位目標の達成を促進することが期待される。MPIとDPIがいかにPIPを運営監理するかが、上位目標達成指標に示されるPIPプロジェクト自体のパフォーマンスに強く影響すると思われる。これらの点から総合的にみると、上位目標の達成は一気には困難ではあるものの、本プロジェクトにおいて段階的な達成に向けての基礎は築かれ、前向きな取り組みはされていると判断できる。

### 3-6 実施プロセス

評価調査団は、本プロジェクトの実施プロセスは適切であると判断した。主要なポイントは次のとおりである。

- (1) 日本人専門家とラオス側C/Pスタッフの関係は良好であり、コミュニケーションは頻繁かつ適正に行われた。
- (2) 本プロジェクトで採用されたラオス人専門家は、「シャトル型派遣」によりラオスに常駐することのない日本人専門家とラオス側C/Pスタッフの協力関係とコミュニケーションを円滑にするうえで重要な役割を果たした。
- (3) プロジェクト活動を通じてラオス側C/Pスタッフの意識は向上し、プロジェクトのオーナーシップ確立に向けて貢献した。
- (4) プロジェクトにおける技術移転（知識、ノウハウを含む）のアプローチは適切であり、ほとんどのC/Pスタッフが満足している。
- (5) プロジェクトのモニタリングについては、プロジェクト側より進捗報告書（半期報告書及び年次報告書）が予定期日どおりに提出された。また、外部からのモニタリングとして、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）が終了時評価調査までに予定どおり半年に1回、合計6回開催された。
- (6) 日本人専門家とJICAラオス事務所のコミュニケーションは良好であった。JICAラオス事務所の本プロジェクト担当者は、先行プロジェクトであるPCAPの開始以来4回代わっているが、JICAラオス事務所は本プロジェクトに対し最大限の支援を行っている。JICAラオス事務所は定期的に本プロジェクトを含むガバナンス分野で活動する日本人専門家の会合を開催し、情報共有を図っている。JICA技術協力プロジェクトとドナーコミュニティ間の協力についても、更なる活動が検討されている。



## 第4章 評価5項目による評価結果

評価5項目に基づく評価結果は以下のとおりである。

### 4-1 妥当性

本プロジェクトはラオス政府の政策、受益者のニーズ、日本政府の対ラオス協力方針に合致しており、その妥当性は極めて高い。

#### (1) ラオスの政策

ラオスでは、開発プロジェクトは5カ年のNSEDPのPIPの一環として実施される。現行の第7次NSEDPにおいては人的資源開発が目標のひとつであり、中央、地方の人材の能力を国際的なレベルまで引き上げて人的資源の改善、開発をすることがMDGの達成に必要であるとしている。また、第7次NSEDPで設定された、幾つもの目標数値を達成するためには、中央省庁と県はそのPIP運営監理能力を強化することが求められる。本プロジェクトは、更に県、郡レベルの社会経済開発計画（Socio-Economic Development Plan：SEDP）にも整合する。

#### (2) 受益者ニーズ

本プロジェクトの受益者であるターゲットグループはMPI-DOP、MPI-DOI、MPI-DIC職員、DPI職員、省庁の計画局職員であり、いずれもPIP運営監理能力の向上が必要とされているため、受益者ニーズとは完全に合致する。

#### (3) 日本の対ラオス協力政策

日本政府は対ラオス国別援助計画のなかで、重点援助分野のひとつとして「行政能力の向上及び制度構築」を掲げており、プロジェクトはこれに整合する。

#### (4) 日本の優位点

JICAは本プロジェクトに先立ち、2004～2007年までPCAPを実施し、成果を上げている。さらに、ラオス財務省及び内務省のガバナンス向上にも支援を続けており、同分野での優位性は高い。

### 4-2 有効性

プロジェクトの有効性は必ずしも高くないと判断される。

- ・ PDMのプロジェクト目標達成度について、各指標のみを基に判断すると、その達成度は高いとはいえない。プロジェクト目標達成指標1～5までの実績を審査した結果、既に達成されているのは指標2のみであり、残る4指標は部分的な達成にとどまるためである。
- ・ しかしながら、この結果に至った原因は、プロジェクトの活動及び成果が「実施体制の確立」をめざして設定されているのに対し、プロジェクト目標及び指標は、「確立された体制に基づいて運用がなされること、及び運用の結果得られる効果」が設定されており、実際の活動内容とプロジェクト目標及び指標に乖離がみられ、このことが有効性の評価に影響を及ぼしたと考えられる。
- ・ PDMに記載されたプロジェクト目標を達成するための外部条件は、プロジェクト期間中、維

持された。

- ・ 3-1で述べたように、ベトナムでの第三国研修には3名のC/Pスタッフが、マレーシアでの第三国研修には10名のC/Pスタッフが参加した。ベトナムでの研修で得られた予算規準に関する概念が、実際に公共投資法とその実施細則に反映された。また、マレーシア研修で学んだネットワークによる公共投資プロジェクト運用監理をラオスでも将来的に適用することが検討された。このように、研修成果はプロジェクトに十分に活用された。
- ・ 以下の点はプロジェクト目標達成のための促進要因となった。
  - ① MPIとDPI が関与する公共投資法が2009年12月に発効したことがプロジェクト活動を推進し、その効果を高めた。
  - ② 日本人専門家とラオス人C/Pスタッフは良好な関係を築き、プロジェクトの諸活動を円滑に実施することができた。
  - ③ C/Pスタッフのベトナムとマレーシアにおける第三国研修は成果の達成に有効に寄与した。

#### 4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

##### (1) 投入の適切性

日本人専門家は誠実にプロジェクトに従事し、C/Pスタッフへの技術移転（知識、ノウハウの移転）に努めた。ほとんどの専門家は「シャトル型派遣」の形態で計画に従い短期間ラオスを訪れ、長期滞在することはなかったが、効率的にプロジェクト活動を遂行した。その際、プロジェクトが契約採用したラオス人専門家が、業務実施とC/Pスタッフとの調整等に重要な役割を果たした。

C/Pスタッフの能力と配置は適切であり、プロジェクト活動は効率的に実施された。プロジェクトの初期段階においては、日本側の視点からはC/P機関であるMPIの3部門間の調整がやや困難であったが、プロジェクトが進捗するにつれ全部門が協力的になり、積極的にプロジェクトを推進するようになった。

##### (2) 成果の実績

3-3で述べたように、4つの成果はほぼ計画どおりに、比較的高い達成度を示している。投入の量に比較した成果の実績は十分に高いと判断される。

#### 4-4 インパクト

3-5で述べたように、現時点では上位目標の達成見込みについて判断することは困難であるが、その達成に向けて本プロジェクトが積極的な方向づけを果たしたことは確かである。

評価調査団は以下のような正のインパクトがあったことを確認した。

- ・ 標準的なPIPプロジェクト審査様式の導入により、各プロジェクトの客観的なデータが要求されるようになった結果、プロジェクト選定過程における透明性とアカウントビリティが向上した。
- ・ 本プロジェクトで開発したODAカウンターパート・ファンドのSPISが、MPI-DICが国連開発計画（United Nations Development Programme : UNDP）の支援を受けて構築中のODAデータベ

ースに取り入れられた。

- ・本プロジェクトは、別のJICA技術協力プロジェクトである「公共財政管理能力強化プロジェクト」(Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Project : LAFCAP)に、研修システムの策定やマニュアルの作成等の運用監理ノウハウを提供し、その効率的な実施に貢献した。また、DPIに配属されたJOCV隊員と協力して、実際にPIP運用監理に携わる各県職員等にPIP運用監理の知識、ノウハウを伝えることができた。
- ・先行プロジェクト以来経験を積み、能力を向上させたMPI、DPIの人材が、他のドナープロジェクト（例えば世界銀行のカムアン県開発プロジェクト等）に携わり効果発現に寄与している。

なお、本プロジェクトによる負のインパクトは観察されていない。

#### 4-5 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性は、財務面での制約があるため、十分に確保されているとはいえない。

##### (1) 制度・政策面

4-1で述べたように、本プロジェクトは現行国家計画である第7次NSEDPの方針に整合しており、政策面での自立発展性は確保されている。

また、より具体的には、公共投資法が成立、発効したことにより、本プロジェクトで開発されたPIP運営監理の標準プロセスは法的な権限をもつ。現実には中央省庁等ではその標準プロセスがいまだ十分に浸透していないが、今後、公共投資法実施細則が承認され、またMPIが標準プロセスの普及、遵守を推進することにより、制度面での自立発展性は確保されると思われる。

MPIでは、本プロジェクトの活動を継続し、効果を波及させるため、関係部署の幹部8名で構成されるプロジェクト管理委員会を省内に設置している。また、MPIではDPI職員向けに60日間のスタッフ研修を毎年実施しているが、その研修カリキュラムのなかには、本プロジェクトで開発したPIP運営監理プロセスも含まれている。

##### (2) 技術面

3-3で述べたように、マニュアルとハンドブックに従ってPIPを適切に運用監理し、かつそれを他の関連職員にトレーニングする能力をもつ職員の数、MPIとDPIにおいては本プロジェクトで目標とした数値に達した。この事実はプロジェクトの技術面での自立発展性を保つことを意味する。ただし、省庁においてはこのような能力をもつ職員の数には十分ではない。

##### (3) 財務面

財務面の自立発展性が、本プロジェクトの全体的な自立発展性を決定づける制約要因となる。本プロジェクトの実施にあたり、ラオス側はプロジェクト活動のひとつである研修費用の一定割合を負担することがあらかじめ合意されていたが、ラオス政府の財政難により、結果的には合意された金額が満額支払われることはなかった。効率的な研修の計画、実施と日本円の大幅な増価により研修活動自体に影響が及ぶことはなかったが、この事実を考慮する

と、本プロジェクト終了後の研修はじめ各種活動の継続を支える財務的裏づけは十分ではないと判断される。

評価調査期間の終盤で、MPI副大臣より、2011/12年度のPIP運営監理に関する研修予算は確保された旨表明されたが、MPI幹部からは、政府財政難から本プロジェクトの財務的自立発展性に不安をあらわす声が聞かれた。財務面での自立発展性は十分に確保されているとはいえない。

## 第5章 結 論

評価調査団は、実地調査、関係者との意見交換及び団内での討議を重ねた結果、以下の結論に達した。

### 5-1 実 績

プロジェクト目標は、終了時点で達成されると見込まれる。ただし、ほとんどの達成指標の実績は目標に到達していないことから、プロジェクト目標達成度は十分に高いとはいえない。ただし、プロジェクトの活動及び成果が「実施体制の確立」をめざして設定されているのに対し、プロジェクト目標及び指標は、「確立された体制に基づいて運用がなされること、及び運用の結果得られる効果」が設定されており、実際の活動内容とプロジェクト目標及び指標に乖離がみられ、このことが有効性の評価に影響を及ぼしたと考えられる。一方、プロジェクト成果の指標実績は比較的良好な結果を示しており、ほぼ計画どおりに達成されると見込まれる。

### 5-2 評価5項目による評価

5項目評価の観点からは、本プロジェクトの「妥当性」と「効率性」は高く、「有効性」は普通程度の水準である。「インパクト」に関しては、プロジェクト終了数年後の上位目標の達成見込みは推定困難であるものの、正のインパクトが複数確認された。「自立発展性」については、制度・政策面、技術面ではほぼ確保されているものの、ラオス政府の予算制約から財務面での持続性が高いとは言い難く、全体的な「自立発展性」は十分に確保されてはいない。

### 5-3 結 論

プロジェクトは公共投資事業の審査、モニタリング、評価の手法と書式の開発・改訂と普及、研修を通してMPI並びにDPIの公共投資事業監理の能力向上に貢献した。2009年の公共投資法の制定により公共投資事業プロジェクトの審査が義務づけられ、プロジェクトで開発された手法と書式が法律により国の制度として位置づけられた。プロジェクト審査の実施により公共投資事業の選定の透明性と説明責任が高められるが、より多くの省庁、県での手法や書式の普及と研修を継続して行っていくことが求められる。さらに公共投資事業監理の改善を進めるためには財務管理や中期的な計画枠組みのなかでの公共投資事業プログラムの管理の強化を行っていくことが必要である。

## 第6章 提言及び教訓、今後の方向性

前章で示されたとおり、プロジェクトは成果の達成度も比較的高く、終了時までにはプロジェクト目標の達成がある程度見込まれる。プロジェクト目標の達成並びに上位目標の達成の方向に向けて、2009年に制定された公共投資法に基づいて公共投資事業の審査並びに運営監理を行っていくことが必要であり、そのために以下の点を提言する。

### 6-1 提言

#### (1) プロジェクト期間中の検討事項

- 1) 使用する手法や書式、予算配分基準等を含めた公共投資法の詳しい手続きを規定する実施細則をできる限り速やかに承認し首相令として公布する。
- 2) 手法や書式の広範な使用を促すために公共投資事業監理のマニュアルとガイドラインを更に広く省庁と県に普及する。
- 3) 省庁や県から手法と書式を使用した経験からフィードバックを得て研修の改善や書式の将来的な改定の参考にする。プロジェクトの最終セミナーの機会を利用してフィードバックを得る。
- 4) MPIのPCAP2のプロジェクト運営委員会は公共投資事業監理の改善のためにプロジェクトの活動をどのように継続していくか更なる活動計画を検討する必要がある。

#### (2) プロジェクト終了後の自助努力を継続するための検討事項

- 1) MPIが継続的に省庁並びに県に対して公共投資事業監理の指導と研修を実施すべきである。またMPIはDPIによる他省庁や郡の職員に対する研修の支援を行うべきである。そのために公共投資事業監理に関する研修の費用を確保することが必要である。
- 2) 郡レベルの公共投資事業監理手法の更なる改善が必要である。公共投資法並びに実施細則に基づいて中央並びに県、郡の機関の間の効果的な調整の仕組みを強化する必要がある。
- 3) 公共投資事業監理の手続きを手法の広範な普及のために省庁並びに県への更なる普及に加えて、MPIが実施する郡DPI職員に対する通常の研修に公共投資事業監理のカリキュラムを継続的に加えることや、大学や教育機関を通じた普及の促進を図ることを検討する。
- 4) 公共投資事業の財務管理の更なる改善を図るために、MPIが示す公共投資事業策定ガイドライン発出時に予算枠の設定を行うことや、予算見積もりを含む中期公共事業計画に基づく公共投資事業の監理を行うことを検討する。
- 5) 公共投資事業予算と経常予算の連関を強め、維持管理や建設事業を伴わない技術支援事業の効果的な実施を図る。
- 6) ODA C/P予算に関するSPISフォーマットとODAデータベースからなる統合を進め、ODA C/P予算とODA Standard Operation Procedureの共通フォーマットの開発を行う。

### 6-2 教訓

#### (1) プロジェクトのデザイン

プロジェクト目標及び各プロジェクト目標の指標設定においては、限られたプロジェクト

期間内での達成可能性や、プロジェクト終了時に望まれる状態について十分に考慮したうえで、過度に野心的な内容とならないよう留意する必要がある。

## (2) 公共投資事業監理の制度化

プロジェクトはラオスの既存の政令に基づいて公共事業監理のマニュアルとハンドブックを開発した。政令を基にして公共投資法として法律に格上げされて制定されたこととそれに続く実施細則により、プロジェクトで開発された公共投資事業監理の手法がより強く制度化された。

## (3) タスクチームに基づいたプロジェクト運営

MPIはプロジェクトにかかわるMPI-DOE、MPI-DOP、MPI-DICの3局の調整を行うために副大臣を各局の局長及び副局長からなるプロジェクト運営委員会を設置してプロジェクトの運営を行った。また、研修やマニュアルの改訂、公共投資法や実施細則のドラフト作成、自己評価など、個々のタスクについて横断的なチームを形成しプロジェクトの実施を効果的に行った。このタスクチームの設置によりMPIの職員の広範なプロジェクトへの参加につながった。

## (4) 研修と実施訓練（OJT）の組み合わせによる能力開発

プロジェクトでは公共投資事業監理の手法や書式の使い方について県や主な省庁に研修を行ったが、研修は実際の公共投資事業の計画作成や審査のプロセスにおいてOJTによる指導と組み合わせたことにより、能力強化が効果的に行われた。

## (5) プロジェクトへの鍵となる人材の継続的なかわりとコミットメント

プロジェクトダイレクターであるMPIの副大臣や運営委員会のメンバー、トレーナーなどの鍵となる人材にはPCAPの初めからかかわっている人材が残っており、プロジェクトに継続的にかかわり、高いコミットメントをもっていたことが円滑なプロジェクトの実施につながった。

### 6-3 今後の方向性

#### (1) 公共投資事業監理の普及と定着の促進

公共投資法とその実施細則に従ってプロジェクトで開発された手法と書式を基にして公共事業の監理を実施していくことになるが、省庁や県並びに郡レベルでその普及と定着を促進していくことが必要である。そのための研修の仕組みづくりの支援、特に県を通した郡レベルでの研修の仕組みづくりが求められる。また、マニュアルや書式の更なる改善への支援も必要と思われる。

#### (2) 公共投資事業監理の財務管理の更なる改善

公共投資事業の財務管理に関してはPCAP2プロジェクトで端緒がつけられたが、更なる改善が必要である。特に予算枠の設定に基づいた年次公共投資事業の計画策定や中期公共投資事業計画に基づいた公共投資事業プログラムの管理の仕組みと能力の強化を図っていくことが望ましい。それによりNSEDPとの関連をより強化するものにつながると思われる。

## 付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M)

2. 主要面談記録

3. 和文PDM



1. 協議議事録 (M/M)

Minutes of Meeting on Terminal Evaluation for the Project of  
Enhancing Capacity of Public Investment Program (PIP) Management (PCAP II)  
between

The Japan International Cooperation Agency

and

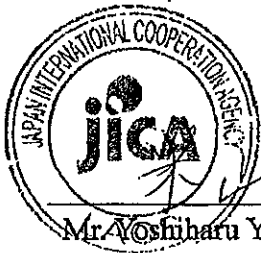
The Committee for Planning and Investment

Lao People's Democratic Republic

The Japanese Terminal Evaluation Team headed by Mr. Yoshiharu YONEYEMA, the Senior Representative of Laos Office of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Lao Terminal Evaluation Team headed by Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister of Ministry of Planning and Investment (hereinafter referred to as "MPI"), organized the Joint Terminal Evaluation Committee (hereinafter referred to as "the Committee") of Enhancing Capacity of Public Investment Program (PIP) Management (PCAP II) (hereinafter referred to as "the Project"). The Committee had a series of discussions with the authorities concerned for the purpose of clarifying the achievement and lessons learned of the Project.

As a result of the discussions, the JICA and MPI agreed to forward to their respective governments the matters referred to in the documents attached hereto.

Vientiane, 30th June, 2011



芳春

Mr. Yoshiharu YONEYAMA

Japanese Leader of  
Terminal Evaluation Mission

Senior Representative,  
Laos Office,  
Japan International Cooperation Agency



Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG

Laotian Leader of  
Terminal Evaluation Mission

Vice Minister,  
Ministry of Planning and Investment

**ATTACHMENT**

**Joint Terminal Evaluation Report  
on  
Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program (PIP)  
Management (PCAP II), Lao PDR**

**Japan-Laos Joint Evaluation Committee**

**June 30, 2011**

## TABLE OF CONTENTS

### Abbreviations

#### 1. OUTLINE OF THE EVALUATION STUDY

- 1-1 Background of the Evaluation Study
- 1-2 Objectives of the Evaluation Study
- 1-3 Members of the Joint Evaluation Study Team
- 1-4 Schedule of the Evaluation Study
- 1-5 Methodology of Evaluation
  - 1-5-1 Evaluation Procedure
  - 1-5-2 Items of Analysis

#### 2. OUTLINES OF THE PROJECT

#### 3. PROJECT PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION PROCESS

- 3-1 Inputs
  - 3-1-1 Japanese Side
  - 3-1-2 Laotian Side
- 3-2 Activities
- 3-3 Outputs
- 3-4 Project Purpose
- 3-5 Overall Goals
- 3-6 Implementation Process

#### 4. RESULTS OF EVALUATION BY FIVE CRITERIA

- 4-1 Relevance
- 4-2 Effectiveness
- 4-3 Efficiency
- 4-4 Impacts
- 4-5 Sustainability

#### 5. CONCLUSION

- 5-1 Achievement of the Project
- 5-2 Evaluation by Five Criteria
- 5-3 Issues to be considered

#### 6. RECOMMENDATIONS AND LESSONS LEARNT

- 6-1 Recommendations
  - 6-1-1 Issues to be undertaken during the Project
  - 6-1-2 Issues to be considered for sustaining self-help efforts after the completion of the Project
- 6-2 Lessons Learnt

## ANNEXES

1. Project Design Matrix (PDM2)
2. Inputs by Japanese Side
3. Inputs by Laotian Side
4. Evaluation Grid

## Abbreviations

C/P	Counterpart Personnel
DOF	Provincial Department of Finance
DPI	Provincial Department for Planning and Investment
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteer
LAFCAP	Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Project (Lao Financial Capacity Building Project)
MPI	Ministry of Planning and Investment
MPI-DIC	Department of International Cooperation, MPI
MPI-DOE	Department of Evaluation, MPI
MPI-DOP	Department of Planning, MPI
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan
ODA	Official Development Assistance
OJT	On-the-Job Training
PCAP	Project for Capacity Building in PIP Management
PCAP2	Project for Enhancing Capacity in PIP Management
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PIP	Public Investment Program
PO	Project Owner
R/D	Record of Discussions
SEDP	Socio-Economic Development Plan
SPAS	Simplified Project Assessment Sheet
SPIS	Simplified Project Information Sheet
TOT	Training of Trainers
UNDP	United Nations Development Programme

## **1. Outline of the Evaluation Study**

### **1-1 Background of the Evaluation Study**

The Ministry of Planning and Investment (MPI) has the overall responsibility and authority of managing the Public Investment Program (PIP) scheme. Under this scheme, the main task of the ministry and its subordinate organizations are to conduct project assessment for PIP projects and verify their validity in respective sectors. They also provide instructions and advice on management of PIP projects to their implementation agencies, along with implementation of periodical monitoring and evaluation.

However, many issues were seen in the management of PIP projects, mainly due to insufficient instruction capacity in the MPI and its provincial subordinate organization, the Department of Planning and Investment (DPI). Domestically funded PIP projects were not planned and implemented properly. It was unclear whether PIP projects have ever contributed to achieve the National Socio-economic Development Plan (NSED) target.

Under these circumstances, the Government of Laos requested the Government of Japan for a technical cooperation project, and both parties agreed and signed to conduct the Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP) in November 2004.

PCAP was implemented from November 2004 for three years, with the aim to improve the system of appraisal, monitoring and evaluation for PIP projects. PCAP developed a Program Manual, a Project Manual and a series of handbooks incorporated with project assessment tools in the area of finance, environment and social analyses. PCAP also developed a comprehensive capacity building model for MPI and DPI, and conducted technical transfer for dissemination in the three monitor provinces, namely Oudomxay, Khammuan and Saravan.

After the completion of PCAP in October 2007, a new technical cooperation phase named "Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management (PCAP II) (herein after referred to as "the Project") was launched in March 2008, and due to complete in August 2011. The main expected outputs of the Project are to; a) further improve and customize the manuals and handbooks produced in the first phase of PCAP to ensure that PIP management will be comprehensive, flexible, viable and most importantly in line with the Lao context, b) disseminate the standard process, methods and tools for PIP management nationwide, and to c) support its legal framework including the issuance of the Public Investment Law. As outcomes, the Project is expected to have some contribution in ensuring that sector ministries and provincial sector departments effectively implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

Before the completion of the Project in August 2011, the terminal evaluation team, together with the MPI counterpart organization representing the Laotian Government side, attempts to measure its achievements and conduct an evaluation study according to the JICA evaluation guidelines.

## **1-2 Objectives of the Evaluation Study**

The specific objectives of the terminal evaluation are outlined as follows:

- (1) To review the progress of the Project and evaluate the achievement in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impacts and Sustainability)
- (2) To identify the factors to promote/impede the effects
- (3) To consider the necessary actions to be taken before/after the end of the Project, and make recommendations for the Project
- (4) To summarize the result of the study in a joint evaluation report.

## **1-3 Joint Evaluation Committee Members**

Four Japanese evaluation team (herein after referred to as "the Team" members and four Laotian members constitute the Joint Evaluation Committee during the evaluation study.

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

Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Deputy Resident Representative, JICA Laos Office

Dr. Nobuhisa TAKEDA, Senior Advisor, JICA HQs

Ms. Aya MIURA, Project Formulation Advisor, JICA Laos Office

Mr. Izumi SAKAYA, Consultant, Prastha Ltd, Inc

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

Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister, MPI

Mr. Bounpone SISOULATH, Director General, DOE, MPI (Project Manager)

Mr. Ounheane CHITTHAPHONG, Deputy Director General, DOP, MPI (Deputy Project Manager)

Mr. Houmphanh SOUKPASITH, Deputy Director General, DIC, MPI (Deputy Project Manager)

## 1-4 Schedule of the Evaluation Study

Day	Date	Time	Schedule	
1	19-Jun	Sun	PM	Arrival in VTE (TG574, Arr.21:00)
2	20-Jun	Mon	9:00 10:00 17:00	-Meeting with JICA Laos office -Meeting with PCAP Experts at JICA office - Courtesy call to Dr. Bouthavy, Vice Minister of MPI
3	21-Jun	Tue	09:00 11:00 14:30 15:30	-Workshop (Presentation of self-evaluation by DOE) - Meeting with MPI-DIC Deputy Director Mr. Hounphanh - Meeting with MPI-DOP Deputy Director Mr. Ounheuang - Meeting with Mr. Bounpone SISOULATH, Director General of MPI-DOE (Project Manager)
4	22-Jun	Wed	09:00 10:30 14:30 15:30	- Ministry of Information and Culture interview - Ministry of Agriculture and Forestry interview - Meeting with World Bank 'Khammuan Development Project' -Meeting with MPI-DOOP
5	23-Jun	Thu	09:00 10:00 14:00 15:30	- Ministry of Education interview -Meeting with AusAid Consultant for ODA Database -Meeting with PMO-National Leading Board for Rural Dev't & Poverty Reduction -World Bank 'PRSO & PFMSP' team
6	24-Jun	Fri	09:00	-Ministry of Industry and Commerce interview - Report Preparation
7	25-Jun	Sat		Report Preparation
8	26-Jun	Sun		Move to Province (Saravan)
9	27-Jun	Mon	0830 0945 1100 1330 1445	-Meeting with DPI Director and Officials -Meeting with Provincial Public Works & Transportation Department -Visiting PIP project site related to PW&T -Meeting with Provincial Agriculture & Forestry Department -Visiting PIP project site (irrigation project in Laogham District)
10	28-Jun	Tue		- Meeting within the study team - Back to VTE
11	29-Jun	Wed	10:00 1400 16:30	- Meeting with Mr. Bounpone SISOULATH, Director General of MPI-DOE (Project Manager) - Meeting with JICA Laos office - Meeting with PACSA Expert (Ms.Takai)
12	30-Jun	Thu	09:00 11:00	-Workshop (Presentation of Evaluation result by JICA study team) - Final Discussion on Report with MPI -M/M Signing with Dr. Bouthavy, Vice Minister of MPI
13	1-Jul	Fri	15:00	- Report to EoJ (Ambassador Ms.Yokota) -Leave VTE (TG575 Dep.21:45)
14	2-Jul	Sat		Arrive in Japan (TG642 Arr.08:10)

## 1-5 Methodology of Evaluation

### 1-5-1 Evaluation Procedure

The Team conducted surveys by questionnaires and interviews with the counterpart personnel (herein after referred to as "C/P") and the Japanese experts as well as those officials concerned with the Project. The Team also made a visit to the project site. The



Team, while referring to the results of the self-evaluation which was conducted by the Laotian C/P of the Project, analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM) and used Evaluation Grid (refer to Annex 4) as a checklist of the items to be surveyed. The evaluation results by the Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revise, the results were concluded as the evaluation study.

### **1-5-2 Items of Analysis**

#### **(1) Achievement of the Project**

Achievement of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the PDM ver. 2.0 as well as the plan delineated in the R/D.

#### **(2) Implementation Process**

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

#### **(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria**

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

##### **1) Relevance:**

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of Laos as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

##### **2) Effectiveness:**

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

##### **3) Efficiency:**

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

##### **4) Impact:**

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

##### **5) Sustainability**

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

## **2. Outlines of the Project**

The expected Overall Goal, Project Purpose and Outputs written in the current PDM 2.0 (shown in Annex1) are as follows:

### Overall Goal

Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

### Project Purpose

MPI and DPI process PIP projects through a new assessment, monitoring and evaluation procedure within strict budget ceiling and submit them to National Assembly for approval.

### Outputs

1. DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills.
2. Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.
3. A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened
4. MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.

### Activities

#### Activities for Output 1

- 1.1 OJT towards MPI.
- 1.2 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results.
- 1.3 Feeding back OJT evaluation results to the three PCAP monitor provinces.
- 1.4 Developing the next year's training curriculum.
- 1.5 Training of trainers.
- 1.6 Implementing the training part I for ministries and provinces.
- 1.7 OJT towards MPI, provinces and ministries.
- 1.8 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results.
- 1.9 Feeding back OJT evaluation results to the ministries and provinces.
- 1.10 Developing the next year's training curriculum.
- 1.11 Training of trainers.
- 1.12 Implementing the training part II for ministries and provinces.
- 1.13 OJT towards MPI, provinces and ministries.
- 1.14 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results.
- 1.15 Feeding back OJT evaluation results towards provinces and ministries.
- 1.16 Developing the next year's training curriculum.
- 1.17 Training of trainers.
- 1.18 Implementing the training part III towards ministries and provinces.

- 1.19 OJT towards MPI, provinces and ministries
- 1.20 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results.
- 1.21 Feeding back OJT evaluation results towards provinces and ministries.

#### Activities for Output 2

- 2.1.1 Studies on current PIP budget allocation system.
- 2.1.2 Analysis of current issues in PIP budget allocation.
- 2.1.3 Develop revised standards and reflect into manuals and handbooks.
- 2.1.4 Develop training contents.
- 2.1.5 Training of trainers.
- 2.1.6 Validation of revised standards.
- 2.1.7 Validation of training.
- 2.2.1 Studies of current PIP project disbursement and financial management.
- 2.2.2 Analysis of current issues in PIP budget disbursement.
- 2.2.3 Develop revised standards and reflect into manuals and handbooks.
- 2.2.4 Develop training contents.
- 2.2.5 Training of trainers.
- 2.2.6 Validation of revised standards.
- 2.2.7 Validation of training

#### Activities for Output 3

- 3.1 Advisory of Public Investment Law draft.
- 3.2 Third Country Training in Vietnam
- 3.3 Continuous advisory on current Public Investment Law drafting
- 3.4 Advisory on issuance of implementation decrees and/or regulations.
- 3.5 Monitoring of Public Investment Law enforcement.

#### Activities for Output 4

- 4.1.1 Studies on ODA current project management.
- 4.1.2 Analysis of current issues in ODA counterpart fund
- 4.1.3 Development of methods and their reflection in manuals and handbooks
- 4.1.4 Development of training contents
- 4.1.5 Training of trainers.
- 4.1.6 Validation of methods and training.
- 4.1.7 Third Country Training in Vietnam
- 4.1.8 Validation of methods
- 4.1.9 Validation of training
- 4.2.1 Study on workflow and capacity levels in District Planning and Statistics Office (DPSO)
- 4.2.2 Analysis on appropriate division of labour between DPI and DPSO
- 4.2.3 Development methods and tools and its reflection in manuals and handbooks
- 4.2.4 Development of training package and TOT contents
- 4.2.5 Training of trainers in MPI-DOE
- 4.2.6 Validation of procedure, methods, tools and training
- 4.3.1 Review of Action Plan
- 4.3.2 Preparation of pilot program drafting
- 4.3.3 Drafting of pilot program
- 4.3.4 Revision of the Program Manual
- 4.3.5 Development of training contents
- 4.3.6 Training of trainers
- 4.3.7 Validation of methods and training

- 4.3.8 Validation of methods and training
- 4.3.9 Third Country Training in Vietnam.

### **3. Project Performance and Implementation Process**

#### **3-1 Inputs**

Most of the inputs from both the Japanese and Lao sides, since its inception in March 2008 till June 2011, have been executed mostly as planned. The detail of the following inputs is shown in Annex 2 (Japanese side) and Annex 3 (Laotian side).

##### **3-1-1 Japanese Side**

###### **(1) Dispatch of Japanese Experts**

A total of 7 experts in 6 areas of expertise have been assigned since the inception of the Project for a total of 82.33 months as of the completion of the Project in August 2011.

###### **(2) Laotian Experts**

A total of 8 experts have been assigned, since the inception of the Project.

###### **(3) Counterpart Training**

A total of 13 MPI staff members were accepted to be trained in Vietnam and Malaysia under the Counterpart Training Scheme in the third country.

###### **(4) Provision of Equipment**

Equipment was provided for the project activities.

###### **(5) Costs for Project implementation**

As of June 2011 a total of 99,972, 000 yen was allocated for the cost for implementation of the Project by the Japanese side.

##### **3-1-2 Laotian Side**

###### **(1) Appointment of C/P**

A total of 23 personnel were assigned as the C/P of the Project by the Laotian side.

###### **(2) Offices and facilities**

The MPI provided office space for the Japanese Experts, as well as rooms for meetings and training activities. The MPI paid for office expenses and office furniture.

###### **(3) Training cost**

Cost for training was shared by MPI. While the agreement of October 2007 stated that the Laotian side was required to cover the one third of the training cost for the year 2010/11 and the two thirds of the training cost for the year 2011/12, the agreed amount was not fully paid (see 4-5 Sustainability).

#### **3-2 Activities**

The Team confirmed that the Project has mostly fulfilled the activities along with the plan stated in the PDM. Although some activities are still in progress, all of them are scheduled to be accomplished before the end of the Project.

#### **3-3 Outputs**

The Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the

plan stated in the M/M and PDM. The degrees of fulfilment are shown under each output

Output 1: DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills.

Indicators
1-1. More than 5 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks.
1-2. More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.

**(Indicator 1-1)**

A series of training have been conducted by the Project since the second year (2008/09) till the fourth year (2010/11). The numbers of participants of PIP management training and PIP management training of trainers are summarized in tables 3.1 and 3.2 respectively.

Although the exact name of DPI staff in each province who is at present capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks have not been assessed, the number of participants of PIP management training of trainers (TOT) in the fourth year indicate that 103 DPI officials in total, (around 6 officials per province) are now capable of training other staff. It is reasonably interpreted that they are capable enough to manage PIP projects properly. The MPI staff verified their capability at the On the Job Training.

**(Indicator 1-2)**

Likewise, the number of participants of the 4<sup>th</sup> year (2010/11) PIP management TOT from planning department of line ministries and other relevant organizations was 35, which is less than the target, if eight ministries and more than 30 organizations are considered as relevant government organizations. The project concentrated on conducting the 4<sup>th</sup> year TOT sessions to the eight ministries whereas the PIP project amount consists over 70% of the annual budget allocated for government organizations. It is by fact that many ministries still handle with PIP projects by using their own formats, not the formats specified in the manual. However, some of the major spending ministries are seen utilizing them, which indicates certain influence in the viewpoint of the number of PIP projects being managed.

As shown by the above, while each DPI has a good number of capable staff, the number of staff capable of proper PIP management in line ministries does not seem sufficient. Although staff in lines ministries are attained of basic knowledge through PIP Management Training sessions in the 2<sup>nd</sup> Year (2008/09) and the 3<sup>rd</sup> Year (2009/10), not all organizations were covered in the 4<sup>th</sup> Year (2010/11) TOT. For this point, it can be said that although basic knowledge has been disseminated throughout, some central government organizations have not reached a point of 'capability of managing PIP' in the line ministries Therefore, Output 1 has been achieved but not fully.

**Table 3.1 Number of Participants of PIP Management Training**

	DPI	Ministries	Total
2nd Year (2008/09)	516	69	585
3rd Year (2009/10)	762	100	862
Total	1,278	169	1,447

Note: Some participants attended training for both years.

Source: Data by the Project

**Table 3.2 Number of Participants of PIP Management Training of Trainers (TOT)**

	DPI	Ministries	Total
2nd Year (2008/09)	6	0	6
4th Year (2010/11)	103	35	138
Total	109	35	144

Source: Data by the Project

**Table 3.3 Number of Participants of PIP Management Training of Trainers (TOT) from MPI**

	DOE	DIC	DOP	DOOP	Total
2nd Year (2008/09)	14	0	1	0	15
3rd Year (2009/10)	14	2	2	2	20
4th Year (2010/11)	16	2	3	0	21
Total	44	4	6	2	56

Source: Data by the Project

**Table 3.4 Number of Participants of PIP Financial Management Training**

	DPI	MPI	Total
3rd Year (2009/10)	70	11	81

Source: Data by the Project

**Output 2: Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.**

Indicators
2-1. "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel..
2-2. More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials
2-3. MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution

schedule according to the estimate and ceiling.

**(Indicator 2-1)**

The latest version (Version 3.0) of the “Manual For Public Investment Program (PIP) Project Management” includes budget management method. The manual and 5 types of handbooks (for MPI, DPI, Ministries, PO and Districts) have been approved by the MPI and distributed to all participants of seminars and training. The number of copies of each document which were distributed is shown in Table 3.5.

**Table 3.5 Number of Copies of Documents Distributed**

	Manual (Lao)	Manual (English)	Handbook for MPI	Handbook for Ministries	Handbook for DPI	Handbook for PO	Handbook for Districts
Copies Distributed	1,290	35	5	60	238	1,077	568

Note: Distribution as of June 2011

Source: Data by the Project

**(Indicator 2-2)**

As stated in Indicators 1-1, a large number of DPI officials attended the PIP management training for trainers, including financial management training. Besides, 70 DPI officials attended the specialized PIP financial management training in the third year. As for officials of line ministries, as stated in Indicator 1-2, the number does not seem enough. More than 20 MPI officials are now capable because 56 officials participated in TOT (Table 3-3) and 11 officials participated in PIP financial management training (Table 3.4).

**(Indicator 2-3)**

The process has not been established yet, although MPI and DPI have increasingly become aware of PIP budget management.

Overall, the indicators show that Output 2 has been achieved to some extent,

Output 3: A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened..

Indicators
3-1. A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.
3-2. A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.
3-3 The PIP management law and relevant decrees authorize manuals and handbooks, which are developed and upgraded in the Project, are as a standard PIP management tool and disseminate nationwide.



**(Indicator 3-1)**

Public Investment Law (PI Law) came into effect in December 2009. The Prime Minister's Decree, an implementation decree of the PI Law, has been drafted<sup>1</sup> and is expected to be submitted to and approved by the National Assembly soon.

**(Indicator 3-2)**

The Chapter 4 of the PI Law, "Execution of Public Investment Plan & Project" specifies responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects.

**(Indicator 3-3)**

The Article 27 of the PI Law stipulates that assessment of PIP projects shall comply with technical aspects and tools determined by MPI. In the implementation decree, the manuals and the handbooks would be authorized more specifically as a standard PIP management tool.

The above three indicators show that Output 3 has been achieved and will be further reinforced when the Prime Minister's Decree is approved.

Output 4: MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.

Indicators
4-1. "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.
4-2. "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.
4-3 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.

**(Indicator 4-1)**

The latest version (Version 3.0) of the "Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management" includes issues on ODA counterpart fund management with introduction of SPIS format. PIP management at District level is included in the manual. The manual and 5 types of handbooks have been approved by the MPI and distributed to all participants of seminars and training, as seen in Table 3.5.

**(Indicator 4-2)**

"Manual for PIP Program Management" is part of "Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management."

**(Indicator 4-3)**

Since this indicator is exactly the same as Indicator 2-2, it is judged that the numbers of

<sup>11</sup> Contents of the draft decree are not known.

MPI and DPI officials who are capable of both managing PIP and training relevant officials are more than the targets, the equivalent number of line ministries is not enough.

The above three indicators show that Output 4 has been mostly achieved.

### 3-4 Project Purpose

Project Purpose: MPI and DPI process PIP projects through a new assessment, monitoring and evaluation procedure within strict budget ceiling and submit them to National Assembly for approval.

Indicators
1. The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and evaluated within the annual budget ceiling with specific budget execution schedule, increases to 100% by the end of the project.
2. Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved.
3. MPI and DPI set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MOF and DOF.
4. The amount and ratio of debts in annual PIP budgets decrease..
5. MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.

#### (Indicator 1)

Although the Project has developed the standard annual PIP budget procedure, which has been disseminated through the Project Manual, the number of the PIP projects which have been processed by the standard procedure is less than 70% of the total, according to the assessment by the Project and MPI. For DPI's project report for 2011/12, the ratio of individual project reports submitted from the POs to DPI was 74.3% as compared to the list of projects. The ratio of projects assessed through SPAS formats were 60.7%. The ratio of assessment as compared with the report submission was over 80%.

**Table 3.6 Reports Submitted & Assessment Conducted by Province FY2011/2012**

Projects on List	Reports Submitted by PO		Project Assessed by DPI	Assessment	
		% vs List		% vs List	% vs Reports
3,845	2,856	74.3%	2,228	60.7%	83.1%

#### (Indicator 2)

The quality of reports of PIP projects have been obviously improved by the assessment of the Project and MPI since introduction of formats developed by the Project.

#### (Indicator 3)

The PIP budget norm was agreed on by the National Assembly in June 2011. However, actual process of the announcement of the PIP budget norm at the annual PIP budget procedure should be instructed in the implementation decree of the PI Law. The Indicator has been partly achieved.

**(Indicator 4)**

The Project has calculated the due amount of PIP projects, the amount that the provinces and ministries to pay to contractors from then on, and the payment duration, the period of time the provinces and ministries will take for finishing the payment. According to the figures, as seen in Table 3.7, which denote the scale of debts, debts have not been decreasing since the year 2006/07 till 2010/11.

**Table 3.7 Due Amounts and Payment Duration**

(in million Kip; Years)

		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Provinces	Due Amount	2,890	4,516	5,364	1,077	568
	Payment Duration	11.92	14.87	14.59	13.58	14.44
Ministries	Due Amount	1,643	1,453	1,734	2,014	3,963
	Payment Duration	12.05	7.55	8.16	7.95	19.98
Total	Due Amount	4,533	5,969	7,099	7,567	12,339
	Payment Duration	23.97	22.42	22.76	21.53	34.42

Source: Data by the Project

**(Indicator 5)**

The Project has developed a program management approach for the selection of appropriate PIP projects at the provincial level. Provincial sector departments are beginning to utilize the tools as the criteria for the comparative assessment of PIP projects. However, it is not yet known to what extent the approach has been adopted. Therefore, the indicator has been partly achieved so far.

As seen above, among five indicators, only Indicator 2 shows achievement while other four indicators has been only partly achieved, indicating a not high degree of achievement of the Project Purpose. However, as seen in the previous section 3-3, many of Outputs have been mostly achieved and no external conditions have prevented the Outputs from promoting the Project Purpose. This implies that the designed indicators to measure the degree of achievement of the Project Purpose in the PDM were too strict. Taking these factors into consideration, the Evaluation Team judged that the Project Purpose would be achieved at the acceptable level at the time of completion of the Project in August 2011.

**3-5 Overall Goal**

Overall Goal: Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

Indicator
1. Increased number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are completed as initially scheduled.
2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.

3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underutilized decrease
4. Target indicators in each sector program will improve.

It does not seem to be easy to achieve Overall Goal by accomplishing, maintaining and expanding the effects of the Project within a few years because at the moment the Project Purpose itself has not been fully achieved and the appropriate process of PIP budget estimate through project implementation has not been established.

Nevertheless, it can be said that the issuance of the Public Investment Law and the implementation decree will promote the future achievement of the Overall Goal, although their enforcement is its key element. It can also be said that the performance of MPI and DPI in managing PIP projects strongly effect that of the actual performance of the PIP projects themselves, as shown in the indicators of the Overall Goal. Considering these factors, although full achievement is difficult, positive steps towards gradual achievement can be seen.

### **3-6 Implementation Process**

The Team confirmed that the implementation process of the Project has been appropriate. The following are the major points observed by the Team;

- (1) Communications between Japanese Experts and Laotian C/P have been adequate and frequent without any major problems.
- (2) Laotian experts appointed by the Japanese Experts played an important role for smooth communications and cooperation between Japanese Experts and Laotian C/P, as many of Japanese Experts came to Laos on a "shuttle-type" basis and not always stayed in Laos.
- (3) It is observed that most of Laotian C/P's awareness and motivation have been changing for the positive direction through the Project, which would contribute to establishment of ownership of the Project.
- (4) Approach and methodology of transfer of technology/skills/knowhow during the Project have been mostly appropriate as many of Laotian C/P are generally satisfied with the approach.
- (5) Monitoring of the Project has been carried out both internally by the Project and externally by the JCC. The progress reports and annual reports have been submitted by the Project periodically without delay. The JCC meetings were held six times biannually up to the time of the Terminal Evaluation.
- (6) The communications between the Japanese Experts and JICA Laos Office has been good. Although a person in charge of the Project at JICA Laos Office has changed four times since the beginning of the PCAP (First phase), the Office has provided utmost supports to the Project. JICA Laos office has set up periodical information sharing meetings with Japanese experts in the field of governance, with participation from PCAP. Further actions can be examined for cooperation among JICA technical cooperation projects and donor communities.

## 4. Results of Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation work, the Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

### 4-1 Relevance

The Project is consistent with the policies of the Lao Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government; as stated below, hence it is clear that the relevance of the Project is very high.

(1) Lao Policy

In Lao PDR, the development projects are implemented as public investment program (PIP) under 5 year National Social Economic Development Plan (NSEDP). One of the targets of the current 7<sup>th</sup> NSEDP (2011-2015) is human resource development, as it puts that the improvement, development of human resource of both central and local level to ensure their capacity be equivalent with international level in order to achieve MDGs. Besides, to meet a number of targets of 7<sup>th</sup> NSEDP, ministries and provinces are required to strengthen the capacity of PIP management. The Project is also consistent with the SEDP of provinces and districts.

(2) Needs of the beneficiaries.

The Project is completely matches the needs of the direct beneficiaries, or target group, MPI-DOP/DOE/DIC, DPI and planning department of line ministries, as they need develop capacity for PIP management.

(3) Japanese Policy

Japan's ODA policy towards Lao PDR mentions that capacity development of government officials and institutional building is one of the focal issues for cooperation.

(4) Japan's Advantage

JICA has successfully completed the technical cooperation project "Project for Capacity Building in PIP Project (PCAP)" from 2004 to 2007, the first phase of the Project. Besides, JICA has abundant experiences in assistance with other countries in the governance field.

### 4-2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is fair, though not high. The project purpose will be achieved at the acceptable level at the time of completion as seen in 3-4, and it is confirmed that the Outputs of the Project have contributed to the achievement of the Project Purpose to some extent, as seen in 3-3. The external assumptions stated in the PDM to achieve the Project Purpose have been maintained during the Project period.

All the following factors have promoted the achievement of the Project Purpose;

- The PI Law came into effect in December 2009 with commitment by MPI and DPI, which has accelerated the activities and effects.
- Relation between Japanese Experts and Laotian C/P was quite good, which facilitated the smooth implementation of the project activities, as mentioned in 3.6.
- The third country training of C/P in Vietnam and in Malaysia was practical and

contributed to the outputs of the Project, as mentioned in 4.3.

#### **4-3 Efficiency**

The efficiency of Project is considered to be high. Assessment of efficiency is as stated below.

##### **(1) Appropriateness of Input**

The Japanese Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge/skills to C/P. While most of Experts provided the services on the “shuttle-type” visit basis, where they did not reside in Laos but visited the country periodically as scheduled, they had effectively conducted activities with the help of Laotian experts appointed by the Project who have been also important members of the Project.

3 Laotian C/P members participated in the third country training in Vietnam, while 10 C/P members participated in the training in Malaysia, as mentioned in 3-1. The results of training was utilized for the Project as the budget norm system learned in training in Vietnam was reflected in the preparation of PI Law and its implementation decree, and what they learned about the network system of project management in Malaysia would be applied to Laos in the future.

The allocation of Laotian C/P has been appropriate as their capability is good enough to conduct activities. At the initial stage of the Project, coordination among three counterpart departments of MPI was a little difficult from the viewpoint of the Japanese side, but as the Project progressed all counterpart organizations have become equally cooperative and active.

##### **(2) Achievement of Output**

As mentioned in 3.3, the four Outputs have been achieved mostly as planned through the Project. The degree of achievement of the outputs is high enough in proportion to the Project Inputs.

#### **4-4 Impact**

As mentioned in 3-5, although it is not yet quite clear about the likeliness of achieving Overall Goal, the Project has formed positive direction for its achievement. Besides, the following positive impacts of the Project are observed.

- With the introduction of the standard PIP project assessment procedure, it seems that the transparency of the selection of the project has been increased as clear and objective data are now required.
- The SPIS form, the format developed by the Project for the ODA counterpart fund (national contribution budget), has been incorporated into the ODA database, which is being constructed by MPI-DIC with the assistance of UNDP.
- The Project has contributed to another JICA Project “Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Project” (LAFCAP), as the operation and management knowhow of the Project, including training system and development of manuals, has been shared by the LAFCAP. Besides, in collaboration with Japan Overseas Cooperation Volunteer (JOCV) members who are assigned in DPI, the knowledge/knowhow of PIP management has been transferred and utilized by actual users of PIP procedure in provinces.
- The human resources of MPI and DPI, developed through the Project including the first phase (PCAP), efficiently manage other donor's projects such as World Bank's Khammuan Development Project.

Negative impacts have been hardly observed.

#### **4-5 Sustainability**

The sustainability of the Project is not totally secured because financial aspects could be a major constraint. The following is assessment of sustainability by several aspects

##### **(1) Policy and Institutional Aspect**

As stated in 4-1, since the Project is completely consistent with the government policy including the 7<sup>th</sup> NSEDP, sustainability will be maintained in this aspect.

More specifically, the PI Law, now in effect, assures the legal authority of PIP process developed by the Project. Although it is observed that the standard PIP management process has not been fully adopted by some government agencies, especially line ministries, effectuation of the implementation decree of the PI Law, which is expected soon, and further efforts by MPI to promote the PIP process, will secure the institutional sustainability.

The MPI has established a committee, consisting of 8 leading members of the ministry, to sustain and disseminate the effects of the Project.

Meanwhile, the MPI has a 60-day internal training session annually for DPI staff where PIP management, including the standard procedure developed by the Projects, is one of subjects.

##### **(2) Technical Aspect**

As seen in 3-3, the targeted number of MPI and DPI staff are now are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks developed by the Project and training relevant provincial and district officials. The fact that MPI and DPI have sufficient capable staff secures technical sustainability. However, again, the number of such capable staff is not yet enough in line ministries.

##### **(3) Financial Aspect**

Financial aspect may be the crucial factor to determine overall sustainability of the Project activities. For the Project period, while the Lao government was supposed to share the specified portion of training cost of the Project based on the agreement, the expected amount was not fully provided because of budget constraints. Although this did not affect training activities of the Project, partly because of efficient designation and implementation of training and partly because of sharp appreciation of Japanese currency, budget limitation of the government could hinder the sustainability of the Project after the completion.

#### **5. Conclusion**

The Evaluation Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, exchange of views and opinions with concerned parties, and discussion among the members of the Team.

##### **5-1 Achievement of the Project**

It is expected that the Project Purpose will be achieved at the project completion. However, the degree of achievement is not sufficiently high as most of the performance indicators showed only partial achievement of the target. It should be

noted that the Team found that the targets of indicators to measure the degree of achievement of the Project Purpose were too hard to meet. Meanwhile, the Project Outputs are likely to be fulfilled mostly as planned with satisfactory performances.

## **5-2 Evaluation by Five Criteria**

From the viewpoint of five evaluation criteria, the Project has achieved fair “effectiveness” and high “relevance” and “efficiency”.

As for “impact”, it is not clear that Overall Goal would be achieved after a few years of the termination of the Project, meanwhile a number of positive impacts were observed.

It is observed that whereas institutional and technical aspects of the sustainability are secured, financial sustainability is not fully guaranteed at the moment considering the budget limitation of the Lao Government. In total, the “sustainability” of the Project is not totally secured.

## **5-3 Issues to be considered**

The Project contributed to strengthen the capacity of MPI and DPI for PIP project management with new assessment, monitoring and evaluation procedures. With the enactment of the Public Investment Law which clearly states requirement of PIP project assessment, it enhanced the authorization of tools and formats developed by the Project. Further dissemination and the training of PIP management tools for Ministries and Provinces are necessary to increase transparency and accountability of PIP management. Moreover, further improvement of PIP management is required to strengthen the PIP financial management with budget norm and medium term planning framework.

## **6. Recommendations and Lessons Learnt**

### **6-1 Recommendations**

#### **6-1-1 Issue to be undertaken during the Project**

- 1) The Implementation Decree of the Public Investment Law should be approved and issued as soon as possible for describing further detail of PIP management procedures including authorized tools and formats as well as financial management such as budget norm.
- 2) It is necessary to continue further dissemination of PIP Management Manuals and Handbooks to Ministries and Provinces to ensure wider usage of its procedure and formats.
- 3) It is important to monitor and obtain feedback on PIP Management tools from Ministries and Provincial DPI for further improvement of PIP management. The final seminar of the Project can provide such an opportunity.
- 4) PCAP 2 Project Management Committee of MPI should consider further action to sustain activities of the Project for the improvement of PIP management.

#### **6-1-2 Issues to be considered for sustaining self-help efforts after the completion of the Project**

- 1) MPI should continue to provide guidance and training to Ministries and Provincial DPI for PIP management and assessment tools by utilizing MPI trainers. MPI should also



- facilitate Provincial DPI to train POs and district officers. Necessary financial arrangement should be considered to sustain PIP management training.
- 2) Further improvement of the district-level PIP management method is needed. Effective coordination among central government organisations, provinces and districts should be enhanced, based on the Public Investment Law and its Implementation Decree.
  - 3) In order to disseminate PIP management process and its tools, related documents and information should be distributed widely to Ministries and Provinces. The regular training for District DPI officer organized by MPI should continue to include PIP management curriculum. Furthermore, MPI should negotiate with National Universities and other educational institutions to disseminate PIP management method and tools.
  - 4) For further improvement of PIP financial management, MPI should provide guidelines for preparation of annual PIP budget timely with indicative ceiling based on budget norm and 5-Year Public Investment Plan framework with indicative budget estimates.
  - 5) The linkage with PIP budget and recurrent budget should be strengthened to ensure effective arrangement of maintenance and technical promotion project not related to construction project.
  - 6) Further integration of SPIS and ODA database is expected. It is necessary for MPI-DIC to develop a common format and procedure for improving management of the ODA National Contribution Budget and the ODA Standard Operating Procedure.

## **6-2 Lessons Learnt**

### **(1) Institutionalization of PIP management**

The Project contributed the improvement of PIP management for developing manuals and handbook describing procedure and tools based on the existing government regulation. Upgrading of the regulation to the Public Investment Law and subsequent Implementation Decree further institutionalized the PIP management tools developed by the Project.

### **(2) Project management based on task teams**

The MPI organized the Project Management Committee to manage and coordinate three Departments involved in the project. The Project also organized various teams to implement particular tasks such as training, developing manuals, drafting Law and Decree, and self-evaluation. Such arrangement forming task team effectively mobilized participation of appropriate persons from different Department in the Project. As a result, large number of MPI personnel actively involved in the Project.

### **(3) Capacity improvement with combination of training and OJT**

The Project provided the training of PIP management tool to Provincial DPI and major Ministries. Training was combined with on the job training to guide and monitor Provincial DPI and project owners in actual practice of the preparation of PIP proposal and assessment of proposals. Such combination of training and OJT enhanced their capacity effectively.

#### (4) Continuity of commitment and key persons involved in the Project

The Project Director and Managers as well as key staffs such as trainers have been continuously involved in the Project since the Phase 1 Project. Active involvement and continuous commitment from key personnel of MPI led the effective implementation of the Project.

# Annex 1 Project Design Matrix (PDM2)

## Project for Enhancing Capacity of PIP Management (PCAP II), Lao PDR : Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Laos, Project for Enhancing Capacity of PIP Management (PCAP II)  
 Project Period: 01/2005-07/2011 (5 years and 6 months)

Version : 2.0  
 Date : February 2010

Narrative Summary	Objectively Verified Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>&lt;Overall Goals &gt;</p> <p>Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.</p>	<p>1. Increased number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are completed as initially scheduled.</p> <p>2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.</p> <p>3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underutilized decrease.</p> <p>4. Target indicators in each sector program will improve</p>	<p>1. Annual monitoring by the project, DOP and/or DOE</p> <p>2. Annual monitoring by the project, DOP and/or DOE</p> <p>3. Annual monitoring by the project, DOP and/or DOE</p> <p>4. Sector program evaluation</p>	<p>*NGPPRS, NSEDP and the 2020 goal continue to be the national strategy.</p>
<p>&lt;Project Purpose &gt;</p> <p>MPI and DPI process PIP projects through a new assessment, monitoring and evaluation procedure within strict budget ceiling and submit them to National Assembly for approval.</p>	<p>1. The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and evaluated within the annual budget ceiling with specific budget execution schedule, increases to 100% by the end of the project.</p> <p>2. Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved.</p> <p>3. MPI and DPI set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MOF and DOF.</p> <p>4. The amount and ratio of debts in annual PIP budgets decrease.</p> <p>5. MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.</p> <p>1-1 More than 6 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>1-2. More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>2-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>2-2 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p> <p>2-3 MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.</p>	<p>1. Annual monitoring by the project, MPI, MOF, DPI and/or DOF</p> <p>2. Meta-evaluation reports on the performance of each province and ministry</p> <p>3. Annual monitoring by the project, MPI, MOF, DPI and/or DOF</p> <p>4. Annual monitoring by the project, MPI and/or DOE</p> <p>5. Sector programs</p> <p>1-1 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>1-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-1 Distribution list of manuals and handbook, managed by the project</p> <p>2-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-3 Interviews with MPI, MOF, DPI and DOF. Documents on annual revenue estimate, budget ceiling, budget execution plan</p> <p>3-1 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-2 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-3 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>4-1 Upgraded "Manual for PIP Project Management" and/or newly developed handbooks</p> <p>4-2 Distribution list of the manual managed by the project</p> <p>4-3 Staff Performance Chart (to be developed and managed by the project)</p>	<p>*The current structure and procedure of PIP including ODA projects would not change drastically.</p> <p>*No major political accident such as sudden change of National Assembly schedule, which significantly affects the annual budget formulation process, will not occur.</p> <p>*Sector ministries and DPI are willing to cooperate for this Project.</p>
<p>&lt;Outputs &gt;</p> <p>1. DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills.</p> <p>2. Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.</p> <p>3. A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.</p>	<p>1-1 More than 6 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>1-2. More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>2-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>2-2 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p> <p>2-3 MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.</p> <p>3-1. A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.</p> <p>3-2 A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.</p> <p>3-3 The PIP management law and relevant decrees authorize manuals and handbooks, which are developed and upgraded in the Project, as a standard PIP management tool and disseminate nationwide.</p> <p>4-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>4-2 "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.</p> <p>4-3 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p>	<p>1-1 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>1-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-1 Distribution list of manuals and handbook, managed by the project</p> <p>2-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-3 Interviews with MPI, MOF, DPI and DOF. Documents on annual revenue estimate, budget ceiling, budget execution plan</p> <p>3-1 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-2 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-3 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>4-1 Upgraded "Manual for PIP Project Management" and/or newly developed handbooks</p> <p>4-2 Distribution list of the manual managed by the project</p> <p>4-3 Staff Performance Chart (to be developed and managed by the project)</p>	<p>*Sector ministries and DPI are willing to cooperate for this Project.</p>
<p>4. MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.</p>	<p>1-1 More than 6 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>1-2. More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.</p> <p>2-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>2-2 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p> <p>2-3 MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.</p> <p>3-1. A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.</p> <p>3-2 A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.</p> <p>3-3 The PIP management law and relevant decrees authorize manuals and handbooks, which are developed and upgraded in the Project, as a standard PIP management tool and disseminate nationwide.</p> <p>4-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>4-2 "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.</p> <p>4-3 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p>	<p>1-1 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>1-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-1 Distribution list of manuals and handbook, managed by the project</p> <p>2-2 Staff Performance Chart (to be created by the project)</p> <p>2-3 Interviews with MPI, MOF, DPI and DOF. Documents on annual revenue estimate, budget ceiling, budget execution plan</p> <p>3-1 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-2 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>3-3 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees</p> <p>4-1 Upgraded "Manual for PIP Project Management" and/or newly developed handbooks</p> <p>4-2 Distribution list of the manual managed by the project</p> <p>4-3 Staff Performance Chart (to be developed and managed by the project)</p>	<p>*Sector ministries and DPI are willing to cooperate for this Project.</p>

<Activities>	<JAPAN>	<LAOS>	Pre-Conditions
1.1 OJT towards MPI 1.2 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results. 1.3 Feeding back OJT evaluation results to the three PCAP monitor provinces. 1.4 Developing the next year's training curriculum. 1.5 Training of trainers. 1.6 Implementing the training part I for ministries and provinces. 1.7 OJT towards MPI, provinces and ministries. 1.8 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results. 1.9 Feeding back OJT evaluation results to the ministries and provinces. 1.10 Developing the next year's training curriculum. 1.11 Training of trainers. 1.12 Implementing the training part II for ministries and provinces. 1.13 OJT towards MPI, provinces and ministries. 1.14 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results. 1.15 Feeding back OJT evaluation results towards provinces and ministries. 1.16 Developing the next year's training curriculum. 1.17 Training of trainers. 1.18 Implementing the training part III towards ministries and provinces. 1.19 OJT towards MPI, provinces and ministries 1.20 Evaluation of individual PIP project assessment, monitoring and evaluation results. 1.21 Feeding back OJT evaluation results towards provinces and ministries. 2.1.1 Studies on current PIP budget allocation system. 2.1.2 Analysis of current issues in PIP budget allocation. 2.1.3 Develop revised standards and reflect into manuals and handbooks. 2.1.4 Develop training contents. 2.1.5 Training of trainers. 2.1.6 Validation of revised standards. 2.1.7 Validation of training. 2.2.1 Studies of current PIP project disbursement and financial management. 2.2.2 Analysis of current issues in PIP budget disbursement. 2.2.3 Develop revised standards and reflect into manuals and handbooks. 2.2.4 Develop training contents. 2.2.5 Training of trainers. 2.2.6 Validation of revised standards. 2.2.7 Validation of training 3.1 Advisory of Public Investment Law draft. 3.2 Third Country Training in Vietnam 3.3 Continuous advisory on current Public Investment Law drafting 3.4 Advisory on issuance of implementation decrees and/or regulations. 3.5 Monitoring of Public Investment Law enforcement. 4.1.1 Studies on ODA current project management. 4.1.2 Analysis of current issues in ODA counterpart fund 4.1.3 Development of methods and their reflection in manuals and handbooks 4.1.4 Development of training contents 4.1.5 Training of trainers. 4.1.6 Validation of methods and training. 4.1.7 Third Country Training in Vietnam 4.1.8 Validation of methods 4.1.9 Validation of training 4.2.1 Study on workflow and capacity levels in District Planning and Statistics Office (DPSO) 4.2.2 Analysis on appropriate division of labour between DPI and DPSO	<Japanese and 1 Lao Chief Advisor Project Management (Lao Local Consultant) Experts : 4 Public Finance/Revenue and Budget Planning Public Accounting/Budget Execution Project and Program Management Training Development and Management Other Personnel Local Consultants (Laoian) Secretary and Administrative Staff (Laoian) Driver (Laoian) Counterpart Training Short term training in a third country (3 persons per year) Equipment Office supply and other necessary equipment, etc.	<LAOS> Counterpart Personnel Project Director : Mr. Bourmay SISOU-PAHANTHONG (Vice Minister of MPI) Project Manager: Mr. Bourphone SISOU-LATH (Director-General of MPI-DOE) Deputy Project Manager: 2 Mr. Ourineune CHITTAPHONG Deputy Director-General of MPI-DOP Mr. Hounphants SOUKPRASITH Deputy Director-General of MPI-DIC Core Counterpart Members Facility Project Office Meeting Room Training Room Local Cost Government Staff Salaries Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities) Training cost for formulating the budget for the 2009/10 and 2010/11 fiscal years Other necessary cost	- Provinces are not defined as restricted areas (by local Government and/or JICA) - The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of this Project. - All the provinces, sector ministries, MOP and DOF are prepared to cooperate for the Project - The Project will not duplicate activities of other donors.

<ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.3 Development methods and tools and its reflection in manuals and handbooks</li> <li>4.2.4 Development of training package and TOT contents</li> <li>4.2.5 Training of trainers in MPH-DOE</li> <li>4.2.6 Validation of procedure, methods, tools and training</li> <li>4.3.1 Review of Action Plan</li> <li>4.3.2 Preparation of pilot program drafting</li> <li>4.3.3 Drafting of pilot program</li> <li>4.3.4 Revision of the Program Manual</li> <li>4.3.5 Development of training contents</li> <li>4.3.6 Training of trainers</li> <li>4.3.7 Validation of methods and training</li> <li>4.3.8 Validation of methods and training</li> <li>4.3.9 Third Country Training in Vietnam</li> </ul>		
--	--	--

## Annex 2 Inputs by Japanese Side

### 1) List of Japanese Experts

Expertise	Name	M/M				Total
		Mar 2008 to Aug 2008	Sep 2008 to Aug.2009	Sep 2009 To Aug. 2010	Sep 2010 to Aug. 2011*	
Chief Advisor	Mr. Ichiro OKUMURA	4.17	8.00	7.33	9.00	28.50
Program Management	Mr. Hiromi OSADA	1.10	4.00	3.00	2.00	10.10
Financial Management / Budget Planning	Mr. Atsushi TOKURA	1.00	3.00	1.00	1.00	6.00
Public Accounting / Budget Execution	Mr. Hirofumi AZETA	2.50	5.00	2.00	1.00	10.50
Meta Evaluation / Training Development	Ms. Tomoe TAIRA	3.40	6.50	6.33	4.00	20.23
Project Coordination	Ms. Kazumi NAKAMURA Ms. Mana ISHIGAKI Ms. Chihiro NAKAMURA	2.00	2.00	2.00	2.00	8.00
	Total	14.17	28.50	21.66	19.00	83.33

\*Note: Planned assignment included.

### 2) List of Laotian Experts (during PCAP2 period)

Mr. Saman MIBOUN, Project Management (Year 1-4)

Mr. Anousack SOMSANITH, Financial Management (Year 3-4)

Ms. Duangchay INKEO, Program / ODA / Training (Year 2-4)

Mr. Sunnti Duangtavan, Financial Management (Year 2-3)

Mr. Duangchay GNANONG, Training (Year 1-2)

Ms. Mouthida PHONEPHETRATH, Training (Year 3)

Mr. Kenichiro YAMADA, Program Management (Year 2)

Mr. Panyasith VORASINGH, ODA (Year 2)

### 3) List of Participants of the Third Country Training

Vietnam Training, August 2008 (PCAP2 1<sup>st</sup> Year)

No.	Name	Position
1	Mr. Vixay XAOVANA	(former) Director General, MPI-DoE & Project Manager
2	Mr. Bouasavath INTHAVANH	Deputy Director, MPI-DIC
3	Mr. Somxay THAMMAPHAT	Officer, MPI-DoP

Malaysia Training, May-June 2011 (PCAP2 4<sup>th</sup> Year)

No.	Name	Position
1	Mr. Bounpone SISOULATH	Director General, MPI-DoE
2	Mr. Houmphanh SOUKPRASITH	Deputy Director General, MPI-DIC
3	Mr. Khankham SENG APHAY	Deputy Director General, MPI-DoE
4	Mr. Banlousith CHITHOUBLOK	Head of Division, MPI-DoE
5	Ms. Somphath SOUVANNAVONG	Head of Division, MPI-DoE
6	Mr. Khamphay VILAYHONG	Deputy Head of Division, MPI-DIC
7	Ms. Oudalone SIPHOVONG	Deputy Head of Division, MPI-DoE
8	Mr. Vilaphan DOUANGTHONGKHAM	Deputy Head of Division, MPI-DoE
9	Mr. Somxay THAMMAPHAT	Technical Staff, MPI-DoP
10	Mr. Sonenapha INSOUVONG	Technical Staff, MPI-DoP

4) List of Equipment

- Office equipment (copy machine, laptop computer, printers, digital camera, Computer software)
- Air conditioner (1 set, Project Main Office)
- Vehicle (Mini van) procured by JICA Laos Office

5) Project Implementation Cost

(Reference; 1<sup>st</sup>-3<sup>rd</sup> year from Project Financial Report, 4<sup>th</sup> year from Contract)

1<sup>st</sup> Year: JPY 7,861,000

2<sup>nd</sup> Year: JPY 34,834,000

3<sup>rd</sup> Year: JPY 28,760,000

4<sup>th</sup> Year: JPY 28,517,000

Annex 3 Inputs by Laotian Side

1) List of Counterpart Personnel

List of PCAP2 Counterparts					Updated: 22 June 2011
Name of Dpt	No.	Category	List of Name	Remark	
N/A	1	Vice Minister	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG	Project Director	
DoE VIP	1	former DG	Mr. Vixay XAOVANNA	Former Project Manager (moved out May 2010)	
	1	DG	Mr. Bounpone SISOULATH	Project Manager	
	2	DDG	Mr. Phoukhong BANNAVONG	PI Law/Mannual/Training	
	3	DDG	Mr. Sengmany KEOLANGSY	Mannual	
	4	DDG	Mr. Khankham SENGAPHAY	Training	
DoE Coordinator	5	DDG	Mr. Sisouphanh SOUVANNAVONG	N/A (Only One Month in MP)	
	6	DHD	Mr. Vilaphan DOUNGTHONGKHAM	Mannual/Training/Coordination	
	7	Technical	Mr. Bouakeo SIPHONEXAY	Coordination	
DoE members	8	Technical	Mr. Keopaserth SOULINPHOUMY	Mannual/Training/Coordination	
	9	HD	Mr. Lamphanh PHANPHOMSANA	Mannual/Training	
	10	HD	Mr. Banlousith CHITHOUBLOK	Mannual/Training	
	11	HD	Ms. Somphath SOUVANNAVONG	Mannual/Training	
	12	HD	Mr. Thongdee PHOMMAVONGXAY	Training	
	13	DHD	Mrs. Oudalane SIPHOVONG	Mannual/Training	
	14	DHD	Mr. Phetamphone HAUMBOUN	Mannual/Training	
	15	DHD	Mr. Phisith SANASISANE	Mannual/Training	
	16	DHD	Ms. Vilavanh SILASACK	Mannual/Training	
	17	Technical	Ms. Malyvanh PHOMSENGSAVANH	Training/Coordination	
	18	Technical	Mrs. Bourmy SYCHANLA	Training/Coordination	
	19	Technical	Ms. Adsida PHOMMEXAY	Training/Coordination	
	20	Technical	Mrs. Maiphone SENEBOUNHOUENG	Training/Coordination	
	21	Technical	Mr. Somphet SAYSANAVONGPHET	Training	
	22	Technical	Mr. Sombath XAYYASIT	Training	
	23	Technical	Mr. Phougneun VONGLOKHAM	Training	
	24	Technical	Mr. Sonephetvongsy BOUTHPHOMMEUNG	Training	
	25	Technical	Mr. Xengher LEUCHO	Training	
26	Technical	Mr. Viengkham LATSACHANH	Training		
DOOP	1	Head of Cabinet	Mr. Anisack VENGVICHITH	Moved out April 2011 (Mannual/Training)	
	2	HD	Mr. Khamphouak KONGVICHITH	Training	
	3	Technical	Mr. Phetsamone SOUKSAVATH	Training	
DIC	1	DDG	Mr. Houmphanh SOUKPRASITH	Co-Project Manager	
	2	DDG	Mr. Bouasavath INTHAVANH	Mannual	
	3	DDG	Mrs. Saymonekham MANGNOMEK	Former Co-Project Manager	
	4	HD	Mr. Sysomphom PHETDAOHEUNG	Mannual	
	5	DHD	Mr. Khamphay VILAYHONG	Mannual/Training	
	6	Technical	Mr. Chanmy KEODARA	Mannual/Training	
DoP	1	DDG	Mr. Ourheuane CHITTAPHONG	Co-Project Manager/PI Law	
	2	Technical	Mr. Chantanaphone VONGXAY	Training	
	3	Technical	Mr. Sompisith THAMMAVONG	Training	
	4	Technical	Mr. Somxay THAMMAPHAT	Mannual/Training	
	5	Technical	Ms. Vongdeuane SIPASEMTH	Training	
	6	Technical	Ms. Amphayvanh LEUVANGLATH	Training	
	7	Technical	Ms. Amphay INTHALANGSY	Training	
	8	Technical	Mr. Khamphou KHENTHALANGSY	Training	
	9	Technical	Mr. Xaysongkham SOUKHATHAMMAVONG	Training	
	10	Technical	Mr. Khamla SINVISAI	Training	
	11	Technical	Mr. Sonenapha INSOUVONG	Training	
	DG	Director General			
	DDG	Deputy Director General			
	HD	Head of Division			
	DHD	Deputy Head of Division			
				Total 48 persons	



2) List of Offices and Facilities

- Project office (2 rooms)
- Meeting room
- Training room
- Air conditioner, desk (10 pieces), Chair (20 pieces), Bookshelf
- Utility cost (electricity, water and telecommunications)

3) Cost-sharing for Training Activities

1<sup>st</sup> Year: JPY 0

2<sup>nd</sup> Year: JPY 0

3<sup>rd</sup> Year: JPY 3,000,000.- (estimation)

4<sup>th</sup> Year: JPY 6,000,000.- (estimation)

(paid in Kip equivalent of the above amounts)

**PERFORMANCE**

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Was the input from the Lao side provided as planned? (Counterparts, offices and equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Was the input from the Japanese side provided as planned? (experts, counterpart training, equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
Achievement of the Outputs	Has the Output 1 been achieved? "DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills."	Indicator 1: More than 5 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manuals and handbooks. Indicator 2: More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manuals and handbooks.	Project report	Document review Questionnaire, interviews
			Project report	Document review Questionnaire, interviews
	Has the Output 2 been achieved? "Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management."	Indicator 1: "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.	Manual and handbooks, Project reports, Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

<p>Indicator 2: More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p>	<p>Manual and handbooks, Project reports, Experts, Counterparts</p>	<p>Document review Questionnaire, interviews</p>	
<p>Indicator 3: MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.</p>	<p>Project reports, Experts, Counterparts</p>	<p>Document review Questionnaire, interviews</p>	
<p>Has the Output 3 been achieved? "A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened."</p>	<p>Indicator 1: A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.</p>	<p>Chemical dosage manual, Project reports, Experts, Counterparts</p>	<p>Document review interviews</p>
<p>Indicator 2: A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.</p>	<p>Project reports, Experts, Counterparts</p>	<p>Project reports, Experts, Counterparts</p>	<p>Document review Interviews</p>
<p>Indicator 3: The PIP management law and relevant decrees authorize manuals and handbooks, which are developed and upgraded in the Project, are as a standard PIP</p>	<p>Project reports, Experts, Counterparts, Laws and decrees</p>	<p>Project reports, Experts, Counterparts, Laws and decrees</p>	<p>Document review Interviews</p>

	management tool and disseminate nationwide.		
<p>Has the Output 4 been achieved?          "MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management."</p>	<p>Indicator 1: "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual and handbooks are approved and distributed to all relevant government personnel.</p> <p>Indicator 2: "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.</p> <p>Indicator 3: More than 20 MPI officials and More than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manuals and handbooks that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</p> <p>Indicator 1: The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and evaluated within the annual budget ceiling with specific</p>	<p>Manual and handbooks, Project reports, Experts, Counterparts</p> <p>Manual, Project reports, Experts, Counterparts</p> <p>Project reports, Experts, Counterparts</p> <p>Project reports, Experts, Counterparts, Government documents</p>	<p>Document review interviews</p> <p>Document review interviews</p> <p>Document review Interviews</p> <p>Document review interviews</p>
<p>By the end of the Project, will the Project Purpose be achieved?          "MPI and DPI process PIP projects through a new assessment, monitoring and evaluation procedure within strict budget ceiling and submit them to</p>			
<p>Achievement of the Project Purpose</p>			

		budget execution schedule, increases to 100% by the end of the project.		
	National Assembly for approval."	Indicator 2: Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved.	Project reports, Experts, Counterparts, Government documents	Document review interviews
		Indicator 3: MPI and DPI set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MOF and DOF.	Project reports, Experts, Counterparts, MPI, MOF, DPI, DOF	Document review interviews
		Indicator 4: The amount and ratio of debts in annual PIP budgets decrease.	Project reports, Experts, Counterparts, PIP	Document review interviews
		Indicator 5: MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.	Project reports, Experts, Counterparts, Government documents	Document review interviews
Achievement of the Overall Goal	Within 5 years after the completion of the Project, is the Overall Goal likely to be achieved? "Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program."	Indicator 1: Increased number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are completed as initially scheduled.	Project reports, Experts, Counterparts	Document review interviews
		Indicator 2: The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.	Project reports, Experts, Counterparts	Document review interviews
		Indicator 3: The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underutilized	Project reports, Experts, Counterparts	Document review interviews

		decrease.		
		Indicator 4: The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that experience unexpected changes in contracted companies decrease.	Project reports, Counterparts	Document review interviews
		Indicator 5: Target indicators in each sector program will improve.	Project reports, Counterparts	Document review, Questionnaire, interviews

### IMPLEMENTATION PROCESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Activities	Have the "Activities" of the Project been implemented as planned throughout the Project period?	Progress of the "Activities"	Project reports, Experts, Counterparts	Document review, Questionnaire, interviews
Transfer of technology	Was there any problem in the process of transfer of technology, skills, knowledge and know-how from the Japanese experts?	How the transfer of technology has been carried out.	Project reports, Experts, Counterparts	Document review, Questionnaire, interviews
Monitoring	How has the Project been monitored? Was the result of monitoring utilized in the Project activities?	System of monitoring. How the result of monitoring is used?	Project reports, Experts, Counterparts	Document review, Questionnaire, interviews
Communication	Did the Japanese experts and Lao Counterparts communicate well?	Frequency, style and content of communication.	Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews
	Did the Japanese partner organizations (JICA Lao Office and Headquarters) support the project well? Was the communication good?	Frequency, style and content of communication.	Experts, Counterparts, JICA Laos Office	Questionnaire, interviews

	Does the Project communicate well with other concerned agencies, officials, etc?	Frequency, style and content of communication.	Experts, Counterparts Lao partner organizations	Questionnaire, interviews
Ownership	Do the Lao project leaders actively participate in the project management?	Ownership and participation of the Lao principle staff	Project reports, Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Do the Lao project members take proactive participation in the Project activities?	level of participation in project activities, frequency, style and contents of participation	Project reports, Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
Others	Is there any challenge in the process of project implementation?	Issues that came up in the process of Project implementation. Causes and solutions.	Project reports, Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

## 5 Evaluation Criteria

### 1. RELEVANCE

Topics	Questions	Evaluation Results	Information sources	Means
Needs	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of Laos?	Problems and challenges identified for the water sector in Laos	National Agenda, PIP and policy document Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of the target groups?	Needs of the target group: MPI-DOP/DOE/DIC, DPI, the planning department of all the ministries National development policy in Laos	Related documents Experts, Counterparts Related national policy documents	Document review Questionnaire, interviews Document review Questionnaire, interviews
Priority	Is the Project relevant with the development policy of Laos?			

	Is the Project relevant to the Japan's country assistance policy for Laos?	Japan's development assistance policy (ODA charter, etc.), JICA's assistance policy for Laos and priority areas.	Related research documents Documents of MOFA, JICA	Document review
Appropriateness	Has the Project taken up a good strategy to tackle challenges identified for the governance of Laos? (i.e. approach, selection of the target areas, etc.) Does Japan has comparative advantage in this technical area?	How the accumulated know-how in Laos and Japan has been utilized. Whether the Project applied methods and techniques that were relevant to the situation of Laos. History and achievement of JICA's assistance in similar areas.	project documents Experts, Counterparts Project documents JICA documents Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews Document review Questionnaire, interviews
Others	Was there any change in the environment of the Project (political, economic and social conditions) since the Project Formulation Study (October 2006)?	Information on change of political, economic and social conditions.	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

## 2. EFFECTIVENESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Project Purpose	Will the Project Purpose be achieved by the end of the Project based on the inputs, outputs and the progress of the activities?	Project performance. Degree of achievement of the Project Purposes (Also refer to Performance)	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
Causality	Were the four "Outputs" only prerequisites for the achievement of the "Project Purposes"? Are there any other activities that would have been necessary for achievement of the "Project Purposes"?	Consequences between the Outputs and the Project Purposes	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews



	Are there any factors that particularly contributed to achievement of the Project Purpose?	Contributing factors	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Are there any factors that particularly impeded achievement of the Project Purpose?	Impeding factors	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Are the important assumption from Outputs to Project Purpose secured? If not, how did the Project approach the issues? "Sector ministries and DPI are willing to cooperate for this Project."	Effect of the Important Assumptions and other factors	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

### 3.EFFICIENCY

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Were the Lao and Japanese inputs appropriate in terms of quality, quantity and timing?	Record of Input (Also refer to Performance)	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Are the equipment actively utilized?	Condition and state of utilization of equipment (record of experiments etc.)	Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews, Site inspection
Achievement of Outputs	Were the four Outputs achieved?	Achievement of Outputs (Also refer to Performance)	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

Causality	Were the "Activities" sufficient for the achievement the "Outputs"?	Record of Activities and achievement of the Outputs	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews
	Are the 2 important assumptions from Activities to Outputs secured? If not, how did the Project approach the issues? "Provinces are not defined as restricted areas (by Japan Government and / or JICA)", and "The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of this Project."	Record of Activities, Record of Input	Project reports Experts, Counterparts	Document review Questionnaire, interviews

#### 4. IMPACT

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Overall Goal	Will the Overall Goal be achieved within five years after the end of the Project based on the result of inputs, outputs and activities, and achievement of the Project Purposes?	Achievement, Effect of Important Assumptions, contributing and impeding factors (Also refer to Performance)	Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews, Document review
	Are there any factors that would impede achievement of the Overall Goal?	Achievement, Effect of Important Assumptions, contributing and impeding factors	Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews

Causality	<p>Is the consequence from the Project Purposes to the Overall Goal logically designed?          Are the 2 important assumptions likely to be secured?          "The current structure and procedure of PIP including ODA projects would not change drastically." and "No major political accident such as sudden change of National Assembly schedule, which significantly affects the annual budget formulation process, will not occur."</p>	Structure of the Project, Effect of Important Assumptions, contributing and impeding factors	PDM2, Project reports	Questionnaire, interviews, Document review
Impact	<p>Are there any positive and negative impacts on political, economical, social, technical or cultural aspects, except for the Overall Goals?          Are there any other positive or negative effects brought about by the Project?          Has the Project taken measures to mitigate them, if negative?</p>	Examples	Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews

**5. SUSTAINABILITY**

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Political and institutional aspects	<p>Will the policy directions of the governance regarding public investment, be maintained by the Lao government after the end of the Project?          Do MPI, sector ministries and provinces have a legal authority on appraisal, monitoring and evaluation of public investment projects?</p>	<p>Policy and strategy of the Lao government          Legal status of MPI, sector ministries and provinces on appraisal, monitoring and evaluation of public investment projects?</p>	<p>Project reports          Experts, Counterparts          Project reports          Experts, Counterparts</p>	<p>Questionnaire, interviews, Document review          Questionnaire, interviews</p>

Organizational and financial aspects	Does the MPI have capacities to continue training on appraisal, monitoring and evaluation of public investment projects, in terms of human resources?	Training system and future plan of MPI and relevant agencies	Project reports Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews
	Does the MPI have capacities to continue training on appraisal, monitoring and evaluation of public investment projects, in terms of finance?	Budget system and future plan of MPI and relevant agencies	Project reports Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews
	Does MPI has a mechanism to improve and update knowledge and techniques on appraisal, monitoring and evaluation of public investment projects?	The mechanism developed by the Project and evaluation by the project	Project reports Experts, Counterparts	Document review, Questionnaire, interviews

#### Response to Recommendations of Mid-term Review?

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Reactions to the recommendations of Mid-term Review Report?	Have any reactions been taken to "1. Strengthening of financial management through technical assistance for implementation decrees"?	Reactions taken	Experts, Counterparts	Interviews, Document review
	Have any reactions been taken to "2. Enhancement of information collection on other donors' activities and collaboration with other donors"?	Reactions taken	Experts, Counterparts, JICA Laos	Questionnaire, interviews
	Have any reactions been taken to "3. Approach to ODA Counterpart Fund Management"?	Reactions taken	Experts, Counterparts	Questionnaire, interviews

## 2. 主要面談記録

訪問先	PCAP2 プロジェクト事務所
面談者	PCAP2: 奥村チーフ、中村業務調整員
調査団	米山、武田、三浦、昌谷
日時	日時: 2011年6月20日(月) 10:00~12:30
記録者	三浦
<p><u>ハンドブックと公共投資法</u></p> <p>(奥村) マニュアル、ハンドブックの改訂状況等について説明。ハンドブックは 5 種類。現段階ではまだドラフト発行。7 月に正式発効される予定。</p> <p>(武田) 公共投資法に係る実施細則(首相令)の準備状況はいかが。</p> <p>(昌谷) 実施細則が発令されないと公共投資法は実用的にならないのか。</p> <p>(奥村) 財務法と違い、実施細則がなくとも公共投資法は運用できる。</p> <p>(武田) 手法やツールを開発する際には C/P と協働で作成するのか。</p> <p>(奥村) PCAP からの蓄積もあるので、既存のフォーマットは協働でアップグレードしている。財務管理ツールは専門家がほぼ開発した。財務管理・ODA フォーマット等の新手法でも、開発段階ではコンサルテーションを行い、話し合いを重ねて内容を検討している。郡レベル PIP 運営監理手法開発の際には、DPI、郡、首相府の村落開発・貧困削減委員会とも協議した。</p> <p>(昌谷) 法律のドラフトを作成したのは。</p> <p>(奥村) MPI 内の横断的組織である法律策定委員会がつくった。2002 年の首相令 58 を法律にアップグレードしたイメージ。PCAP2 では、「マニュアルを準拠するように」という条項を入れてもらうように交渉した(Article27)。MPI の評価局副局長がキーパーソンとなって動いてくれた。</p> <p><u>研修</u></p> <p>(奥村) 年次 PIP 予算策定プロセスの全体像を勘案して、その立ち上がりとなる 11~12 月の段階から研修を開始することが望ましいため、その時期に一気に全県を短期集中でカバーした。最終年度は DPI レベルの講師養成研修を実施した。</p> <p>(奥村) 研修教材も重要な成果品として内容を説明。</p> <p>(昌谷) 教材はマニュアルとどれほど整合性があるのか。</p> <p>(奥村) 整合性があり、研修教材、マニュアル、ハンドブックどれでも参照してマネジメントができるようになっている。</p> <p>(武田) ベトナムで VCD を作った事例がある。申請のプロセスとフォーマットをビジュアルで分かるようにして配布している事例がある。そのような VCD があつたほうが分かりやすいのでは？</p> <p>(奥村) 事業審査についてのビデオは PCAP で作成した。データ集は PCAP2 で作成した。ベトナムの事例のようなビデオ教材はないので、そのようなものがあるのは今後有用であると考え。</p> <p><u>PIP フォーマットの使用状況</u></p> <p>(奥村) 全国ある約 4,000 件の個別 PIP 事業のうち、6~7 割程度が PCAP のフォーマットを使って事業審査されている。DPI の Coverage は高くなってきているものの、省庁への普及が遅れている。35 省</p>	

庁のうち、使用しているのは 4 割のみである。使用していない理由としては、計画関連部局まで適切な事業申請レポートを出さない PO がおり審査ができないためである。事業主にレポート提出を徹底できていないことが問題として挙がっている。

(昌谷)ここでいう PO は役人のプロジェクト監督責任者か。

(奥村)県では、DPIがMPI傘下組織としてあるので、MPIの指導は直接影響力がある。しかし省庁計画関連部局は直属の組織ではないため、MPIの指示に強制力がない。制度上では、小規模 PIP 事業(タイプ 3)に関しては、PO からの事業申請レポートと計画関連部局の審査結果を大臣や県知事に報告して、大臣や知事がその情報を参考に事業の最終選定と承認するプロセスを促進している。この制度ができる前は、計画関連部署スタッフが申請されたものをそのまま「買い物リスト」に載せて流し、それに基づいて知事が判断していたため、事業選択に偏りがあった。

(米山)事業規模によって事業審査する部署は違うのか。

(奥村)事業金額と経過年数によってタイプ 1~3 で分かれている。小規模事業(タイプ 3)は実施担当大臣や県知事に個別案件承認権限がある。中規模(タイプ 2)、大規模(タイプ 1)プロジェクトは MPI 評価局が評価し、閣僚会議(タイプ 2)や国会(タイプ 1)が個別事業の承認を行う。

(奥村)村落開発案件や貧困削減案件はそのルートによって、セクター別ではなく、地域別の事業申請がボトムアップで出せるものもある。

各県の予算アロケーションは公表するのが毎年遅い。PCAP2 からは 12 月ごろに見込み値としてガイドラインとして発表してほしいと MPI に要請しているが、MPI 側は数字を出すことに慎重である。12 月にアナウンスが MPI からないために、県からの PIP 予算申請はフィルタリングされず、PO からの申請をそのままあげてくる。時には年度予算の 10 倍以上の額を予算要求する。

成果、活動レベルは実施完了しつつある。そこからプロジェクト目標へのつながりは、政治的、経済的な阻害要因もあり、指標をそのまま解釈するのであれば「達成は難しい」ということになる。

## ODA 予算

(米山)PCAP2 における ODA 予算カウンターパート・ファンド部分の支援はどの点か。

(奥村)ODA のラオス側負担分であるカウンターパート・ファンドは、その予算申請のためにこれまでは書類さえも出ていなかった。ODA 予算カウンターパート・ファンドといえば優先的に予算が通っていたため、大目に見積もって申請されるケースもあった。SPIS フォーマットを介して申請する必要が出てきたため、不要な申請が減った。MPI-DIC は今後カウンターパート・ファンド申請のみならず ODA 案件そのものの情報管理に SPIS フォーマットを使用しようという機運が高まっている。プロジェクトの立ち上げはドナー資料、進捗確認は SPIS を使用する旨の話が進んでいる。

(武田)県の研修講師育成のリピーターが 4 割程度のようなのだが、継続的に長くかかわっている人が多いのか。

(奥村)できるだけ以前の研修に参加した人を、次の研修に参加するようにお願いしているが、現実的

には4割程度になってしまう。ある程度新しく研修を受講して人も想定して、そのような人でも理解できるようなツボを押さえた研修を実施するよう心掛けている。

(武田)ラオスの人事異動サイクルは比較的長いのか。

(奥村)他の国に比べたら少ないかもしれない。ただし、能力のある人に限って留学をするか、仕事で頼りにされ業務過多になっている。これらはC/Pのなかでも1~2人程度なので、その次に優秀なレベルの人が残ってくれば良いと思っている。そのような人たちがうまく育てており、PCAP2の枠外で招へいされ、そこでPCAP2の研修内容を講義する機会が増えている。能力のある人に集中的に指導する方法はPCAP2ではあえて取っていない。

(武田)県レベル講師養成研修の効果はどうか。

(奥村)全国DPIでは養成された研修講師がいる。各県でPOを相手に研修を実施した。郡でも研修をしている県がある。

(武田)そのような事例は何県くらいあるのか。

(奥村)聞いている限りでは数県。県が自費で行っているが、予算がなくやりたくてもできないところもある。ウドムサイでは2009年から始めている。サラワンは全郡ではないが、幾つかの郡で実施していると聞いた。

#### 研修予算の負担

(奥村)PCAP2で実施した3回の研修シリーズのうち、第2回目はその3分の1(300万円程度)、第3回はその3分の2(600万円程度)をMPI側カウンターパート・ファンド予算申請して負担することになっていた。しかし第2回の研修では、予算は確保したものの実施段階で国庫にお金がなく、費用を工面できなかった。そのため研修費用はプロジェクト側が立て替え、その後のOJT費用をMPIが負担した。第3回は承認がおりずに予算を配分してもらえなかったが、MPIの経常経費からなんとか捻出してもらった。しかし、実際には県側に自腹をきって研修に参加してもらい、宿泊先もMPIの研修施設を使用する等、MPI自体が費用負担するというよりもコストを分散させる方法を用いた。

(昌谷)結局、3回目の研修では当初予定していたMPI負担分の全額がMPIから出たのか？

(奥村)MPIが出した費用は当初もくろんでいた額より少なかったが、効率的に実施する等の工夫をして、研修の質を落とさずに研修を実施することができた。

#### 自立発展性を確保するうえでの組織間連携のあり方

(武田)自立発展性に必要な組織のあり方は。

(奥村)人事組織局のイニシアティブでMPI研修所が定例的に研修を実施していくという方法もあるが、そうなると評価局が消極的になって県の現場に行かなくなる。したがって巡回指導を継続することが必要になる。MPI研修と現場研修の双方を活用していくことが理想である。

(武田)人事局主催の研修にもPCAP2研修の内容を入れてもらうことがあるのか？

(奥村)人事局主催の45日研修のうち、10日間程度がPIPマネジメントに割り当てられていると聞いて

いる。評判が良いので時間数が増えている。MPI 評価局の職員が講師として協力している。実施時期は毎年 3～4 月。その時期、実際には年次 PIP 予算策定プロセスはもう終わっているため、直接的な効果があるかどうかは疑問である。対象は DPI の中堅職員。NOSPA という大学院でも講師として PIP プロセスの講義をしている。受講者には知事候補の人たち等、上層部クラスもいるので、評価局講師としては名誉なことである。

(武田) 評価局が巡回指導するには予算は別枠で取らないといけないのか。

(奥村) 中長期的にはプロジェクト経費のモニタリング評価予算(5%程度)を使用できるのではないかと考えている。現実的には経常予算から毎年巡回費用を出すことはできないだろうと考える。

### C/P、人材投入

(昌谷) C/P とどのように仕事をしているのか？職員はどの程度プロジェクトに張り付いているのか。

(奥村) 専従として張り付いている人はいない。研修等のイベント時に各局からアサインされ、チームが結成されて張り付く。また研修時には評価局から 2～3 名、業務調整員の形で張り付く。

(昌谷) プロジェクトと C/P が集まる定例会議は実施しているか。

(奥村) テーマごとの会議をチームとともに頻繁に実施している。

(昌谷) 日本人専門家はシャトル型派遣になっているが、日本に帰る際はどのように業務を引き継いでいるのか。

(奥村) プロジェクトでそれぞれの専門家に現地ローカルスタッフを付けている。そのスタッフが C/P と一緒に日本人スタッフが残した課題を実施する。ローカルスタッフの貢献がプロジェクトの成果に非常に大きくかかわっている。

(武田) PCAP からかかわっている人もいるのか。

(奥村) サマン氏が PCAP からかかわっており、プロジェクト内の官房的な役割を担っている。他のスタッフも定着率は高く、現行スタッフは 2～3 年かかわってもらっている。フルタイムではないが、1 年のうち半年以上入ってもらっている。

(武田) 研修講師ができる人が異動してしまった場合、異動先で講師として活用はできるのか。

(奥村) 技術的には可能であるが、これまでの事例ではあまり直接的にそのようなことはない。ただし影響力ある人が地方に異動して、PCAP を宣伝してもらっているケースは多い。MPI 計画局の副局長にいた人がビエンチャン県の計画局長を経て副知事になっていることもあり、非常に助かっている。

(武田) 人が異動していないのがプロジェクトのプラス要因になっているのではないか。

(奥村) それは確かである。また、ブンタビ副大臣にも非常にプロジェクトに協力してもらっている。副大臣も PCAP の途中から関係してくれている。これだけ人事異動が少ないのは、MPI 側が、プロジェクトがうまくいく環境を整えてくれている部分があると思う。

(奥村) 評価局が設立されたのが 2002 年。ADB の案件でマニュアルを作成したが、当初はそのマニュアルも使えない状況だった。当時の評価局は、たまに来る評価案件の処理(年間十数件)だけだった。そのように局としてのステータスが低い状態から PCAP がはじまったために、PCAP ツールを介した PIP マネジメントが評価局の主要業務となり、個別プロジェクトの評価の依頼がたくさん入るようになった。



た。評価局の本来業務として PCAP の手法が確立されたといっても過言ではない。そのような状況も PCAP の成功要因となっている。

(米山)組織的、制度的な持続性は確保できていると思われる。

以 上

訪問先	MPI-DIC(国際協力局)
面談者	Mr. Houmphanh SOUKRASITH, Deputy Director General, DIC (Co-Project Manager); Mr. Khamphay VILAYHONG, Deputy Head of Aid Effectiveness Division, DIC
調査団	米山、武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、中村業務調整員; JICA ラオス事務所: Ms. Viengvilay
日時	2011年6月21日(火) 11:00~12:00
記録者	昌谷

#### DIC の業務、ODA データベース

- ・ DIC は National Contribution Budget (NCB) に関して中心的役割。
- ・ DIC は外務省から MPI に移った。
- ・ Mr. Khamphay は SPIS 研修の講師でもある。
- ・ ADB の支援(2002年にプロジェクト終了)により開発された ACMS フォーマット、ODA プロジェクトデータベースシステム(UNDP が支援中)については、23日に AUSAID 専門家へ詳細確認すること。
- ・ Round Table Meeting (RTM) ホームページにデータベースに関する情報を掲載している。
- ・ PCAP2 とは ACMS (複雑で記入に時間を要する)を改良し、SPIS フォームをともに開発した。以前に比べ単純で理解しやすい。SPIS は県・省庁レベルでは浸透しているが、郡には十分浸透しておらず、いまだ独自のフォーマットを使用している郡も多い。
- ・ マレーシアの研修では彼らのシステムを学習した。ネットワークシステムが大変発達しており、中央から地方まで結ばれている。ラオスでも次期プロジェクトで改善を検討したい。PIP プロジェクトの郡からのレポートシステムは2通りがあるがいずれも時間がかかる。
- ・ データベースに入力するのはプロジェクト内容のほか、ドナープロファイル、金額等。情報はラオス側、ドナー側の両方から得る。

#### 今後の展望

- ・ ODA データベース構築ができれば、個別専門家やボランティアにも展開したい。
- ・ 債務が膨らんだことから2005年以降借款ではなく無償支援が増加。2015年ごろからは借款によるインフラ事業が増え SPIS が活用される見込み。中国の援助は増えているがその内容は政府高官レベルで決定されることが多い。

以上

訪問先	MPI-DOP(計画局)
面談者	Mr. Ouneheuane CHITTAPHONG, Deputy Director General, Department of Planning, MPI (Co-Project Manager)
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2：奥村チーフ、Mr. Saman MIBOUN, Mr. Anousack SOMSANITH
日時	2011年6月21日(火)14:30～15:30
記録者	昌谷

#### DOPとPCAPとのかかわり

- ・ PIPプロジェクトの審査に関し、評価局との協力関係は強い。DOEが評価レポートを作成し、DOPが確認する。DOEは審査結果を各県に送付。DOEはフィードバックを得て評価結果をDOPに送付する。
- ・ PCAP2はDOEスタッフの能力強化に大変役立った。特に審査に関しては徐々に品質向上しており、正しい案件選定に貢献している点を評価する。

#### PIP運営の現状、PI法関連

- ・ 財務管理について、県に対してPIP予算の35%を債務返済に充てることを指導している。普及方法としては、年次ガイドライン及び実施細則にも含む。また、PIPプロジェクトのモニター、フォローを県レベルに継続して実施してもらうため、継続的な指導が必要と考えている。現在では多くの県がPCAP2のツールを利用している。
- ・ 審査のニーズは高い。セクターごとに多くのプロジェクトがあり、PCAP2ツールで優良プロジェクトを選ぶ必要がある。
- ・ PI法は発効したが実施細則はまだである。法令の印刷、配布にプロジェクトは貢献した。プロジェクトタイプ3実施のために、郡レベルのプロジェクト運営監理が特に必要。
- ・ PI法発効、PIP運営監理導入により公共投資事業の質は向上した。PI法成立後、債務プロジェクトの数、及び適切な審査を受けないプロジェクトも減少している。

#### 5カ年NSEDPとPI法に記載の「5カ年Project Investment Programme」の関係

- ・ 5カ年NSEDPに公共投資計画(Project Investment Programme)は含まれている。5カ年の目標を達成するため優先プロジェクトのリスト(メガプロジェクト等)が入っている。年次ベースに落とし込むには更に手続きが必要である。

以上

訪問先	MPI-DOE(評価局)
面談者	Mr. Bounpone SISOULATH, Director General of Department of Evaluation, MPI (Project Manager)
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、Mr. Saman MIBOUN
日時	2011年6月21日(火)15:30~16:00
記録者	昌谷

#### 質問票回答

- ・ NSEDPで計画されるどのプロジェクトも審査を経る必要がある点で、PCAP2はNSEDPに影響する。またスケジュールについては、予算法の成立により予算計画と開発計画の時期が整合するようになった。
- ・ 首相令はまだ承認されていないので、承認後にPCAP2の貢献は大きくなる。
- ・ 自立発展性確保には、委員会(ワーキングチーム)を2008年初頭に設立した。チームは3局長(評価、計画、国際協力)プラス幹部5名の計8名。重要事項の議論、県での研修開始前等に会議を開催する。
- ・ 自立発展性を確保するにあたって最大の問題は予算である。

#### 今後について

- ・ PCAP2の達成度は60~70%と史料。その理由としては、以下のとおり。
- ・ 首相令の承認はまだ実現していない。
- ・ 開発したPIP運営監理ツールを改良するためには、各県と更に意見交換を重ねる。それによりマニュアルを改善できる。プロジェクトオーナー向けの研修を増やす。研修講師の増員。持続性確保のため人事異動も頻繁にないよう首相令で規定する。マニュアル更新、研修、レポートシステム改善の3つがポイントとなる。
- ・ 研修強化のため教育機関との協力については、マニュアルの更新後(8月のセミナー以降に計画する)、大臣と相談したい。チームを結成して対応する予定。
- ・ プロジェクト審査フォーマットは要改善。新規、継続案件用のマニュアルを別にしたい。

#### PCAPの評価

- ・ 調査期間、専門家数、専門能力は適切であった。PIPマネジメントは重要であり、このプロジェクトの意義は大きい。公共投資管理分野ではPCAPは初のプロジェクト。この種の支援は、道路や橋の建設と異なり、長く継続されることが必要である。
- ・ プロジェクトオーナーの意識は変わった。プロジェクトドキュメントの質は大いに向上した。ODAプロジェクトも同様である。各省、各県も意識は変わった。
- ・ PIP監理の導入でプロジェクト採択の透明性は向上した。データに基づいてPI案件を審査するため恣意的要因は減る。

以上

訪問先	Ministry of Information and Culture
面談者	Ms. Viengmany Desakumphou, Deputy Director, Department; of Planning Mr. Soukravanh Soulivong, Planning Division, DOP Mr. Vilaysack Manichanh, DOP
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、Mr. Saman MIBOUN ; JICA ラオス事務所: Ms. Viengvilay
日時	2011年6月22日(水)9:00~10:15
記録者	昌谷

#### PCAPによるPIP研修とその活用

- ・ 2010年5名の計画局スタッフが研修を受講。1名は2009年にも受講。計画局では現在3名が審査を担当。他の2人は統計を担当。
- ・ 自身(Mr. Soukravanh Soulivong)は2回出席しているが、新規の参加者については十分理解するのは難しいかもしれない。研修は今後も継続して開催してほしい。
- ・ 研修した結果、自身は2010年からPCAPフォーマットを使用。自身はよく理解しており、同僚にも教えている。省内他部門にはフォーマットを用いて説明する。マニュアルは配布しない。
- ・ 2010年のOJTのあと、セミナーが開催され60人が出席した。その結果、他の部局もフォーマットを利用するようになった。だが、十分に浸透しているとは言い難い。
- ・ 以前の定型フォーマットはあったがプロジェクトの目的が不明瞭であり、PCAPは優れている。これで各案件のデータが明らかになり、モニタリング評価が可能になった。その結果をMPIに送ることもある。

#### PIP件数

- ・ 2010/11年事業審査数は5件。2011/12年度は35件申請中20件がMPIに承認された。予算枠があるため20件を2週間かけて選定した。うち数件はSpecial Instructionがあるので審査せず、したがって審査率も100%ではない。2012/13年度は30件を審査する予定。
- ・ タイプ3案件のみを審査。大規模案件(タイプ1&2)はMPIが審査する。

#### SEDP

- ・ 5カ年SEDPを作成し、優先分野及びプロジェクトを設定している(タイプ1~3まで)。11のプログラム、111のプロジェクト。5カ年SEDPは毎年見直しを実施。
- ・ 5カ年計画にないPIPプロジェクトもある。トップダウンのプロジェクトや緊急のプロジェクトなどがこれに該当。

以上

訪問先	Ministry of Agriculture and Forestry
面談者	Mr. Donavanh Chautharichith, Deputy Head of Planning Division, Department of Planning Ms. Sayphine Khampanya, Investment Management Division, DOP Mr. Noupchon Chankthackone, Head of Investment Division, DOP Mr. Phonexay Keopasenth, Planning Division, DOP Mr. Kinong Keopasenth, Planning Division, DOP
調査団	武田、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、Mr. Saman MIBOUN
日時	2011年6月22日(水) 10:30～11:30
記録者	昌谷
<p><u>PCAP による PIP 研修とその活用</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2010年の研修に参加したのは4名。1人はPCAP時に参加。2010年は6名が農業省計画局研修部から研修に参加した。2009年は他部門からも2名参加し、計6名。</li> <li>研修部スタッフは13名(計画局は統計、IT、プロジェクトマネジメント、計画、投資、研修、国際協力の7部からなる)。他局の計画部門と県に対し、PCMを含み研修を実施している。DPIも研修を実施しているが、われわれは県農業部門に対し実施。研修は省の予算で実施。</li> <li>研修部門ではPCAP2で研修受講後、他部門に研修を実施。2009年以降はPCAP2フォーマットを導入しているが使われないこともある。PCM研修チームを設置し、各県でも研修を実施。2011年は北部から始めカムアン県まで実施した。PCM手法により、PIP監理の手続きやフォーマットを理解させる。</li> <li>技術的な情報を十分に審査するためにはセクターごとにフォームを分けた方がよい。</li> <li>2010、2011年は100%標準フォーマットにのっとりPIPプロジェクト審査を実施。タイプ1とタイプ2はMPI審査に送られる。灌漑は大規模だが、県の管轄になる(県がオーナー)。</li> <li>PCAP2、2009年以前の審査フォーマットは省独自のフォーマットを使用していた。大きな違いはないが、PCAP2の方がより詳しい。モニタリングに関しては、PCAP2フォーマットはまだ使用されていない。</li> <li>PCAP2の知識は計画局の全部門で有用。フォーマットはFDIや民間案件を審査する際にも参考としている。</li> <li>2011/12年度PIP予算は1,000億Kip以上申請したが、承認は140億Kipのみ。</li> </ul> <p><u>SEDP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5カ年計画“SEDP 2011-15”は作成中だが、目標数値はNSEDPと整合する。そのなかで4つの目標、14のアクションプランを策定。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>	
訪問先	世界銀行(World Bank)

面談者	Mr. Konishi, Khammuan Development Project
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、中村業務調整員
日時	2011年6月22日(水)14:00～15:00
記録者	昌谷

#### カムアン県開発プロジェクト(KDP)

- ・ プロジェクト村落開発を2016年まで実施。世界銀行のグラントで、10%をラオス側が負担。
- ・ DDF(郡レベル開発基金、2010年から開始)とPDF[州政府レベル基金(教員養成学校や病院等)]を活用。
- ・ C/PはPCAPと同じくDPIである。カムアン県の予算に世界銀行が予算を上乗せしてBudget Supportに近い形態。郡のEmpowermentとDPIの監督権限を推進するもの。モニタリングと評価は重要と史料。
- ・ DDFは予算が決まっているので、案件選択はKDPの基準に従い郡が優先順位をつけて行う。KDPの選択基準(水や学校へのアクセス等)に基づき重点クンバンでベースラインサーベイを実施。
- ・ 実施するのはDPIと県各セクター職員によるチーム(District Management Team)。そのマネジメント、調達、環境影響、管理等の研修を全9郡で実施。合計70名程度。モニタリングは実施していない。
- ・ DDFフォーマットは、DPIと一緒に開発したものを統一フォーマットとして使用。
- ・ カムアン県のキャパシティは高く、チャンパサック、サワナケットと並ぶ3県のうちのひとつである。データベース管理は県レベルまでが現実的と史料(郡はIT普及の状態から難しい)。クンバン開発コミュニティがファシリテータとなり、クンバンレベルのPriorityを確認する。DDFは人口、貧困係数等の基準に応じて金額が決まる。10万USドル/年。

#### PCAP2との関係、連携

- ・ KDPでラオス政府がコファイナンスする場合はSPISが提出されている。
- ・ 両プロジェクトはC/Pの能力向上に役立っており、互いに好影響を与えている。PCAP&PCAP2育成されたDPI人材がKDPで活用されている。
- ・ 専門家レベルではこれまでも意見交換等をしている。共同でワークショップを1度開催した。
- ・ DDFは国、州レベルの戦略と整合性をとる必要があり、その際の評価に今後PCAPと連携、協調したい。

以上

訪問先	MPI-DOOP(組織人事局)
面談者	Mr. Bith Boualivanh, Deputy Director General, Department of Organization and Personnel Mr. Bouakham Vilavong, DOOP
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2:奥村チーフ、中村業務調整員
日時	2011年6月22日(水)15:30~16:30
記録者	昌谷
<p><u>PCAP</u> について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPI はフォーマットの開発により恩恵を受けた。研修講師も養成されたので、彼らが他の職員に研修できるようになった。他省も同様。継続を望む。</li> <li>・ DOOP スタッフも PCAP2 の TOT 研修に 2 名参加。</li> <li>・ PCAP2 終了後も PIP 研修は継続したい。研修予算については毎年 MPI に申請する。</li> <li>・</li> </ul> <p><u>DOOP</u> の活動、人事</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郡職員に対して計画策定を中心とした研修を実施。予算しただが年に 1~2 回実施。1 回 50 人程度。郡にて 2 年以上の業務経験者対象、原則全職員参加。60 日間。PIP 予算から捻出される。プロジェクト管理、審査、統計、FDI 等。PCAP プロセスについても研修あり。ビエンチャンでの研修センターで実施する。地方出張はしない。講師は MPI スタッフが中心だが他省からも招くこともある。</li> <li>・ 県・省庁間の人事異動については、各県が県スタッフ DPI ポストの選定を実施。われわれは選定基準を発表する。上層部は 10 年以上同じ部署にとどまることができない規則がある。ほとんどが同じ県にとどまり、省庁内は人・課の事情しだい。</li> <li>・ 60 日研修は PIP プロジェクトのひとつである。</li> <li>・ “Economic Planning Development for District Staff”として PIP 予算を申請した。タイプ 3 の Technical Promotion Project 扱い。</li> <li>・ 郡レベルへの普及には郡職員対象の研修が必要だが、同時に DPI 職員の講師要請も必要。</li> <li>・ 60 日研修科目に PIP 監理も含まれる(2、3 日)が、より深く理解するために別に PIP 研修は必要である。これまで PCAP2 がカバーしてない地域もあり、PIP 研修は更に必要。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>	



訪問先	Ministry of Education (教育省)
面談者	Mr. Sengsomphone VIRAVOUTH, Deputy Director, Department of Planning and Cooperation
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ, Mr. Saman MIBOUN
日時	2011年6月23日(木)9:00~9:45
記録者	三浦
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Sengsomphone 副局長は PCAP に参加経験あり。</li> <li>・ PIP 予算の標準化が重要と考えている。</li> <li>・ 将来は Budgeting, Planning, Implementation, Education Sector Development Framework を統合したい。</li> <li>・ 現在教育 5 カ年計画を策定しており、これが NESDP にリンクしている。</li> <li>・ 課題としては、職員のキャパシティ不足、プロジェクトデザイン作成能力、分析能力の不足。また Indicator やターゲットの設定方法を理解していないこと。</li> <li>・ 各省庁の計画・モニタリング評価部局との継続的な連携が必要。ラオス内で PCAP2 方式が浸透するにはまだ時間がかかる。今後中央レベルで 8~9 月ごろをめどにワークショップを開催し指導していきたい。</li> <li>・ セクターモニタリングの仕組みを開始した。各部局 2 名の計 26 名が M&amp;E チームを構成。県・郡レベルでの活動要望をまとめて予算化する。PCAP2 方式はプロジェクトの優先順位決定に役立つ。</li> <li>・ 今後は各省庁が政策をプログラム・プロジェクトレベルに落とし込む作業が必要となる。現状ではフォーマットを十分に活用しているとはいえ、審査できるレベルには達しておらず、E&amp;M チームを中心に指導していきたい。</li> <li>・ PIP マニュアルについては、セクターに沿った内容とする等今後改善の余地があると考え。各省に必要な人材等、今後詳細を検討していきたい。</li> </ul> <p style="text-align: right;">以上</p>	

訪問先	MPI-DIC & Ausaid
面談者	Mr. Sysomphorn PHETDAO THEAUANG, Director of Aid Effectiveness Division Mr. Chammy(DIC-Officer) Mr. Joseph KOBIER ( ODA Technical Specialist)
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、中村業務調整員、Mr. Saman MIBOUN
日時	2011年6月23日(木)10:00~12:00
記録者	三浦
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCAP の際は県・郡への研修が少なかったが、フォーマットを改良した点を評価。</li> <li>・ ODA-National Contribution Budget マネジメント向上のためのフォーマット SPIS 開発と県レベルへ普及を行っているが、郡レベルへの浸透は不十分である。郡レベルへの研修を今後は期待する。</li> <li>・ PCAP の際はアットランダムに事業申請していたが、PCAP2 はシステム化に貢献している。</li> <li>・ PCAP &amp; PCAP2 のテキストは有効だがやや複雑で、十分に活用されている(理解されている)とは言い難い。</li> <li>・ SPIS を各省庁への導入したのは、1997年 ADB TA (Aid Coordination Database: ACMS) 開始時。それ以降修正を重ねているが、ACMS は予算、メンテナンス不足により研修をしても定着しなかった。SPIS は現在 3 パート (Project Information Sheet, Work-Plan, Progress Sheet) で構成されている。</li> <li>・ SPIS 導入の目的は 2 つ</li> </ul> <p>①審査ツールではなく単に Budget request のための Information。ODA-National Contribution Budget は ODA に付随するラオス負担分について優先度を高くして捻出するためのもの。Information Tool として MPI、県に有効なソースであるものの、十分に活用されているとは言い難い。特に県からの提出状況はよくない。フォローアップワークショップ等を開催して SPIS の意義、使い方を指導してもらいたい。県レベルでは ODA 事業自体が何かも理解していない懸念あり。DIC は DPI から受領するものの、SPIS の中身が十分なものはかなり少ない。</p> <p>②モニタリング</p> <p>ADB、世界銀行、各省庁の部局長がそれぞれの事業について協議を四半期に 1 度実施。標準レポート手続きはなし。MPI 副大臣名の Notice で SPIS を使用して MPI に進捗報告するよう依頼している。今後も Progress Reporting tool として活用できないか検討していきたい。</p> <p>検討に際しては、MPI と各省庁がモニタリングしたい視点が異なる点に留意する。MPI は ODA effectiveness に興味がある。SPIS は MPI が必要な情報を基に作成したもの。各省庁独自のモニタリングフォームを見直し、それに合致するような SPIS フォームに改良することはかなりの時間を要するであろう。</p> <p style="text-align: center;">以上</p>	

訪問先	PMO-National Leading Board for Rural Development & Poverty Reduction
面談者	Mr. Syvulay VORACHACK, Head of Monitoring and Evaluation Division Mr. Chit THAVISAY ほか数名
調査団	武田、三浦、昌谷、Mr. Saman MIBOUN
同席者	PCAP2: 奥村チーフ
日時	2011年6月23日(木) 14:00～15:00
記録者	三浦

PMOは全17県、全郡を管轄。(パンフレット入手)。Poverty Reduction Fund (PRF)については以下のとおり。

- ・ PRFは2000年に開始。当時はマニュアルがなく他国のものがラオス事情とマッチしないため、独自に作成した。PRFは特別な Implementation Unit (世界銀行が資金源)、したがってメカニズムは通常政府のものとは異なる。
- ・ PRF フェーズ2 (2011～2016年) 10県 (38郡、274Kumban、約1,800村) をターゲットとしている。特にインパクトを考慮して Kumban をターゲット。対象 Kumban はクライテリアを設定して選定。平均3万USドルが各 Kumban に割り当てられる。Kumban がプロポーザルを提出。
- ・ 現在は独自の Operation Manual を使用 (データ収集手段として、PCAP フォーマットとコンテンツは類似)。MPI から公式に PCAP フォーマットを標準フォーマットとして使用するようには通達はなかった。PCAP のマニュアルが最終化されれば、今後は PRF でも将来活用することになると思料 (Single Manual 化)。
- ・ フォーマットの修正が必要な点としては、PCAP と PFR では事業タイプの分類方法が異なる点、用語の定義が明確でない点 (人によって解釈が異なる) 等。
- ・ その他

PRF 以外の農村開発は PCAP2 フォームを使用。今年度の予算要求 300 件以上。2009 年から DOE の研修開始後にフォーマット導入し、2011 年が 2 回目のサイクル。

改善点は、Kumban レベルのフォーマット理解不足。各事業主がフォーマットの記載方法を十分理解しておらず、独自のフォーマットで申請。郡セクター職員が申請のサポートをしている。DPI の指導も不十分。Kumban のセクター事務所 (保健・教育等) が事業主となることが多い。

以上

訪問先	世界銀行(World Bank)
面談者	Mr. Minh Van Nguyen, Senior Public Finance Specialist
調査団	武田、三浦、昌谷
同席者	PCAP2:奥村チーフ、中村業務調整員
日時	2011年6月23日(木)15:30~16:30
記録者	三浦
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPI は PIP Budget Preparation Process, Budget Norm についてある程度達成したと評価している。文書の整備は進んでおり、実施細則の承認を待つのみ。</li> <li>・ PIP 事業の運営維持管理費については、公共投資予算と経常予算の(どちらか一方ではなく)関連強化を検討すべき。</li> <li>・ MPI は中期予算計画策定の方向に現在シフトしており、予算枠をはるかに超えた多数の事業に対して審査をするコストを省くためにも、Budget Norm の設定は必要である。</li> <li>・ 中期支出計画と予算計画の関連については、現在はリンクしているとは言い難い。Resource-based ではなく Development-based になっている。各省庁が抱える課題としては、MGDs 達成のためにドナー資金を獲得すべく事業計画を策定しており、ラオス国内予算に見合った現実的な計画となっていない。</li> <li>・ 後続案件のポイント</li> </ul> <p>(JICA より中期公共事業計画、及び郡への展開を検討していると説明したところ)ラオス政府は郡に現在の県の機能をもたせることを求めているが、郡のキャパシティは追いついていない。現に PFMSPP でも郡からのプロポーザルはほとんどみられない。</p> <p>Cost Benefit の観点からは、中央及び県をターゲットとした方がよい。ベトナムの事例をみても県の機能をすべて郡に委譲すると、県と郡のどちらでもカバーされないところが出てくる懸念があり、一部の権限を郡へ委譲するのが望ましい。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>	

訪問先	Ministry of Industry and Commerce
面談者	Mr. Khamphanh Heuangmany, Deputy Head, PI Evaluation Div, Department of Planning, MIC, ほかスタッフ 3 名
調査団	武田、昌谷
同席者	PCAP2: 奥村チーフ、Mr. Saman
日時	2011 年 6 月 24 日 (金) 9:00~10:30
記録者	昌谷

#### PCAP フォームの利用

- ・ PI 法成立により、審査には PCAP2 のツールを使用している。
- ・ PIP フォーマットは汎用的なので、セクター独自の要素を加味する必要あり。工業案件では環境影響等も考慮した審査が必要がある。
- ・ PIP プロジェクトは 2010 年実績で、13 プロジェクト 45 億 Kip。
- ・ 中央省のビル、郡のオフィス建設が最優先プロジェクト(総額 630 億 Kip)で、6 年かけて支払う。他の産業開発プロジェクト(市場建設等)は後回しになる。
- ・ 2012 年のリクエスト 230 億 Kip。だが 50 億 Kip ぐらいしか承認されないと思われる。
- ・ 2009/10 年度の申請から PIP フォーマットを使用している。
- ・ 現在は 100%PCAP フォーマットを使用。48 件を審査 2011/12 年度。うち 5 件を選定した。
- ・ PCAP フォームでプロジェクト審査時の問題点としては、PIP の条件で、テクニカルプロモーションは建設プロジェクトに関係する必要があるが、商工業案件では建設と無関係のものがある。現在の法では無関係のものは経常予算になる。SME のキャパシティビルディング案件等も該当しなくなる。これらは財務省に申請する。
- ・ PCAP の導入により変わったのは、以前は MPI に任せきりだった評価を MCI が評価に主体的にかかわるようになったこと。
- ・ 種々の PCAP ツールに基づく審査結果を大臣に報告、それが評価されているのでありがたい。

#### 研修

- ・ PCAP 研修を受けたのは 2010 年 5 名受講(TOT)、うち 2 名が評価部。他の 3 名はプランニングオフィサー技術部。
- ・ 他局にも研修を実施しているが、講師は MPI に依頼。省内研修は 2 日間。省内 10 局、20 人に対して実施。毎年 1 回 2009 年 10 月と 2010 年 10 月に実施。
- ・ 人事異動は特に年数が決まっているわけではない。

#### SEDP

中期計画としては工業分野で 11 プログラム 110 プロジェクトある。農業加工の育成計画、輸出加工区建設等の計画あり。5 カ年 NSEDP と整合させる。

以 上

ラオス人民民主共和国「公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト(PCAP 2)  
Project Design Matrix (PDM)

プロジェクト名: 公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト

採期: 2008年3月~2011年8月(3年6カ月)

ターゲットグループ: 計画投資省(MPI)計画局/計画局/国策協力局、各県計画局、各県庁経理課/経理課

ターゲット/エリア: ラオス全土

Version: 2.0

変更月: 2010年2月

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部要因
<p>&lt;上位目標&gt;</p> <p>中央省庁及び各県のセクター事務局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形でPIPプロジェクトを実施する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ステータスとおり完了した国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの割合が増加する。</li> <li>2. 完了後の維持管理が適切に行われている国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの割合が増加する。</li> <li>3. 受益者に適切に利用される国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの割合が増加する。</li> <li>4. 各セクターと各県において対象となる指標がPIPプロジェクトの運営ガイドラインとして使われる。</li> </ol>	<p>プロジェクト及び MPI 計画局、計画局の年次実施計画結果</p> <p>プロジェクト及び MPI 計画局、計画局の年次実施計画結果</p> <p>プロジェクト及び MPI 計画局、計画局の年次実施計画結果</p> <p>セクタープログラム</p>	<p>NGPRS、NSEDP 及び 2020 目標が国家開発に係る全体戦略でありつづける。</p>
<p>&lt;プロジェクト目標&gt;</p> <p>MPI と DPI が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIP プロジェクトを審査し、ラオス政府が認定する PIP 予算上限の枠内で PIP の全体計画を構成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 予算シーリング枠と予算執行計画に照し、新しいシステムで審査、モニター、評価された国内 PIP プロジェクトと ODA プロジェクトのカウンタート・ファンド部分の割合がプロジェクト終了時点で 100% に増加する。</li> <li>2. 計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP プロジェクトに関するレポートの質が向上する。</li> <li>3. 中央及び県レベルの双方で、MPI 及び DPI が財務省及び県財務局とともに予算シーリングを認定し、実行する。</li> <li>4. PIP 予算における債務の割合が減少する。</li> <li>5. MPI が中央省庁とともに物産目標、年次目標として ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの分配を明確にしたセクター・プログラムを認定する。</li> </ol>	<p>県・省庁のメタ評価結果</p> <p>プロジェクト及び MPI、県計画局、財務省、県財務局の年次モニタリングレポート</p> <p>県・省庁のセクタープログラム</p> <p>各県・省庁のセクタープログラム</p>	<p>PIP に係る政府全体の形貌が変わらない。</p>
<p>&lt;成果&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全県の DPI 職員と中央省庁の計画担当部局職員が本プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監視の知識と技術を習得する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 各県において 5 人以上の DPI 職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営監視ができるようになる。</li> <li>1.2 各県庁の計画担当部局や職制課において 5 人以上の職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。</li> <li>2.1 マニュアルやハンドブックが、予算計画、管理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府職制課員に配布される。</li> <li>2.2 20 人以上の MPI 職員と各県、各省庁、及び国策協力局においてそれぞれ 5 人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。</li> <li>2.3 MPI と DPI が予算を管理し、ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの計画を予算上限の枠内で実行し、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。</li> </ol>	<p>職員パフォーマンス結果表</p> <p>マンユアルハンドブックの配布表</p> <p>職員パフォーマンス結果表</p>	<p>省庁及び県が本プロジェクトに協力的である。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. PIP 運営監視手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 PIP 運営監視法と関連する政令、省令を策定する。</li> <li>3.2 PIP 運営監視法と関連する政令、省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの審査、モニタリング計画後の行政措置の執行体制を明確にする。</li> <li>3.3 PIP 運営監視法と関連する政令、省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックを PIP 運営監視の標準と規定し、全国の DPI 職員に配発される。</li> <li>4.1 マニュアルやハンドブックが、ODA カウンタート・ファンド及び郡レベルのそれぞれの PIP 運営監視方法が含まれるものに改善され、関連するすべての政府職制課員に配布される。</li> <li>4.2 プログラムマニュアルが改訂・承認され、PIP 運営監視に関連するすべての政府職員に配布される。</li> <li>4.3 20 人以上の DPI 職員と各県、各省庁、及び国策協力局においてそれぞれ 5 人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。もしくは、県や部の職制課員に対しトレーニングを行うことができるようになる。</li> </ol>	<p>MPI、財務省、県計画局、県財務局へのインタビュー。予算監査各書類。</p> <p>PIP 運営監視法と関連する政令、省令</p> <p>改訂版マニュアルハンドブック</p> <p>マンユアルハンドブックの配布表</p> <p>職員パフォーマンス結果表</p>	<p>省庁及び県が本プロジェクトに協力的である。</p>

<活動>	<投入>	<成果>
<p>1.1 MPIに対するOUT</p> <p>1.2 PIP審査・モニタリング・評価結果のレビュー</p> <p>1.3 PCAPモニター県に対するOUT 評価分析結果のフィードバック</p> <p>1.4 次年度研究計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.5 研修実施の準備</p> <p>1.6 県及び中央省庁への研修実施</p> <p>1.7 MPI、県及び中央省庁へのOUT 実施</p> <p>1.8 研修及びPIP 審査・モニタリング・評価結果のレビュー</p> <p>1.9 研修・OUT 対象組織に対するOUT 評価分析結果のフィードバック</p> <p>1.10 次年度研究計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.11 研修実施の準備</p> <p>1.12 県及び中央省庁への研修</p> <p>1.13 県及び中央省庁へのOUT 実施</p> <p>1.14 研修及びPIP 審査・モニタリング・評価結果のレビュー</p> <p>1.15 研修・OUT 対象組織に対するOUT 評価分析結果のフィードバック</p> <p>1.16 次年度研究計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.17 研修実施の準備</p> <p>1.18 県及び中央省庁への研修実施</p> <p>1.19 MPI、県及び中央省庁へのOUT 実施</p> <p>1.20 研修及びPIP 審査・モニタリング・評価結果のレビュー</p> <p>1.21 研修・OUT 対象組織に対するOUT 評価分析結果のフィードバック</p> <p>2.1 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の明確化</p> <p>2.12 PIP 予算策定上の取組課題の整理</p> <p>2.13 改善案の作成とマニュアルハンドブックへの反映</p> <p>2.14 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>2.15 研修講師の養成支援</p> <p>2.16 PIP 予算策定の改善のモニタリングと改訂</p> <p>2.17 PIP 予算策定の研修のモニタリングと研修の改定</p> <p>2.21 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の明確化</p> <p>2.22 PIP 事業の財務管理上の問題点の整理</p> <p>2.23 改善案の作成とマニュアルハンドブックへの反映</p> <p>2.24 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>2.25 研修講師の養成支援</p> <p>2.26 PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリングとマニュアル改訂</p> <p>2.27 財務管理研修のモニタリングと研修の改定</p> <p>3.1 現在の目標及び課題法のレビュー</p> <p>3.2 ベトナム第三国研修</p> <p>3.3 法策策定時のアドバイス</p> <p>3.4 法令施行後の執行状況モニタリング</p> <p>3.5 法令の施行に必要な省庁等の検討</p> <p>4.1.1 ODA 援助事業の調査</p> <p>4.1.2 ODA 援助事業がワンストップ・フロント・アワードに運営管理上の課題の整理</p> <p>4.1.3 改善案の作成とマニュアルハンドブックへの反映</p> <p>4.1.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>4.1.5 研修講師の養成支援</p> <p>4.1.6 ODA カウンタート・アワードの運営管理方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.1.7 ベトナム第三国研修</p> <p>4.1.8 ODA カウンタート・アワードの運営管理方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.2.1 都道府県計事務所業務所の業務内容の調査</p> <p>4.2.2 都道府県の業務分担の検討</p> <p>4.2.3 都道府県職員/ハンドブック作成とマニュアルハンドブック反映</p> <p>4.2.4 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発</p> <p>4.2.5 研修講師の養成支援</p> <p>4.2.6 都道府県 PIP 運営管理方法と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.1 アクションプランのレビュー</p> <p>4.3.2 バイロセクターのプログラム策定準備</p> <p>4.3.3 バイロセクターのプログラムの改訂</p> <p>4.3.4 プログラムマニュアルの開発</p> <p>4.3.5 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>4.3.6 研修講師の養成支援</p> <p>4.3.7 プログラム 管理方法と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.8 プログラム 管理方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.9 ベトナム第三国研修</p>	<p>&lt;日本人側&gt;</p> <p>・チーフアドバイザー</p> <p>・プロジェクトマネージャー(ラオス人)</p> <p>・専門員: 4人</p> <p>・公共政策管理/輸入・予算計画</p> <p>・会計/予算執行</p> <p>・プログラム運営</p> <p>・メタ計画/研修開発/運営管理</p> <p>その他人員</p> <p>ラオス人コーディネーター</p> <p>アドミニストレーションスタッフ</p> <p>運転手</p> <p>カウンタート・アワード研修</p> <p>第三国研修</p> <p>講師</p> <p>プロジェクト事務所幹部及び活動に必要な機材一式</p>	<p>&lt;LAOS&gt;</p> <p>カウンタート・アワード 人機体制</p> <p>・Project Director: Dr. Bournhay SISOUPHANHITHONG (Vice Minister of MPI)</p> <p>・Project Manager: Mr. Bourmpone SISOUJATH (Director General of MPI/DOE)</p> <p>・Deputy Project Manager: 2 Mr. Ounheuneane CHITTHAPHONG Deputy Director General of MPI/DOE</p> <p>Mr. Hounphanh SOUKPASITH Deputy Director-General of MPI/DOE</p> <p>・Core Counterpart Members</p> <p>講師</p> <p>プロジェクト事務所 委員長 研修室</p> <p>研修費(研修コスト、その他)</p> <p>政府職員給与</p> <p>研修費用の一部負担(2009/10年度と2010/11年度)</p> <p>その他必要経費</p>
<p>県及びそこに通じるルートが渡航禁止区域とならない(日本政府及びJICA基準を適用)</p> <p>ラオス側の行政プロセスが活動の進捗を妨げない</p>	<p>前提条件</p> <p>中央省庁、県、財務省、県財務局がプロジェクトに協力的である。</p> <p>他ドナー案件と競合しない。</p>	

