

**エチオピア連邦民主共和国
オロミア州マルチセクター計画・
予算策定支援プロジェクト
中間レビュー調査報告書**

平成 24 年 11 月
(2012 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

産 公
J R
12-123

**エチオピア連邦民主共和国
オロミア州マルチセクター計画・
予算策定支援プロジェクト
中間レビュー調査報告書**

平成 24 年 11 月
(2012 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

序 文

独立行政法人国際協力機構は、エチオピア連邦民主共和国より技術協力の要請を受け、「オロミア州マルチセクター計画・予算策定支援プロジェクト」を、2010年10月から2013年9月まで、3年の計画で実施しています。

今般、プロジェクトが中間時点を迎えるにあたり、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、2012年7月29日から8月18日まで、中間レビュー調査を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本プロジェクトの計画見直しや運営体制の改善に資するとともに、今後のエチオピアの地方行政能力向上のさらなる発展を進めるうえでの指針となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力とご支援を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成24年11月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

評価調査結果要約表

第 1 章 中間レビュー調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯	1
1 - 2 調査目的	1
1 - 3 調査団の構成	1
1 - 4 調査日程	2
1 - 5 主要面談者	3
第 2 章 プロジェクトの概要	6
2 - 1 プロジェクトの背景	6
2 - 2 プロジェクトの概要（中間レビュー時点）	6
第 3 章 評価の方法	9
3 - 1 評価の枠組み	9
3 - 2 評価5項目	9
3 - 3 情報収集手段	10
第 4 章 プロジェクトの実績	11
4 - 1 投入の実績	11
4 - 1 - 1 日本側の投入	11
4 - 1 - 2 エチオピア側の投入	12
4 - 2 成果の達成状況	13
4 - 3 プロジェクト目標の達成状況	18
4 - 4 プロジェクトの実施プロセス	20
第 5 章 評価結果	24
5 - 1 妥当性	24
5 - 2 有効性	25
5 - 3 効率性	26
5 - 4 インパクト	28
5 - 5 持続性	28
5 - 6 結論	29

第6章 提言	30
第7章 団長所感	32

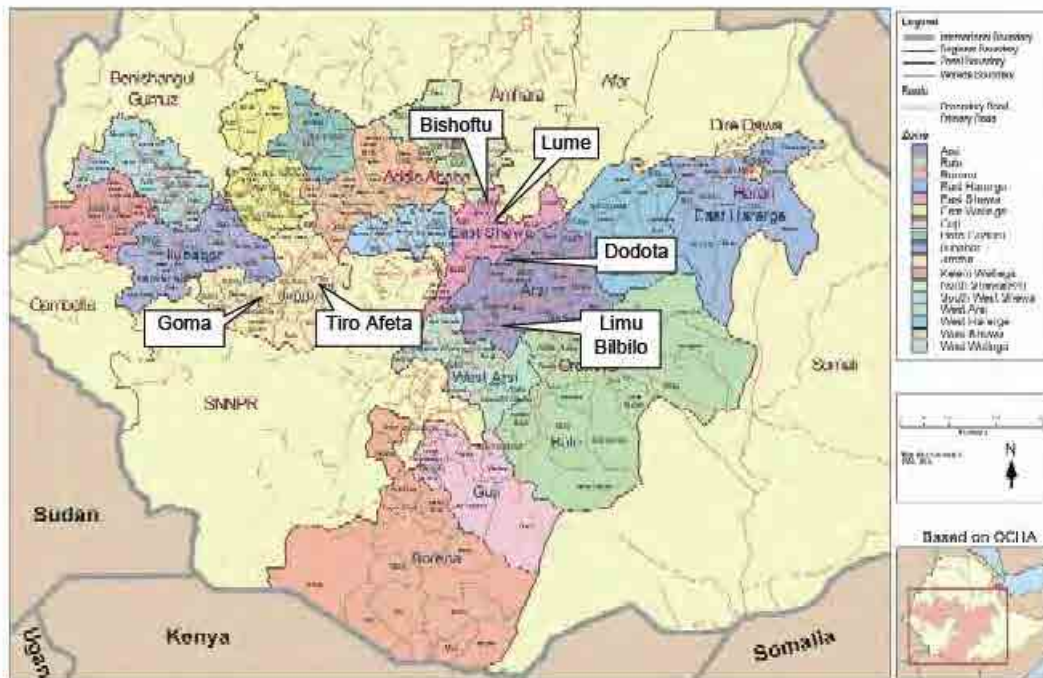
付属資料

1. PDM (改訂版、改訂前)	37
2. ミニッツ (合同評価報告書)	48
3. 評価グリッド	97

地図（エチオピア全土及び対象州）



エチオピア全土 出所：US CIA



オロミア州及びパイロット郡の所在地 出所：Progress Report 3

略 語 表

略 語	正式名	日本語
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
Ana	District (in Oromo Language)	郡 (オロミア語)
AoFED	Ana Office of Finance and Economic Development	郡財務経済開発局
BoFED	Bureau of Finance and Economic Development	(州) 財務経済開発局
C/P	Counterpart	カウンターパート
DfID	Department for International Development	国際開発局
EFY	Ethiopian Fiscal Year	エチオピア会計年度
EU	European Union	欧州連合
FED	Finance and Economic Development	財務経済開発
Ganda	The lowest Level Administrative Body (in Oromo Language)	村 (オロミア語)
IDCJ	International Development Center of Japan	財団法人国際開発センター
JICA	Japan International Cooperation	独立行政法人国際協力機構
JSC	Joint Steering Committee	合同運営委員会
Kebele	The lowest Level Administrative Body (in Amharic Language)	村 (アムハラ語)
KRI	Koei Research Institute	コーエイ総合研究所
LIG	Local Investment Grant	
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MoFED	Ministry of Finance and Economic Development	財務経済開発省
NGO	Non Governmental Organization	非政府組織
PB-MEIM	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation and Information Management	計画、予算、モニタリング、評価及び情報管理
PBS	Protection of Basic Service	
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
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
UNCRD	United Nations Center for Regional Development	国連地域開発センター
Woreda	District (in Amharic Language)	郡 (アムハラ語)
ZoFED	Zonal Office of Finance and Economic Development	州計画局

評価調査結果要約表

1. 要件の概要	
国名：エチオピア連邦民主共和国	案件名：オロミア州マルチセクター計画・予算策定支援プロジェクト
分野：経済政策—財政	援助形態：技術協力プロジェクト
所管部署：産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：3億8,800万円
協力期間：2010年10月～ 2013年9月（3年間）	先方関係機関：オロミア州財務経済開発局（BoFED）
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：なし
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」と記す）では、1995年の連邦国家設立以来、地方分権化を促進しており、現在9州及び2特別都市が州政府としての機能を持ち、予算策定・予算執行に関し、自己裁量権限を有している。また連邦政府の憲法では、州政府は州に権限を集中するのではなく、各レベルの組織において、市民に計画、実施、監査、評価に参加するための権限が委譲されなければならないとしており、2002年以降は州から郡レベルへの大幅な財政移管が開始された。</p> <p>本プロジェクトの対象地域であるオロミア州においては現在、州予算全体の約60%が郡レベルに割り当てられており、郡の計画・予算策定能力強化がますます重要となっている。しかしながら、郡レベルの計画・予算策定能力はいまだに十分ではないほか、郡の能力を下支えするための実用的な郡計画・予算策定マニュアル/ガイドラインが存在しないなど、行政を支援する立場にある州・県レベルの体制も不十分な状態にある。</p> <p>本プロジェクトはオロミア州財務経済開発局（Bureau of Finance and Economic Development：BoFED）をカウンターパート（C/P）機関に、同州内の3県、6郡をパイロット郡として、2010年12月から2013年11月までの3年間の予定で実施されている。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>州予算を包含した州・県・郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った郡行政官の能力が向上する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 州予算を包含した郡の計画*・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定される。（*年次計画） 2) 郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。 3) ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。 4) 州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。 	

- 5) ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。
 6) 州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル（案）を普及する体制が整備される。

(4) 投入（中間レビュー時点）

<日本側>

専門家派遣：11名（実施契約コンサルタント）

機材供与：約2,217万円

研修員受入れ：計14名参加

現地活動費：（2010/12～2012/11）約4,192万円

<相手国側>

C/P配置：13名

施設提供：プロジェクト・オフィス2室

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	団長/総括	辻 一人	埼玉大学/JICA国際協力客員専門員
	地方行政	木全 洋一郎	JICAタンザニア事務所次長（アフリカ広域ガバナンス担当）
	協力企画	薬師 弘幸	JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課
	評価分析	田中 秀和	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
調査期間	2012年7月29日～8月18日		評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果

成果1：予算を包含した郡の計画*・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定される。（*年次計画）

ガイドライン/マニュアルは当初予定どおり、ドラフトが作成され、プロジェクト期間を通じたワークショップやアクションプランからのフィードバックを通じて改訂作業が行われている。しかしながら、本調査で実施した質問票の結果によれば、現行案の質に係るBoFEDのC/Pの満足度は必ずしも一様ではない。それに対して、パイロット県と郡からは否定的な評価は特に出していない。したがって、今後はBoFEDとパイロット県・郡の評価内容の妥当性、そして両者の評価結果が違う場合にその原因を究明し、それぞれのニーズを再確認したうえで、本プロジェクトで作成されるガイドライン/マニュアルがオロミア州用にカスタマイズされたツールと活用されるよう、それらの質を高める必要がある。

成果2：郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。

当初予定どおり、社会経済統計情報の項目が整理されたほか（38項目）、当該域内で実施されているプロジェクト情報を収集するためのフォーマットが開発され、パイロット郡においては同フォーマットが使用されている。本調査の結果、これら郡レベルの情報に係る州のBoFEDのニーズが高いことが確認され、今後はBoFEDの活用を踏まえた情報項目の再確認とこれに係る支援の必要性が確認された。

成果3: ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。

1年次においてパイロット郡が選定され、成果1によって作成されたガイドラインを活用して、2011年6月から2012年6月までの間、4回にわたってワークショップ/研修が開催された。同ワークショップのなかでは演習を課し、同演習結果のモニタリングは行われ、これに係る成果、教訓はガイドラインの改訂に生かされている。

しかしながら実際の郡の計画・予算及びモニタリング業務への摘要・活用状況については、エチオピア歴（EFY）2005年度¹の計画がいまだにオロミア語で策定中ということもあり、中間評価時点ではプロジェクトとして未確認だった。したがって、実際の郡開発計画、予算策定・モニタリングを踏まえた成果・教訓の整理には至っていない。

成果4: 州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。

州及び県による郡に対する支援機能強化の一環として、州のC/P・スタッフ及び県の担当スタッフがこれまでワークショップ等に参加し、その後パイロット郡に対する講師を務めるなどの活動を通じて支援人材の育成が図られている。結果、質問票対象78名のうち93%が州・県による支援機能が向上したと回答。また当初計画にはなかったが、①他セクター情報、②他郡情報、③州（県）と郡間の情報共有のためのプラットフォームとして総合調整会議の試行的導入が検討されている。

今後はパイロット活動を通じて普及の準備（成果6）を進めるとともに支援機能についても更なる活動の明確化と実施が必要である。

成果5: ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。

州における予算策定メカニズムについては、BoFEDと日本人専門家チームとの間で意見交換が行われたが、本レビュー時点では州における予算策定メカニズムの見直しに係る具体的な方向性を見出すに至っていない。これは州の予算制度の見直しには連邦レベルの関与が不可欠であること、予算メカニズムの改訂に係る考え方が関係者間で必ずしも共有されていなかったことに起因すると思われる。

係る状況を踏まえ、本調査においてエチオピア側及びJICA側で協議した結果、本プロジェクトで構築をめざすモデルを「オロミア・モデル」として、その概念を計画策定過程改善のためのプロセスモデルとしてとらえることと確認し、これに基づいて成果5のめざすべき内容を整理した。この結果、成果5では軸足をより郡におき、郡セクター事務所が州セクター部局に提出する（各種事業の）プロポーザルの質の向上を図ることにより、結果として州の予算プロセス強化を図ることを狙うこととした。

成果6: 州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル案を普及する体制が整備される。

普及体制の整備は、ガイドライン/マニュアルのパイロット郡での適用とそのフィードバックに基づいて実施される予定であるため、中間レビュー時点では特段の活動は行われていない（当初予定どおり）。

¹ 西暦2012年度

(2) プロジェクト目標

プロジェクト目標：州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。

中間レビュー時点では、エチオピア側及びJICA側双方の関係者は、プロジェクト目標がいう「モデル」の具体的概念や内容を見いだすに至っていない。したがって、本調査実施時点においてプロジェクト目標の達成の見通しは立っていない。

係る状況を踏まえ、本調査で、本プロジェクトで構築をめざすモデルを「オロミア・モデル」としてBoFEDと協議し、プロジェクト目標の具体的な方向性が確認及び合意された。

同モデルにより、本プロジェクトで策定を進めているガイドライン/マニュアルの取り扱いについては、郡における計画策定能力を高めるためのツールとして明確に位置づけられ、オロミア州の独自のニーズに合致し、自らがオーナーシップをもって活用できるよう支援することとした。また、オロミア・モデルは計画自体のモデルではなく、計画策定過程改善のためのプロセスモデルであることが確認された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトはエチオピア政府の地方分権化政策、権限が移譲された郡行政機関のニーズ及び日本のODA政策に合致しており、またその手段も適切と認められることから引き続き実施の妥当性は高い。

(2) 有効性

現在までに郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定されているものの、プロジェクト目標で構築をめざしている「モデル」の概念や成果5「州における予算策定メカニズム」の方向性が関係者間で見いだすに至っていないという点で、プロジェクト目標の達成の進捗にやや遅れがみられる。その結果、有効性は限定的といえる。本調査時に「オロミア・モデル」としてモデル概念が整理・共有化されたことにより、今後、プロジェクト目標を効果的に達成することが期待される。

(3) 効率性

JICA及びオロミア州の本プロジェクトへの投入の量、質とタイミングに関しては、おおむね予定どおり効率的に実施されている。BoFEDからの質問票の回答には、専門家チームが現地事情に通じていないのではないかとの指摘もあった。

(4) インパクト

現時点で上位目標の達成見通しを示すことは時機尚早と考えられる。一方で郡及び村を巻き込んだボトムアップ方式の計画策定の導入は既にパイロット郡においてインパクトをもたらしており、今後、州内全郡へ適用されれば地域社会経済へ正のインパクトは大きいと考えられる。

(5) 持続性

郡に対する権限移譲に係る制度面の持続性は確保されている反面、オロミア・モデルの全郡への普及のためには、州政府による組織・財政面の整備、新たに取り組むテーマを含めた普及人材の育成が肝要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

- ・ BoFED C/Pの十分な配置

13名が配置され、本邦研修、ワークショップ等にも積極的に参加している。各C/Pの時間的制約はあるが、BoFEDの中核スタッフがC/Pに登用されている。

- ・ 郡及び市町村レベルでの理解促進

郡レベルでのワークショップの開催により、参加型計画策定手法などの新たな手法の演習を通じて、郡及び市町村レベルでの理解促進が図られた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

- ・ エチオピア側のリーダーシップの不足とエチオピア側及びJICA専門家チーム間の合意形成の不備

プロジェクト目標で構築がめざされている「モデル」の概念についてプロジェクト開始後、関係者間で見いだすに至っていない。特に成果5の達成の支障となったほか、C/P及び専門家間でめざすべき方向やプロジェクトの理解に食い違いが生じた。

- ・ 本調査にて実施した質問票の結果（BoFED C/P13名、パイロット県及び郡の9名から回答）、BoFEDのC/Pからの回答にはガイドラインの内容及び専門家のパフォーマンスに関する否定的な評価（現地事情に明るくない点等）が含まれていた。パイロット県・郡からの回答に否定的な評価はなかった。この点については、BoFEDとパイロット県・郡の評価内容の妥当性、そして両者の評価結果が違う場合にその原因を究明し、それぞれのニーズを再確認する必要がある。

3-5 結論

これまでの活動を通じてガイドライン/マニュアル案の策定（成果1）、情報収集方策の明確化（成果2）、支援機能の強化（成果4）等、一定の成果を確認した。一方でガイドラインの質や収集された情報の扱い方等については、先方政府のニーズや先方がめざしたい具体的な方向性を必ずしも十分につかみきれていない状況である。州事業に対する本プロジェクトのアプローチ（成果5）についても特段の進展はなかった。係る状況はプロジェクト開始後、本プロジェクトが構築をめざすモデルの概念が不明確なまま目先の課題に重点をおいて活動してきたことに起因するところが大きく、有効な「モデル」を構築する本プロジェクトの目標の達成に関しては予断を許さない状況にある。

今後は本調査期間中に確認されたオロミア・モデルの概念を念頭におき、日本側及びオロミア側双方がコミュニケーションを十分に図る努力を行ったうえで、ガイドライン/マニュアルの改善・カスタマイズ化、先方オーナーシップの醸成、情報収集・分析能力強化、郡による他リソースへのプロポーザル能力強化等を図り、プロジェクト目標を達成することが期待される。

3-6 主な合意内容

上記調査結果を踏まえ、プロジェクト目標を達成するための方策とし、以下の事項について合意した。

(1) 「モデル」の概念

本プロジェクトがめざすモデル（オロミア・モデル）の概念を確認（4-3参照）。同概念に基づき、ガイドライン/マニュアルはこのモデルを構築するために必要不可欠なプランニングツールであることを確認。

(2) 実施体制

＜エチオピア側＞

- ・ガイドライン/マニュアルがカスタマイズされ、モデルを普及させるためには、BoFEDのC/Pのより一層のコミットメントが不可欠であることから、今後の実施体制として新たに整理された5つのタスクに基づき、BoFEDの窓口担当C/Pを任命する（C/P担当表は付属2ミニッツ内ANNEX6参照）。

＜日本側＞

- ・JICAは現地人材のアドバイザーを雇用し、プロジェクト活動の質を確保するためにJICA事務所、BoFED及びJICA専門家チームへの技術的な支援を行う（候補者については8月中にBoFEDよりJICA事務所に対して連絡する）。

(3) 実施体制PDM及びPOの改訂

- ・オロミア・モデルの概念に沿って付属資料1（PDM改訂版）のとおり改訂する（改訂内容については本文4-4（7）参照）。

(4) 成果1達成のための重要事項

JICA専門家チームはオロミア・モデルに基づいてガイドライン/マニュアルを改訂・増補し、郡における計画策定に役立つカスタマイズされたプランニングツール群として開発する。改訂・補強が必要なガイドライン、マニュアルは以下のとおり。

- ・Guideline
- ・Manuals（Participatory Planning, 3-year rolling plan, Socio-economic data sheet, Project information sheet, Project proposal, Plan Marketing, SWOT Analysis method etc.）

(5) 成果2達成のための重要事項

- ・BoFEDによる郡レベルのデータ・情報に対する明確なニーズを踏まえ、JICA専門家チームはBoFEDのニーズ、とりわけデータ・情報の内容、精度、報告のタイミング、報告フォーム（電子フォームを含む）について詳しいニーズを確認し、BoFEDと合意のうえでデータの内容について改訂する。
- ・BoFEDにおいて収集した郡レベルの情報を集計及び分析するためのデータマネジメント整備のニーズがあることを踏まえ、JICA専門家チームは汎用型の電子情報の集計・分析システムの活用を念頭においた支援を検討する。
- ・既に開発したプロジェクト情報シートと郡から州への既存の報告フォームとが並存する問題については、その事務的負担を軽減するため、普及段階ではフォームの統一を図る必要がある。

(6) 成果3及び成果4達成のための重要事項

- ・JICA専門家チームはEFY2005及びEFY2006のパイロット郡の計画を分析し、ガイドライン/マニュアルによって適用した計画手法の反映状況を確認し、これに係るフィードバック結果を改訂中のガイドライン/マニュアルに反映させる。
- ・JICAはパイロット郡の計画策定活動を支援・モニターするうえで必要な県の活動を支援するための方策を検討する（PC、移動費、日当の支援等）。
- ・そのほか、郡における計画策定や村へのモニタリングのための機材としてPCやオートバイなどの交通手段が不足していることを確認。

(7) 成果5達成のための重要事項

成果5に関しては、その表記を下記のとおり改訂する。

「ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定プロセスが強化される。」

(8) 成果6達成のための重要事項

オロミア・モデルの普及のためには、開発されるガイドライン/マニュアルがカスタマイズ化される必要がある。このため、日本人専門家チームはBoFEDと緊密に相談し、活用されるガイドライン/マニュアルの作成を図る。

(9) 上位目標達成のための重要事項

PDMの外部条件に示されているように、オロミア・モデルの普及のためにはBoFEDによるガイドライン/マニュアルの州内全郡への普及の承認、普及のための研修、予算措置などが必要であり、これはBoFEDのイニシアティブによって進められる。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

「オロミア州マルチセクター計画・予算策定支援プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と記す）は、エチオピア政府の要請を受け、2010年10月から2013年9月までの3年の予定で国際協力機構（JICA）がオロミア州財務経済開発局とともに実施している技術協力プロジェクトである。今般、協力期間の中間を経過したことから、JICAの事業評価ガイドラインに基づき、中間レビュー調査が実施された。本中間レビューは日本側とエチオピア側双方により行われた合同中間レビューである。

1-2 調査目的

本中間レビュー調査の目的は以下のとおりである。

- (1) PDM及びPOに基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、アウトプット達成状況について確認する。
- (2) 調査実施時点までのプロジェクト目標及びアウトプットの達成状況を確認するとともに、事業実施上の課題及び問題点を抽出する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、エチオピア側レビューメンバーとともに合同で中間レビューを行う。
- (4) 上記（3）のレビュー結果に基づき、プロジェクト後半に向けた提案、助言を抽出する。
- (5) 上記（1）から（4）のレビュー結果に基づいて、エチオピア側レビューメンバー、プロジェクト専門家及びエチオピアのプロジェクト関係者と協議のうえ、協議結果についてエチオピア側と合意事項として協議議事録（M/M）に取りまとめる。

1-3 調査団の構成

合同中間レビューチームは以下のメンバーで構成された。

<日本側>

	担当分野	氏名	所属
1	団長/総括	辻 一人	埼玉大学/JICA国際協力客員専門員
2	地方行政	木全 洋一郎	JICA タンザニア事務所 次長（アフリカ広域ガバナンス担当）
3	協力企画	薬師 弘幸	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課
4	評価分析	田中 秀和	三菱UFJリサーチ & コンサルティング（株）

<エチオピア側>

	担当分野	氏名	所属
1	総括	Mr. Alemayehu Sambí	Core Process Owner, NGO Affairs, BoFED (C/P Member)
2	メンバー	Mr. Fekadu Debissa	Planning and Budgeting Expert, BoFED (C/P Member)

1-4 調査日程

現地調査は2012年7月29日から8月18日までの期間で実施された。

調査日程の概要は、以下のとおりである。

		辻団長	薬師	田中(評価コンサルタント)	木全	宿泊
2012/7/29	日			00:40 ジャカルタ発(EK359) 05:30 ドバイ着 10:30 ドバイ発(EK723) 13:30 アジスアベバ着		
2012/7/30	月			09:30 JICA エチオピア事務所打合せ 11:00 専門家チーム打合せ		アジスアベバ
2012/7/31	火			09:00 BoFED との打合せ		アジスアベバ
2012/8/1	水			09:00 専門家チームとの打合せ 10:30 Jimma 県へ移動		ジンマ
2012/8/2	木			09:30 Jimma 県 ZoFED 14:45 Tiro Afeta 郡 AoFED		ジンマ
2012/8/3	金			09:15 Gomma 郡 AoFED 11:00 アジスアベバへ移動		ジンマ
2012/8/4	土			調査結果取りまとめ		アジスアベバ
2012/8/5	日		10:50 パロ発 (KB140) 16:15 バンコク着 21:20 バンコク発 (EK373)	調査結果取りまとめ		アジスアベバ
2012/8/6	月		00:30 ドバイ着 04:50 ドバイ発 (ET601) 07:45 アジスアベバ着	調査結果取りまとめ		アジスアベバ
			14:00 団内打合せ 16:00 専門家チーム打合せ		17:05 ダルエサラム発 (ET804) 19:50 アジスアベバ着	
2012/8/7	火			09:30 団内打合せ 10:30 JICA 事務所打合せ 14:00 BoFED 協議/合同評価チーム打合せ 16:00 専門家チーム打合せ		アジスアベバ
2012/8/8	水			07:00 East Shewa 県へ移動 09:30 East Shewa 県 ZoFED 15:00 Lume 郡 AoFED(郡) 17:00 アジスアベバへ移動		アジスアベバ
2012/8/9	木			09:00 オロミア州農業局/教育局 11:00 オロミア州保健局 14:00 オロミア州道路局/水資源局 16:00 団内打合せ		アジスアベバ
2012/8/10	金			09:00 世界銀行 11:00 専門家チーム打合せ 14:00 BoFED 15:00 JICA 専門家チーム		アジスアベバ
2012/8/11	土	22:00 成田発 (JL5095)	調査報告書作成			アジスアベバ
2012/8/12	日	03:50 ドバイ着 10:30 ドバイ発 (EK723) 13:30 アジスアベバ着	ミニッツ案作成			アジスアベバ
		17:00 団内打合せ				
2012/8/13	月			09:30 団内打合せ 10:30 JICA エチオピア事務所打合せ 15:00 JICA 専門家チーム		アジスアベバ
2012/8/14	火			09:30 BoFED PM ミニッツ案作成	10:30 アジスアベバ発 (ET 805) 13:25 ダルエサラム着	アジスアベバ
2012/8/15	水			AM 団内打合せ 14:00 専門家チーム打合せ		アジスアベバ
2012/8/16	木			08:00 ミニッツ協議 17:30 ミニッツ署名		アジスアベバ
2012/8/17	金			09:00 JICA エチオピア事務所報告 11:00 在エチオピア日本大使館報告 16:10 アジスアベバ発 (EK724) 21:10 ドバイ着		アジスアベバ
2012/8/18	土		02:50 ドバイ発 (JL5096)(EK318) 17:35 成田着	04:15 ドバイ発 (EK724) 15:40 ジャカルタ着		

1-5 主要面談者

(1) プロジェクトチーム

1) 日本人専門家

藪田 仁一朗	総括
三井 久明	副総括/計画・予算策定/モニタリング1
石田 宗俊	計画・予算策定/モニタリング2
藤田 良彦	情報マネジメント
豊間根 則道	州・郡の連携
大口 修平	地方計画/モニタリング1
小林 由季	地方計画/モニタリング2
守満 美紀	群プロジェクト計画強化

2) カウンターパート（オロミア州財務経済開発局）

Mr. Siraj Kedir Feyisa	Bureau Head (C/P Project Director)
Mr. Techome Negussie	Deputy Head (C/P Project Manager)
Mr. Dagne Lemma	Core Process Owner, Data and Information
Mr. Alemayehu Sambu	Core Process Owner, NGO Affairs
Mr. Tesema Bekele	Planning and Budgeting Expert
Mr. Lessanu Lejisa	Planning and Budgeting Expert
Mr. Fekadu Abebe	Planning and Budgeting Expert
Mr. Cheneke Fida	Planning and Budgeting Expert
Mr. Aschenaki Disasa	Planning and Budgeting Expert
Mr. Gudina Argeta	Planning and Budgeting Expert
Mr. Fekadu Debissa	Planning and Budgeting Expert
Mr. Yusuf Desri	Planning and Budgeting Expert
Mr. Gelama Gutema	

(2) その他関係機関

1) オロミア州農業局

Mr. Endalkachew Birhanu	Planning and Budgeting Expert
Mr. Desta Hordofa	Planning and Budgeting Expert
Mr. Ali Adem	Planning and Budgeting Expert (Capital Investment)

2) オロミア州教育局

Mr. Yosef Ayele	Planning and Project Process Owner
-----------------	------------------------------------

3) オロミア州保健局

Mr. Lemma Gutema	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Core Process Owner
------------------	---

- 4) オロミア州水資源局
Mr. Takele Mengesha Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Core Process Owner
- 5) オロミア州道路局
Mr. Daniel Geleta Planning, Monitoring and Evaluation Expert
- 6) ジンマ県
Mr. Faruk Abadura Abakoyas Head of ZoFED
Mr. Fekadu Belami Deputy Head of ZoFED
Mr. Akib Aba Fogi ZoFED Expert
Mr. Haliz Mohammed Education Department
Mr. Elias Gudeta Health Department
Mr. Solomon Alemu Water Department
Mr. Tefera Beyene Agriculture Department
- 7) ジンマ県チロアフエタ郡
Mr. Teshomaa Chewaka Head of AoFED, Tiro Afeta district
Mr. Akume Gobena Sector Representatives from Health, Water, Road and Agriculture, Tiro Afeta district
- 8) ジンマ県ゴマ郡
Mr. Fira Raayyaa Head of AoFED, Gomma district
Sector Representatives from Health, Education, Water, Road and Agriculture, Gomma district
- 9) 東ショワ県
Ms. Lalise Guta Deputy Head, of ZoFED
Mr. Abdisa Gameda Planning and Budgeting Expert
Mr. Derese Desalegn Planning and Budgeting Expert
Mr. Tajudin Abubbeker Zonal Road Authority
Mr. Bahru Denbel Water, Mineral and Energy Department
Mr. Hazi Rabo Health Department
- 10) 東ショワ県ルメ郡
Mr. Dawit Angassa Head of AoFED, Lume district
Mr. Olana Fifesa Budget Plan and M&E Expert, Lume district
Mr. Solomon Tasfaaye Budget Plan and M&E Expert, Lume district
Mr. Zewdee Lele Road Sector, Lume district
Mr. Demisse Endashaw Education Sector, Lume district

Ms. Diribie Girma Agriculture Sector, Lume district

11) 世界銀行

Mr. Yoseph Abdissa Senior Social Protection Specialist

12) JICA エチオピア事務所

太田 孝治 所長

晋川 眞 次長

山下 英志 所員

Mr. Yeshitila Amare Director, Technical Cooperation Division

第2章 プロジェクトの概要

2 - 1 プロジェクトの背景

エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」と記す）では、1995年の連邦国家設立以降、地方分権化が促進され、現在9州（ティグライ、アムハラ、アフール、オロミア、ソマリア、ベルシャングル、南部諸民族州、ガンベラ、ハラール）と2特別都市（アディスアベバ、ディレダワ）が州政府としての機能を持ち、予算策定・予算執行に関し、自己裁量をもっている。また、2002年以降は、州から郡レベルへの大幅な財政移管が開始され、これに対応するため、行政機構構造改革が実施された。

この結果、州レベルで財務経済開発局（Bureau of Finance and Economic Development : BoFED）が、郡レベルにおいて郡財務経済開発局（Ana Office of Finance and Economic Development : AoFED）が新たに設立された。上記財政移管によって郡は、予算・計画策定、予算執行に関し自己裁量をもつことになり、州レベルでは、州配下の郡に対しいかに公平に資源を分配し、郡で実施される開発をモニタリング、評価するかという新たな役割が発生した。

オロミア州はエチオピア中央に位置し、4,000m級の冷涼高地から1,000m以下のリフトバレー半乾燥地まで自然環境に富み、農業、牧畜業が主な産業である。人口（約2,970万人²）面積（28万4,537km²）はともに全国最大規模である。州内には県（ゾーン）、郡（アナ³）、村（ガンダ⁴）が行政単位として存在する（なお、県は州の出先機関であり、議会をもたない）。同州においては、州予算全体の約60%が郡レベルに割り当てられており、郡の計画・予算策定能力強化がますます重要となっている。

しかしながら、急速な財政移管に対し、郡行政組織の計画・予算策定、予算執行において、委譲された権限・財源に見合う総合的な開発計画が策定できていない問題点が指摘されている。その具体的な要因としては、資金制約（郡予算全体の約90%が経常予算へ配分）、人的資源にかかる制約（公務員の低配置、高い離職率）、キャパシティにかかる制約（既存情報を活用したevidence-basedな計画・予算策定が実施できていない）などが挙げられる。また、同時に郡レベルの行政をサポートする州・県の体制も不十分であり、郡の能力を下支えするための包括的な州公式の郡計画・予算策定マニュアル/ガイドラインが存在していないことも課題となっている。

このような背景のもと、エチオピア政府はJICAに対して、オロミア州における郡の計画・予算策定及びモニタリングに係るモデル構築を目的とする技術協力を要請し、JICAはこれを受けて、技術協力プロジェクト「オロミア州マルチセクター計画・予算策定支援プロジェクト」を2010年10月から2013年9月までの3年の予定で実施している。

2 - 2 プロジェクトの概要（中間レビュー時点）

（1）協力期間

2010年10月～2013年9月（3年）

² 2010年7月（中央統計局推定値）

³ オロミア語で郡の意味。アムハラ語ではワレダという。

⁴ オロミア語で村の意味。アムハラ語ではカバレという。

(2) 相手国機関

オロミア州財務経済開発局

対象3県（ジンマ県、アルシ県、東ショワ県）

対象6郡〔ゴマ郡、チロアフエタ郡（以上ジンマ県）、ドドタ郡、リムビプロ郡（以上アルシ県）、ルメ郡、ピショフト郡（以上東ショワ県）〕

(3) プロジェクトの概要（当初計画⁵）

1) 上位目標

州予算を包含した計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った州・県・郡の行政官の能力が向上する。

2) プロジェクト目標

州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。

3) アウトプット

州予算を包含した郡の計画*・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)が策定される。（*年次計画）

郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。

ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。

州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。

ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。

州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル(案)を普及する体制が整備される。

(4) 対象地域

プロジェクトが対象とするパイロット県、郡の情報は表2 - 1のとおり。各郡の位置は巻頭地図参照。

表2 - 1 パイロット郡のプロファイル

Zone	Woreda	Capital Town	Area (km ²)	Kebele	Population (2008)	Pop Density	Characteristics
Arsi	Dodota	Dhera	512	15	91,675	179	アダマとZone CapitalのAselaに挟まれた都市近郊の農村地域
	Limu Bilbilo	Benkoji	1,197	28	122,903	103	高地遠隔地にある農村地域。舗装道路の接続なし。水の確保困難。

⁵ 本中間レビュー時に一部改訂。

Jimma	Goma	Agaro	767	39	262,835	343	Zone CapitalのJimmaから車で1時間。 コーヒー生産の中心地。比較的豊か。
	Tiro Afata	Dimtu	979	29	136,789	140	Zone CapitalのJimmaから車で1時間。 コーヒー生産地に近いがコーヒー生産ができず、穀物や家畜を生産。かなり貧しい。
East Shewa	Lume	Mojo	744	41	106,147	143	アダマに近接する農村地域。 WoFEDの業務状況についてZone各局の評価高い。
	Bishoftu Urban	Bishoftu	40	9	143,202	3,580	アダマに次ぐZone第二の都市。 州の直轄地。商工業盛ん。
Total			4,239	161	863,551	204	

出所：Oromia Region Profile

第3章 評価の方法

3 - 1 評価の枠組み

本中間レビューはJICAの評価ガイドラインの下、プロジェクト・サイクル・マネジメント (PCM) 手法により、現行のPDMに沿って次のステップを踏んで実施された。

ステップ1：評価グリッドを作成し、レビュー方法につき確認。

ステップ2：質問票の配布・回収を含むレビューに必要な情報の収集。

ステップ3：プロジェクトの達成状況につきPDMに照らして確認し、R/Dに示されたインプットの現状につき確認。

ステップ4：プロジェクト達成への貢献・阻害要因につきプロジェクト・デザイン及び実施プロセスを含み分析。

ステップ5：5項目評価によりプロジェクト全体を評価。

ステップ6：分析結果から勧告を抽出。

ステップ7：関係者との間でレビュー結果を共有し、最終的なプロジェクトの方向性を確認。

ステップ8：日本及びエチオピア双方の間で結果について合意。

3 - 2 評価5項目

JICAのプロジェクト評価では、評価における価値判断の基準として、「評価5項目」を採用している。評価5項目とは1991年に経済協力開発機構開発援助委員会 (OECD-DAC) で提唱された開発援助の評価基準であり、以下の5つの項目から成る。

表3 - 1 DAC5項目による評価の視点

妥当性 (relevance)	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (efficiency)	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性（自立発展性） (sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：新JICA事業評価ガイドライン（2010年6月）

3 - 3 情報収集手段

中間レビュー調査に必要な情報は以下の方法で収集した。

表3 - 2 データ・情報収集手段及び情報源

データ・情報収集手段	情報源
既存資料のレビュー	<ul style="list-style-type: none">・事前調査（実施協議）報告書、インセプション・レポート、事業進捗報告書、その他プロジェクト関連資料・エチオピア政府関連資料・世界銀行、IMF、その他関連資料
質問票調査	<ul style="list-style-type: none">・BoFEDカウンターパート（C/P）・パイロット県及び郡関係者・日本人専門家
ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none">・BoFEDカウンターパート（C/P）・オロミア州セクター局関係者・パイロット県及び郡関係者・日本人専門家チーム・世界銀行カントリーオフィス・JICAエチオピア事務所

第4章 プロジェクトの実績

4 - 1 投入の実績

4 - 1 - 1 日本側の投入

(1) 日本人専門家派遣

中間レビュー時点では合計11名の日本人専門家が投入されている。専門家は長期のアサインメントであるが、エチオピアでの現地滞在は1月から3か月間の短期滞在を複数回繰り返すかたちで派遣されている（ただし業務調整を除く）。専門家の所属先は国際開発センター（International Development Center of Japan : IDCJ）7名、及びコーエイ総合研究所（Koei Research Institute : KRI）4名であり、メンバー構成は表4-1のとおり。

表4 - 1 日本人専門家チーム

	氏名	担当	所属先
1	藪田 仁一郎	総括	IDCJ
2	三井 久明	副総括/計画・予算策定/モニタリング1	IDCJ
3	石田 宗俊	計画・予算策定/モニタリング2	KRI
4	藤田 良彦	情報マネジメント	KRI
5	吉村 浩司	地方計画及び予算策定1	IDCJ
6	桑原 準	地方計画及び予算策定2	IDCJ
7	大口 修平	地方計画/モニタリング1	IDCJ
8	小林 由季	地方計画/モニタリング2	KRI
9	豊間根 則道	州・郡の連携	IDCJ
10	守満 美紀	郡プロジェクト計画強化	KRI
11	作増 良介	業務調整	IDCJ

(2) 現地サポートスタッフ

プロジェクトチームには合計4名のエチオピア人サポートスタッフが雇用されている。うち3名は常勤でリサーチアシスタント2名、秘書1名であり、他に1名の非常勤スタッフがワークショップ等開催時のアシスタントとして雇用されている（メンバー・リストはミニッツ付属資料参照）。

(3) 機材供与

供与機材は専門家チームの執務用機材とパイロット郡における業務用機材とで構成されている。前者は車両（3台）、ノートPC（5台）、プロジェクター、コピー機、後者はデスクトップPC（9台）、ノートPC（6台）、プリンター（4台）、プロジェクター（2台）、ファックス機（3台）、デジタルカメラ（4台）及びPC周辺機器などであり、総額は2,217万円と報告されている（機材リストはミニッツ付属資料参照）。

(4) 現地活動費

プロジェクトの現地での活動のための経費（一般業務費）はプロジェクト期間である3年間の予算ベースで約4,192万円である。

(5) 本邦研修

日本の地方自治体における計画策定、予算編成をテーマとした本邦研修がこれまで2回実施されており、BoFED及びパイロット県及び郡から合計14名のカウンターパート（C/P）が参加した。

- ・ 2011年8月19日～9月2日（15日間）：C/P 5名参加
- ・ 2012年4月13日～28日（16日間）：C/P 9名参加

表 4 - 2 本邦研修参加者

研修期間		参加者名	所属、肩書
2011年8月19日 ～9月2日 (旅程を含む)	1	Mr. Fekadu Abebe Gejea	Planning and budgeting expert, BoFED
	2	Mr. Lessanu Lejissa Nemera	Planning and budgeting expert, BoFED
	3	Mr. Bedlu Tsehay Mekonnen	Head, East Shewa ZoFED
	4	Mr. Kebebe Yadetie Balcha	Head, Arsi ZoFED
	5	Mr. Faruk Abadura Abakoyas	Head, Jimma ZoFED
2012年4月13日 ～28日 (旅程を含む)	1	Mr. Dagne Lemma	Director, Data and information preparation and dissemination Core Process, BoFED
	2	Mr. Gelana Gutema	Planning and budgeting expert, BoFED
	3	Mr. Yusuph Dersi	Planning and budgeting expert, BoFED
	4	Mr. Fira Raya	Head, Goma AoFED, Jimma Zone
	5	Mr. Seid Bedewi	Deputy Haed, Tiro Afeta AoFED, Jimma Zone
	6	Mr. Mohammed Nurie	Head, Limu Bilbilo AoFED Jimma Zone
	7	Mr. Woldemichael Gergisso	Head, Dodota AoFED, Arsi Zone
	8	Mr. Dawit Angassa	Head, Lume AoFED, East Shewa Zone
	9	Mr. Amare Degefa	Head, Bishoftu AoFED, East Shewa Zone

4 - 1 - 2 エチオピア側の投入

(1) C/Pの配置

実施機関であるBoFEDからは表4-3に示す14名がC/Pとして配置されている。C/Pチームの長はBoFEDの局長がプロジェクト・ダイレクターとして担当し、その他のC/PメンバーはそれぞれBoFEDの日常業務を兼務している。

表4 - 3 BoFED C/Pチーム

	氏名	C/Pチームにおける役割 (BoFEDでの役職)
1	Siraj Kedi	Project Director (Head of BoFED)
2	Teshome Negussie	Project Manager (Deputy Head and Core Process Owner, Planning and Budgeting)
3	Dagne Lemma	Member (Core Process Owner, Data and Information Preparation and Dissemination)
4	Tamane Atomsa	Member (Core Process Owner, M&E)
5	Alemayehu Sambi	Member (Core Process Owner, NGO Affairs)
6	Tesema Bekele	Member [Planning and Budgeting Expert (Macro Planning)]
7	Lessanu Legisa	Member [Planning and Budgeting Expert (Education)]
8	Fekadu Abebe	Member [Planning and Budgeting Expert (Agriculture)]
9	Cheneke Fida	Member [Planning and Budgeting Expert (Road)]
10	Aschenaki Disasa	Member [Planning and Budgeting Expert (Health)]
11	Gudina Argeta	Member [Planning and Budgeting Expert (Water)]
12	Fekadu Debisa	Member (Planning and Budgeting Expert)
13	Tesfa Kejela	Member [Planning and Budgeting Expert (Ana Block Grant)]
14	Yusuf Dersi	Member (Planning and Budgeting Expert)

(2) プロジェクト・オフィス

BoFEDの7階に日本人専門家チームのための執務室（2室）が確保され、付帯する家具及び電気等が提供されている。

4 - 2 成果の達成状況

成果1：州予算を包含した郡の計画*・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定される。（*年次計画）

(1) 概要

ガイドライン/マニュアルは当初予定どおり、ドラフトが作成され、プロジェクト期間を通じたワークショップやアクションプランからのフィードバックを通じて改訂作業が行われている。しかしながら、本調査で実施した質問票の結果によれば、現行案の質に係るBoFEDのC/Pの満足度は必ずしも一様ではない。それに対して、パイロット県と郡からは否定的な評価は特に出していない。したがって、今後はBoFEDとパイロット県・郡の評価内容の妥当性、そして両者の評価結果が違う場合にその原因を究明し、それぞれのニーズを再確認したうえで、本プロジェクトで作成されるガイドライン/マニュアルがオロミア州用にカスタマイズされたツールと活用されるよう、それらの質を高める必要がある。

(2) 状況

中間レビュー時点ではガイドラインの第4次ドラフト（Version2.1）が作成されている。この

ガイドライン案は、郡における計画、予算、モニタリング、評価及び情報管理（Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation and Information Management : PB-MEIM）の手順を8段階のステップによって説明している（英文のみ）。同ガイドライン案は2011年4月のキックオフ・ワークショップ以来、プロジェクトのテクニカル・コミッティとワークショップにおいて数回議論されてきた。また、このガイドライン案に沿った計画策定エクササイズがパイロット県及び郡で試行的に実施されており、村落（ガンダ）の参加による計画策定の機会を提供した。また、同ガイドライン案では、州と県の役割や、郡レベルでの情報収集を目的とした社会経済統計情報や進行中の開発プロジェクト情報を収集するためのフォーマットが示されている。このほか、上記ガイドライン案に加え、ガイドライン利用者向けにより実務的な基礎知識を提供するマニュアル案が作成段階にある。同マニュアルは、ガイドラインに沿って計画・予算策定が実施されるために実務的な基礎知識を提供するために準備されており、比較的異動が多い郡の担当者及び将来的に全州の郡へ展開する際に活用されることが期待されている。

上記のとおり、ガイドライン案及びマニュアル案は当初予定どおり作成・改訂作業が行われているが、本調査が実施した質問票によれば、パイロット県及び郡関係者の評価が高い一方で、BoFEDのC/Pからは上記ガイドライン案の内容に関して複数の批判的コメントが散見された。これは、同ガイドライン案に対してまだエチオピア側の意見が十分反映されておらず、更なる改善の余地があることを示している。また、当初本プロジェクトで想定されていたガイドライン/マニュアルは郡での計画・予算策定作業に直接使用するものであったが、これまでのところ、ガイドライン案は模範的手法を示すテキスト的な位置づけにとどまっていると推測される⁶。これは現行の郡開発計画のフォーマットに起因する部分もある。今後はBoFEDとパイロット県・郡の評価内容を改めて検証し、それぞれのニーズを再確認したうえで、本プロジェクトで作成されるガイドライン/マニュアルが郡レベルでの計画策定プロセスを強化するためのオロミア州用にカスタマイズされた「ツール」として準備・貢献することが本調査によって日本・エチオピア双方で確認された。

表4 - 4 BoFED C/Pによるガイドライン/マニュアルに関する質問票への回答とコメント

設問：成果1（ガイドライン/マニュアル）について、これまでの達成状況は？ （4段階選択回答）		
No.	Remarks	回答数
1	Very effective	1
2	Effective to some extent	11
3	Not so much effective so far	1
4	Not effective at all	0

（コメント（原文のまま））

⁶ 本調査実施時点では、郡に対するガイドライン研修後に作成されたEFY2005年の開発計画の内容は確認できていない（正式承認される段階ではなかったこと、ドラフト版がオロミア語で作成されていることなどが理由）。しかしながら、パイロット郡の行政官や専門家からのヒアリングによれば現行の郡開発計画のフォーマットによる制約により、ガイドライン案を計画にそのまま反映させるのは難しいとのコメントがあった。

	Description
1.	<i>Much effort have been made to develop the draft manual with BOFED Team</i>
2.	<i>The drafted guideline and manuals lack experience particularly local experience. The Japanese experts may be good in the context of developed planning system</i>
3.	<i>Because the manual and guideline so far produced is not clear and workable documents</i>
4.	<i>They have already produced the draft guideline/ manual. However, regional budgeting is not part of this guideline/ manual</i>
5.	<i>Much effort is required from both sides, especially the project, so that it will be more effective</i>

成果2：郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。

(1) 概要

当初予定どおり、社会経済統計情報の項目が整理されたほか（38項目）、当該域内で実施されているプロジェクト情報を収集するためのフォーマットが開発され、パイロット郡においては同フォーマットが使用されている。本調査の結果、これら郡レベルの情報に係る州のBoFEDのニーズが高いことが確認され、今後はBoFEDの活用を踏まえた情報項目の再確認とこれに係る支援の必要性が確認された。

(2) 状況

郡レベルでの情報収集の質を強化するために、プロジェクトでは既に次の2種類のデータフォーマットを開発した〔ガイドライン案（Version2.1）に添付済〕。

- 1) 社会経済情報フォーマット（38の社会経済指標）
- 2) プロジェクト情報フォーマット

これらのフォーマットは既にパイロット郡における情報収集の際に適用され、情報の蓄積が行われている。ただしプロジェクト情報フォーマットはAoFEDが行うBoFEDへの正式な報告フォーマットと異なるため、現在は既存フォーマットと本プロジェクトによって導入されたフォーマットが併存している状況も確認された⁷。

本調査において、郡レベルの上記情報についてはAoFEDのみならず、BoFEDにも高いニーズがあることが確認された。郡レベルの社会経済情報はBoFEDが郡への交付金（ブロックグラント）予算の配賦を計算する際に使用する経済社会データがより正確で信頼でき、かつ一貫性のあるデータとして活用できるメリットがある。また同データはBoFEDが州事業予算をセクター部局へ配分する際の参考情報としても有効に活用できる。これらBoFEDのニーズを踏まえ、既存PC等の情報インフラを前提としてAoFEDからBoFEDへの情報の受け渡しやBoFEDによる情報活用を効果的に行うための支援の必要性が認められた。

⁷ BoFEDは2種類のフォーマットが併存していることの弊害について認知し、今後、成果の普及段階においてフォーマットを統一していく必要があることは認識している。

このほか、プロジェクト開始当初、情報システムに関しては、イタリアの技術協力によって情報管理システムが構築されるとの話もあったが、現在進行中のイタリアによる情報システム協力は地図情報に多種類のデータを表示するシステムのモデル開発であり、BoFEDが求めている郡レベルの基礎情報を収集・分析するシステムとは異なっていることがBoFED局長との面談で確認された。

成果3：ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。

(1) 概要

1年次においてパイロット郡が選定され、成果1によって作成されたガイドラインを活用して、2011年6月から2012年6月までの間、4回にわたってワークショップ/研修が開催された。同ワークショップのなかでは演習を課し、同演習結果のモニタリングは行われ、これに係る成果、教訓はガイドラインの改訂に生かされている。

しかしながら実際の郡の計画・予算及びモニタリング業務への摘要・活用状況については、エチオピア歴（EFY）2005年度⁸の計画がいまだにオロミア語で策定中ということもあり、中間評価時点ではプロジェクトとして未確認だった。したがって、実際の郡開発計画、予算策定・モニタリングを踏まえた成果・教訓の整理には至っていない。

(2) 状況

2011年6月～2012年6月までの間に①「ガイドライン/マニュアル作成のための郡・ガンダ行政官研修」（2011年6月）、②「ガイドライン/マニュアルの普及のための郡・ガンダ行政官研修」（2011年8月）、③「改訂されたガイドライン/マニュアルに基づく研修」（2011年12月）、④「アクションプラン実施の経験共有、年次計画策定研修」（2012年5月）等、成果1で作成されたガイドラインのドラフトに基づき、情報収集、計画策定手順等に係る研修/ワークショップが開催された。これらの研修により、州、郡、ガンダ行政官の能力向上が図られたほか、研修の一環として行われた演習（アクションプラン）の実施及びこれに係るモニタリング結果を踏まえてガイドラン/マニュアルが改訂された。なお、上記モニタリングにより、すべてのパイロット郡において、ガイドライン案に沿った計画策定のエクササイズが行われていることが確認されている。また、2012年5月に実施された4回目のモニタリング・ワークショップの結果、実施されるべきアクションはおおむね実施されたと評価され、特に優れた事例（Good Practice）も確認されている。これまでのところ、パイロット・アクションの下でカバーされた内容は、次の7つのモジュールとしてまとめられている。①州・県による支援、②戦略的計画、③情報、④村落（ガンダ）での計画、⑤分析及び優先順位、⑥予算と計画マーケティング、及び⑦モニタリング・評価（M&E）。

しかし、上記の活動は郡での計画策定作業の一環として実施されているのではなく、あくまでも演習として郡で実施されたものである。実際の計画策定プロセスへのガイドライン/マニュアルの反映状況については、パイロット郡のEFY 2005年の計画の内容を評価する必要があるが、ドラフト版がオロミア語で作成されたばかりであったこともあり中間レビューの時

⁸ 西暦2012年度

点では未確認の状態だった。

成果3の達成については、上記演習を踏まえたフィードバックとともに、今後EFY2005年度及び今年度作成するEFY2006年度のパイロット郡における郡開発計画の内容を確認し、同フィードバックの結果を踏まえてガイドライン/マニュアルによる成果と教訓を整理する必要がある。

成果4：州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。

(1) 概要

州及び県による郡に対する支援機能強化の一環として、州のC/Pスタッフ及び県の担当スタッフがこれまでワークショップ等に参加し、その後パイロット郡に対する講師を務めるなどの活動を通じて支援人材の育成が図られている。結果、質問票対象78名のうち93%が州・県による支援機能が向上したと回答。また当初計画にはなかったが、①他セクター情報、②他郡情報、③州（県）と郡間の情報共有のためのプラットフォームとして総合調整会議の試行的導入が検討されている。

今後はパイロット活動を通じて普及の準備（成果6）を進めるとともに支援機能についても更なる活動の明確化と実施が必要である。

(2) 状況

州と県によるパイロット郡への支援機能については、ガイドライン案（Version2.1）では次の3項目が示されている。

- 1) 研修の実施とガイドラインの改訂
- 2) PB-MEIMプロセスのモニタリング支援
- 3) 州・郡の間の連携

将来の普及段階での研修用トレーナー及び講演者の人材育成については、BoFEDのC/Pメンバーのなかに、既に県と郡でのワークショップへの参加を通じて経験を獲得している者がいる。テクニカル・コミッティとワークショップへのBoFED C/Pの出席率がかなり高いことが報告されており、この観点からは経験は広く共有されていることが示唆される。さらに、県及び郡のスタッフのなかには、郡及び村落での計画予算策定作業のためのトレーナーとしての経験者が育ちつつある。この結果、質問票対象78名のうち93%が州・県による支援機能が向上したと回答している。また州と県による支援により、成果3で実施したアクションプラン作成過程において必要な情報項目のうち、74.5%（6郡平均）の情報が収集できていることが確認された。

このほか、本プロジェクトの実施過程において州と県及び郡との間の調整機能として、総合調整会議の導入がプロジェクトより提案された。これは①異なるセクター間の情報、②周囲の郡間の情報、そして③州（県）と郡の間の情報の共有を深めることが目的とされ、結果より質の高い分析を踏まえた開発計画を策定することを狙いとしている。なお、同会議は中間レビュー時点では未実施であったが、2012年8月には東ショワゾーンで試行的な総合調整会議が開催されることになっている。

成果4の達成については現時点で一定の成果が確認されながらも、総合調整会議等新たな試

みをも開始されており、引き続き今後のプロジェクト活動のなかでその成果の状況を確認する必要がある。

成果5：ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。

(1) 概要

州における予算策定メカニズムについては、BoFEDと日本人専門家チームとの間で意見交換が行われたが、本レビュー時点では州における予算策定メカニズムの見直しに係る具体的な方向性を見いだすに至っていない。これは州の予算制度の見直しには連邦レベルの関与が不可欠であること、予算メカニズムの改訂に係る考え方が関係者間で必ずしも共有されていなかったことに起因すると思われる。

係る状況を踏まえ、本調査においてエチオピア側及びJICA側で協議した結果、本プロジェクトで構築をめざすモデルを「オロミア・モデル」として、その概念を計画策定過程改善のためのプロセスモデルとしてとらえることと確認し、これに基づいて成果5のめざすべき内容を整理した。この結果、成果5では軸足をより郡におき、郡セクター事務所が州セクター部局に提出する（各種事業の）プロポーザルの質の向上を図ることにより、結果として州の予算プロセス強化を図ることを狙うこととした。これにより、成果5及びこれに係る活動については以下のとおり改訂することとし、BoFEDと合意した。

・成果5（改訂）

「ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定プロセスが強化される。」

・活動（改訂）

- 5-1 既存の州計画・予算策定プロセスをレビューし、課題を抽出する。
- 5-2 プロポーザル策定研修を実施する。
- 5-3 州政府に対するプロポーザル提出を支援する。

成果6：州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル案を普及する体制が整備される。

普及体制の整備は、ガイドライン/マニュアルのパイロット郡での適用とそのフィードバックに基づいて実施される予定であるため、中間レビュー時点では特段の活動は行われていない（当初予定どおり）。

4 - 3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。

中間レビュー時点では、エチオピア側及びJICA側双方の関係者は、プロジェクト目標がいう「モデル」の具体的な概念や内容を見いだすに至っていない。したがって、本調査実施時点においてプロジェクト目標の達成の見通しは立っていない。係る状況を踏まえ、本調査で、本プロジェクトで構築をめざすモデルを「オロミア・モデル」としてBoFEDと協議し、プロジェクト目標の具体的な方向性が確認及び合意された（以下、参照）。同モデルにより、本プロジェクトで策定を進め

ているガイドライン/マニュアルの取り扱いについては、郡における計画策定能力を高めるためのツールとして明確に位置づけられ、オロミア州の独自のニーズに合致し、自らがオーナーシップをもって活用できるよう支援することとした。また、オロミア・モデルは計画自体のモデルではなく、計画策定過程改善のためのプロセスモデルであることが確認された。

更にガイドライン/マニュアル案の全国普及に係る制度的基盤整備のために同案の州Cabinetへの提出が指標として設定されていたが、州政府による承認はBoFEDの権限で行うことが可能であることが確認され、これに基づいてPDMの指標を改訂した。

今後は上記の考え方に基づいてガイドライン/マニュアルを整備し、全国普及に向けてBoFEDの正式承認を得ることをめざしてその質の向上を図っていく必要がある。

(1) オロミア・モデルの概念

「オロミア・モデル」とは郡が自らの予算を活用した計画策定能力向上を図るための計画策定過程改善（プランニング）のプロセスである。また同モデルは州のセクター局による事業やNGO、ドナー等の他リソースを確保するためのプロジェクト/予算申請の質の向上にも貢献する。また、郡レベルにおける上記プロセスを通じて結果的に州政府による効果的・効率的な予算配分にも貢献するものである。

オロミア・モデルによるプランニングプロセスの基本原則は以下のとおり。

1) 正確な情報

住民ニーズ、社会経済統計情報、実施中のプロジェクト情報等に係る正確な情報収集の能力強化

2) 中・長期的ビジョン

中・長期的ビジョンに基づく計画づくり

3) セクター横断的視点

セクター横断的視点に基づいた開発事業の優先順位の選定

4) 郡以外のリソースの活用に係る調整

州事業によるプロジェクトやその他NGO/ドナーによるプロジェクト等、他リソースによる事業の獲得に係る能力強化

5) 州政府との情報共有

BoFEDによる計画策定・優先順位づけや予算配分に有効活用するための質の高いデータの活用

※本プロジェクトはパイロット郡において上記モデルを効果的に構築するために、各種研修、実務的ツールと機会*を提供する。同モデルが構築された後、プロジェクトは普及に係る体制整備を行う。

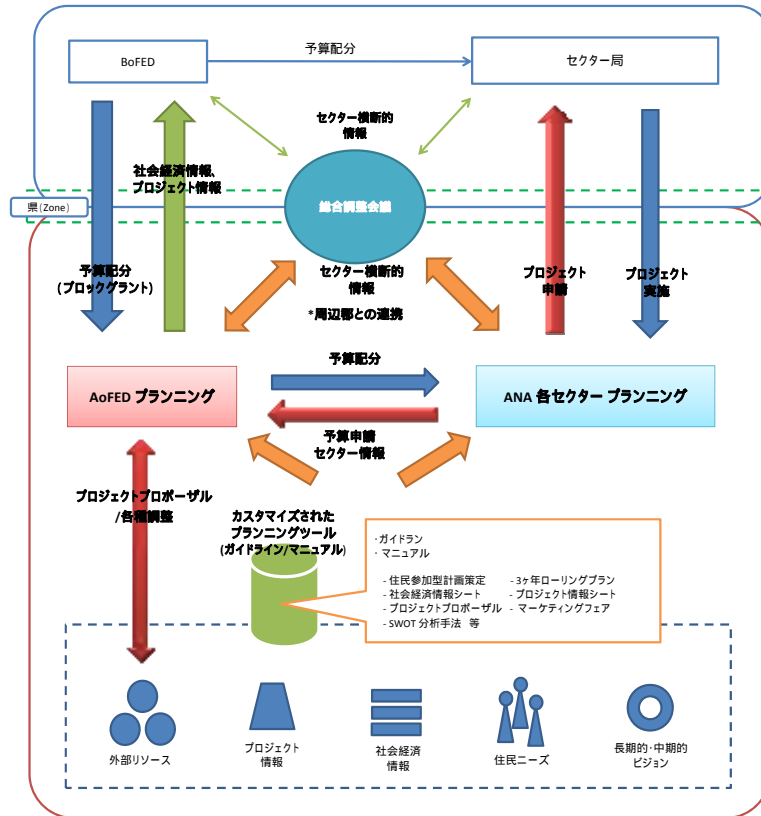


図 4 - 1 オロミア・モデル概念図

* 本プロジェクトでは「総合調整会議」の導入を試みる。同会議には、郡財務経済開発局 (AoFED)、州計画局 (Zonal Office of Finance and Economic Development : ZoFED) 及び、各レベルのセクター担当者が参加する予定。同会議を通じて、①各セクター間、②周辺郡間、③州 (県) と郡間の情報共有及び必要な調整を図ることをめざす。

4 - 4 プロジェクトの実施プロセス

(1) プロジェクト活動

プロジェクト活動はPDMとPOに従って実行され、2年次には次の活動が当初の活動に追加された。

- 1) 州と郡の間の連携に関する調査
- 2) プロジェクト提案書策定能力強化のための現地研修
- 3) プロジェクト財源確保のためのマーケティング
- 4) 連邦政府レベルの予算配賦の調査

この追加的活動に対応するため、日本人専門家チームは当初の9名から11名へ増員された。

(2) プロジェクトの管理・運営

プロジェクト管理の上位組織である合同運営委員会 (Joint Steering Committee : JSC) は、これまで3回開催された。また、テクニカル・コミッティはこれまで4回開催され、プロジェクトの進捗報告、実施上の技術的な問題及びプロジェクトの今後の進め方について情報を共有

し関係者の議論が行われた。本プロジェクトの技術移転活動は、BoFED、州セクター局、パイロット県及び郡を主な関係先として展開されている。また、パイロット郡でのプロジェクト・インプットの進捗モニタリングは、プロジェクト・メンバーがBoFEDのC/Pとともに、各パイロット県及び郡を訪問し実施されている。

(3) プロジェクト関係者とのコミュニケーション

プロジェクト関係者、とりわけ受益者である県や郡とのコミュニケーションは頻繁な訪問、打合せ、電子メール、電話を通じて行われている。一方、世界銀行及びイタリアのような他の援助機関及び、他の官庁（連邦政府あるいはオロミア州）とのコミュニケーションは限定的である。

(4) 技術移転の方法

C/Pスタッフへの技術移転は、本邦及びエチオピア国内での研修プログラムへの参加を含むプロジェクトの諸活動を通じて図られている（添付研修及びワークショップ・リストはミニッツ付属資料参照）。また、C/Pはパイロット郡を対象としたワークショップに講師として参加し、さらにガイドライン案の改訂のためのコメント提示という形でもプロジェクトに貢献している。しかしながら、C/Pは各自の本来業務である計画・予算策定のため多忙であり、プロジェクトのために提供する時間は限定的である。

(5) 人材の配置

プロジェクトは日本人専門家（11名）、BoFEDのC/P（BoFED局長、同副局長及び12名のメンバー）及びプロジェクト雇用のローカル・サポート・スタッフ（4名）が日常のプロジェクト活動を担っている。日本人専門家は常駐ではないが、各人の業務に応じて数週間程度のエチオピア滞在を繰り返す日程で現地業務をこなしている。また、BoFEDのC/Pも日常的に彼らの本来業務を抱えているため、プロジェクト活動へはテクニカル・コミッティ、ワークショップ等への参加が主となっている。

(6) 日本人専門家チームのパフォーマンス

中間レビューチームによって実施された質問票調査に対するBoFED C/Pからの回答のなかには、日本人専門家チームのパフォーマンスに対して批判的なコメントが含まれていた。同コメントは、日本人専門家の現地事情及び現地語への不慣れ、専門的経験によるプロジェクト・インプットの不足などの面の指摘がなされている。

表 4 - 5 BoFED C/Pによる日本からの投入への回答とコメント

設問：日本からの投入（専門家、機材、研修など）について、どう評価するか？		
(3段階選択回答)		
No.	Remarks	回答数
1	Very Good	2
2	Good	11
3	Poor	0
(コメント (原文のまま))		

	Description
1.	<i>It is a bit less than to say good. Projects should enhance capacities sufficiently in training, equip supply and others.</i>
2.	<i>Experts are so committed. However, some of them seem to have no professional experience in the subject area.</i>
3.	<i>Expert quality in most cases should be improved and given due attention.</i>
4.	<i>So many opinions. They are supplying experts, equipments, training and other activities. They are very interested in giving support for rural areas.</i>

(7) PDMの改訂

中間評価時点でのPDMはプロジェクト開始前の2010年8月のR/D締結時にBoFEDとJICAの間で合意されたPDM（オリジナル・バージョン）であった。今回の中間レビューで見直しを行い、下記の点に関してそれぞれのPDMの該当箇所を改訂することが合意された。主な修正点は以下のとおり。

1) 上位目標

本調査において整理されたオロミア・モデルの考え方にに基づき、表現を下記のとおり改めた。

改訂前	州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った郡行政官の能力が向上する。
改訂後	郡による資金のほか、州政府及びその他リソースを活用した計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った州、県、郡行政官の能力が向上する。

2) プロジェクト目標

プロジェクト目標に関しても、上記の趣旨で表現を下記のとおり改めた。また、プロジェクト目標の指標1及び指標2に当初のPDMではオロミア州Cabinetの承認という記述があったが、BoFEDの権限により、ガイドライン/マニュアルの州としての組織承認がなされることが確認されたのでその部分の記述を改めた。

改訂前	州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。
改訂後	郡による資金のほか、州政府及びその他リソースを活用した計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。

3) プロジェクト目標：指標1

改訂前	ガイドライン/マニュアルのFinal Draftをオロミア州Cabinetに提出する準備がされる。
改訂後	<u>正式な承認のために</u> ガイドライン/マニュアルのFinal DraftをBoFEDに提出する準備がされる。

4) プロジェクト目標：指標2

改訂前	ガイドライン/マニュアル（案）をオロミア州内全郡に展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画をオロミア州Cabinetに提出する準備がされる。
改訂後	ガイドライン/マニュアル（案）をオロミア州内全郡に展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画をBoFEDに提出する準備がされる。

成果1

成果1の記述に関しても上位目標及びプロジェクト目標の記述に平仄を合わせ、下記のとおり改訂した。

改訂前	州予算を包含した郡の計画*・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定される。（*年次計画）
改訂後	郡による資金のほか、州政府及びその他リソースを活用した計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定される。

成果3：指標2

本調査で整理されたオロミア・モデルの概念に基づき、成果3においてパイロット郡での計画・予算策定へのガイドライン/マニュアル（案）の活用とその結果を確認することを確実にするため、外部リソースを獲得するための活動を指標として新たに下記のとおり加えた。

改訂前	（なし）
改訂後	パイロット郡のNGOやドナー等の外部リソースに対するプロポーザル数 （情報の入手手段：パイロット郡におけるプロポーザルの記録）

成果5

本調査で整理されたオロミア・モデルの概念に基づき、下記の改訂を行った。

改訂前	ガイドライン/マニュアル（案）を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。
改訂後	ガイドライン/マニュアル（案）を踏まえた州における <u>予算策定プロセスが強化される。</u>

成果6

上位目標及びプロジェクト目標での記述改訂と同様の理由で下記の改訂を行った。

改訂前	州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル（案）を普及する体制が整備される。
改訂後	郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル（案）を普及する体制が整備される。

またPDMの欄外に本PDMで明示された「計画」とはオロミア・モデル概念のなかで示された「計画策定過程」と同様の意味をもつことを明示した。

なお、上記の改訂に伴い、PDMの他の関連部分の改訂も行われた。（付属資料改訂PDM参照のこと）

第5章 評価結果

5 - 1 妥当性

(1) エチオピア側の政策及びニーズ

エチオピアでは1995年の連邦国家設立以来、地方分権化が促進され、州レベルでは州政府が予算策定と執行に関し自己裁量権を確立している。一方、州から郡への権限委譲に関しては2002年以降、大幅な財政移管が開始されたほか、行政機構構造改革も実施され、郡レベルでも郡財務経済開発局（AoFED）が設立された。これによって、郡は計画・予算策定、予算執行に関し自己裁量権をもつことになったが⁹ ¹⁰、郡レベルでの計画・予算策定と執行、さらにモニタリングといった一連の行政業務を実施するうえでの人材、資金、組織能力といった面で大きな制約を抱えている。

本プロジェクトはエチオピア政府の係る地方分権政策と郡レベルのニーズに合致し、州から郡レベルへの財政移管に伴う分権化を支えるものである。カウンターパートであるBoFEDは同政策に沿って交付金（ブロックグラント）を郡へ配賦しているが、これに伴いBoFEDは郡レベルの正確な情報を必要としている。また郡では自らの計画策定及び予算配分の優先順位を決定するための情報収集、及び自らの予算以外の開発事業（州事業、NGO等による事業等）を確保するためのプロポーザル策定等に係る能力強化を必要としている。係る状況を踏まえ本プロジェクトはエチオピアにおける地方分権政策及びニーズに合致しており、その妥当性は極めて高いと考えられる。

(2) 日本のODA政策

外務省の対エチオピア国別援助計画においては農業、水、教育、保健及び社会経済インフラを重点としており、分野として「地方行政」は明示的に示されていないが、実施上の留意事項として「地方分権の実質的な実現を促進するような支援をするためには、州、自治体レベルの経営・運営力、企画力などの面での能力向上が重要である。」旨記載されている。係る留意事項に定めるべく、本プロジェクトは郡（自治体）の能力強化を通じてセクター横断的なサービスの質の向上に直結する協力であり、上記国別援助計画の実現に資するものである。さらに、新ODA大綱の重点課題の1つである「持続的成長」に関しては、「地方行政の行政能力の向上」の重要性が指摘されている。

(3) 手段の適切性

本プロジェクトでは、郡レベルの計画・予算能力の向上のために、人材育成のための研修、ワークショップなどの技術協力を通じて、計画手法、予算策定のための情報管理、開発プロジェクトの財源獲得のための提案書作成、プロジェクトモニタリングの手法などの技術移転

⁹ 予算執行権限は主に基礎的サービスに関するもの。具体的なサービスの内容はセクターによって異なる。

¹⁰ 郡への権限移譲は以下に示されている。

- ・ Oromia Regional State Revised Constitution Proclamation No. 46 of 2001; June 2008
- ・ Proclamation No. 156/2010 (A proclamation to Re-establish the Financial Administration of Oromia National Regional State Proclamation N. 88/1997) ; April 2010.
- ・ Oromia National Regional State Financial Administration Regulation No.138/2011; October., 2011
- ・ Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004; February 2012

を行っている。また、郡レベルの事情に適した計画・予算策定能力を強化するためのガイドライン/マニュアルを計画策定のためのツールとして準備し、現地事情に適した手法の開発を行い提供するとともに、ワークショップ等を通じて実践的な適用を図るアプローチをとっている。これら技術協力活動による手法の伝達は本プロジェクト目標を達成する手段として適切と考えられる。

5 - 2 有効性

(1) プロジェクト目標達成の見通し

現在までに郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル（案）が策定されているものの、プロジェクト目標で構築をめざしている「モデル」の概念や成果5「州における予算策定メカニズム」の方向性を関係者間で見いだすに至っていないという点で、プロジェクト目標の達成の進捗にやや遅れがみられる。その結果、有効性は限定的といえる。本調査時に「オロミア・モデル」としてモデル概念が整理・共有化されたことにより（4-3参照）、今後、プロジェクト目標を効果的に達成することが期待される。

上記整理により「オロミア・モデル」は、計画自体のモデルではなく、計画プロセスのモデルであることが共有化されたことに伴い、成果1のガイドライン/マニュアルは、郡における計画策定作業に活用される「ツール群」とすることが確認された。また成果5については4-2（成果5）で示されたとおり、郡レベルの州事業に対するプロポーザル策定能力強化を図ることで、州の予算策定プロセスを強化し、モデルの構築に貢献することが確認された。これらの概念整理を踏まえ、おのおのの活動のモデルのなかの位置づけが関係者間で共有され、オロミア州側のオーナーシップ醸成プロセスを経ることができれば、プロジェクト目標の達成は可能と思われる。

(2) プロジェクト目標と各成果の因果関係

成果1から成果6までの各成果とプロジェクト目標との関係は、おのおのの成果で求められる活動の属性から表5-1のように整理することができる。成果1及び成果2は開発活動であり、日本人専門家チームのイニシアティブによってプロジェクト目標に掲げられている「オロミア・モデル」構築のための構成要素となるガイドライン/マニュアル及び郡情報システムの開発であり、プロジェクト目標達成の出発点となるコア・エレメントである。

表5-1 各成果の内容の属性

成果	活動の属性
1. ガイドライン/マニュアル	開発（手法開発・調整・文書化）
2. 郡情報マネジメント	開発（システム開発・適用・実施）
3. 郡計画への反映	検証（成果1の適用結果の検証）
4. 州による郡への支援	連携強化（州—県—郡）
5. 他のリソース	連携強化（州及び他の資金源）
6. 普及システム	制度化（州内全郡普及準備）

成果3はガイドライン/マニュアルの有効性を検証するプロセスであり、パイロット郡における計画策定への反映を確認し、そこから導かれる教訓・フィードバックはガイドライン/マニュアルの質の向上に資するものであるが、成果1のある程度の進捗が前提となる。成果4及び成果5は連携強化が主眼であり、BoFED及びパイロット県・郡の役割が重要になってくる。普及の準備にあたる成果6は、成果1から成果5までの活動と結果から、州内全郡に対して普及することの有効性の確認をしつつエチオピア側によって進められるものと想定される。

係る各成果の位置づけを踏まえ、成果1及び成果2の活動の成果が全体の成果の達成、すなわちプロジェクト目標であるオロミア・モデルの構築の鍵を握っている、ということが示される。

(3) 他案件との連携

郡レベルでの予算に関連した他の案件としてはPBS (Protection of Basic Service) がある。PBSは世界銀行が他のドナー¹¹の協力を得て実施している一般財政支援プログラムであるが、郡レベルでの予算のアカウンタビリティを高め、地域住民への研修/啓発活動も併せて実施している（下記ボックス記事参照）。現時点では特段の情報共有や連携等は行われていないが、本プロジェクト及びPBSともに郡レベルでのキャパシティ強化を図っていることから、PBSとの情報共有や連携促進は双方にとって相乗効果をもたらすと考えられる。

PBSによるBudget Literacy Training (BLT)

2008年にPBS-1を開始するにあたり、郡レベルで市民に対する財政制度の透明性を高めるため“Budget Literacy Training” (BLT) を実施している。既に12万人の市民がワークショップに参加した。BLTとは郡レベルで1.5～2日間の研修で、郡の予算の仕組み、使い方などを市民リーダーや女性、シニア市民などを対象に教育し、予算の使い方に意見も出させるもの。BLT研修を実施するために、MoFEDで約65名のTraining of Trainersを行い、既に3,000名のトレーナーを養成した。オロミア州でも100以上の郡でBLTを実施した。BLTの活動は郡レベルで郡政府職員が市民のニーズを踏まえ、郡の予算をオープンにすることを図っている。ツールとしては、公開用の財政資金テンプレート及び説明資料を作成し、MoFEDの承認を得たうえで州から郡へ提供、言語はオロミア語以外に現地の言語にも翻訳している。（世界銀行エチオピア事務所での面談より）

5 - 3 効率性

(1) 投入の量、質とタイミング

JICA及びオロミア州の本プロジェクトへの投入の量、質とタイミングに関しては、おおむね予定どおり効率的に実施されている。主な投入項目は、専門家、機材、C/P、執務オフィス・設備、現地活動費及び研修プログラム（日本及びエチオピア）などであり、おのおのについては下記のとおり評価される。

1) 日本人専門家の数、専門分野及び派遣

現在11名の専門家が従事しており、テーマによって数週間程度の現地派遣を繰り返して

¹¹ 英国DFID、EU、AfDB

いる。1つの専門分野を2名で分割するなどの業務分担のため、1人当たりの業務量が制限されていることと、チーム内の情報と経験の共有という面で効率性にマイナスの影響がある点は否めない。なお、日本人専門家の派遣時期はBoFED側の繁忙期を避けるタイミングで設定されている。

2) 供与機材の内容、種類、量及び設置

専門家の携行機材（PC、プロジェクター等）はBoFED内のプロジェクト・オフィスに設置され、車両も地方（県、郡）への訪問などに充分活用されている。また、郡への供与機材（PC、プロジェクター、コピー機など）に関しては、各郡の要望をベースに設置したため、効率的な技術移転に活用されている。

3) C/P人員の数、配置及び能力

BoFEDの局長がプロジェクト・ダイレクターとなり、BoFEDのコアスタッフがアサインされており、C/P人員としてはレベル、数とも十分であるが、各スタッフはBoFEDの日常業務を抱えているため多忙であり、時間的な制約がある。この点は改善が望まれる。

4) プロジェクト・オフィスの設備、広さ及び有用性

BoFED内7階（BoFED局長室は5階）に2室確保されており、C/Pとのコミュニケーションを緊密にするうえで極めて有用であり、効率性を高めている。

5) プロジェクトの現地活動費

現地における活動、ワークショップ等の現地活動費はJICA負担で実施されている。

6) 研修プログラム、参加者、研修内容及び期間

本邦研修はこれまで計画どおり2回開催された。エチオピア国内におけるワークショップ等はこれまで11回開催されている。また、ワークショップ以外にJSCが3回、テクニカル・コミッティが4回開催されている。開催地は、州都とされている東ショワ県アダマ市近辺が多い。

(2) 実施組織

BoFEDからの質問票への回答によれば、専門家の質について日本人専門家チームが、現地事情や言語に通じていない等の指摘があった。今後は現地人材の活用などによって、コミュニケーションを高め、効率とパフォーマンスを高める方策が必要がある。

他方、BoFEDのC/Pに関しては、各人が日常業務で多忙であるため、時間的な制約があり、プロジェクト活動への協力が十分でなかった。これに関しては、今回の中間レビューでの合意事項の1つとして、下記の5つのテーマごとに担当者をアサインすることとなり、今後、状況の改善が期待される。

表5 - 2 BoFEDと合意されたC/Pのタスク

1	Public Investment Program
2	Planning (prioritization, participatory planning and others)
3	Plan marketing
4	Intergovernmental meeting
5	Guideline/manual revision

5 - 4 インパクト

(1) 上位目標達成の見通し

中間評価時点では上位目標（州予算を包含した州・県・郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った郡行政官の能力が向上する）が達成される見通しを示すことは時期尚早と考えられる。

(2) 社会経済的インパクト（オロミア州）

本プロジェクトが実践するアプローチは、村落（ガンダ）単位でのコミュニティの能力強化に貢献するもので、重要な役割を果たしている。これまで道路、学校、保健ポストの建設に際しては、受益するコミュニティが土地、原材料、役務さらに資金を供出して開発を進める方式が従前からとられているが（コミュニティによる財源負担は5%~20%¹²に相当）、トップダウン的に行われていた。本プロジェクトによる郡開発計画策定プロセスは村落レベルの住民の主体性を醸成するアプローチをとっており、結果、住民のオーナーシップの向上と、よりニーズに合致した開発事業を進めることが可能となった。郡（アナ）及び市町村（ガンダ）を巻き込んだボトムアップ方式の計画策定の導入は既にパイロット郡においてインパクトをもたらしており、今後、州内全郡への適用による地域社会経済へ正のインパクトは大きいと考えられる。

5 - 5 持続性

(1) 法制度面

オロミア州の地方分権及びそれに伴う予算配賦にかかる下記の法制度の制定が2008年から2012年の間に行われており、これらによって本プロジェクトを支える制度面の持続性は確保されている。

- ・ Oromia Regional State Revised Constitution Proclamation No. 46 of 2001; June 2008
- ・ Proclamation No. 156/2010 (A proclamation to Re-establish the Financial Administration of Oromia National Regional State Proclamation No. 88/1997) ; April 2010
- ・ Oromia National Regional State Financial Administration Regulation No. 138/2011; October 2011
- ・ Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004; February 2012

(2) 組織・財政面

開発資金の財源に関しては、郡の自前予算のほかに州セクター局の事業やNGO等の外部リソースによる事業の獲得に係る能力強化をプロジェクトのスコープに含めており、これが実現すれば高い持続性が確保されるものとする。

またオロミア・モデルに基づいたガイドライン/マニュアルの全州普及のためには、州政府から県を通じて郡レベルに的確に普及されるような組織体制及び財政面の整備が必要である。このためには州の県レベルでの代行機関であるZoFEDの機能強化（情報機器、郡への訪問調整のための費用面など）が持続性の観点からも重要である。

¹² ジンマ県におけるヒアリングによる。また、東ショワ県でのヒアリングによると、道路建設に関して25%がコミュニティの参加によっており、コミュニティによる負担が州（50%）及び郡（25%）の予算配賦の条件となっている。

(3) 技術的側面

本プロジェクトのパイロット活動を通じて、BoFED、県、郡における講師などの人材の育成は本邦研修及び現地ワークショップを通じて図られているが、今後は更にプロジェクト提案書作成、計画マーケティング、中期ローリング計画など新たなテーマを取り込み、普及人材の育成を図る必要がある。

5 - 6 結論

これまでの活動を通じてパイロット活動（成果3）を通じたガイドライン/マニュアル（案）の策定（成果1）、収集すべき情報項目の整理（成果2）が行われ、また州や県による支援体制も強化されていることが確認された（成果4）。一方でプロジェクト目標において構築をめざしている郡の計画・予算策定・モニタリングに係る「モデル」の概念が明確に整理されていなかったことにより、州の予算プロセスへの取り組みについての成果（成果5）を得ることができなかった。更にガイドライン/マニュアルの質に係るパイロット郡における実際の計画の質の変化については現時点で確認されていないこと、現行のガイドライン/マニュアル案に対するBoFED側の評価が必ずしも高くなく、オーナーシップが醸成されているとはいえない状況にあることから、有効な「モデル」を構築する本プロジェクトの目標の達成に関しては予断を許さない状況にある。

今後は、本調査で概念整理・合意された「オロミア・モデル」に基づいてガイドライン/マニュアルの質を更に向上させること、州と郡の役割を踏まえ、両者の有機的な関係を構築すること、オロミア側のオーナーシップの向上をめざすプロセスを図ることにより、プロジェクト目標は達成できると考えられる。

なお、今後、プロジェクトが果たすべき活動の詳細については、本調査時に先方政府と合意している。合意された事項は第6章を参照。

第6章 提言

上記調査結果を踏まえ、プロジェクト目標を達成するための方策として、以下の事項についてBoFEDと合意した。

(1) 「モデル」の概念

本プロジェクトがめざすモデル（オロミア・モデル）の概念を確認（4 - 3参照）。同概念に基づき、ガイドライン/マニュアルはこのモデルを構築するために必要不可欠なプランニングツールであることを確認。

(2) 実施体制

<エチオピア側>

・ガイドライン/マニュアルがカスタマイズされ、モデルを普及させるためには、BoFEDのC/Pのより一層のコミットメントが不可欠であることから、今後の実施体制として新たに整理された5つのタスクに基づき、BoFEDの窓口担当C/Pを任命する（C/P担当表は付属資料2ミニッツ内ANNEX6参照）。

<日本側>

・JICAは現地人材のアドバイザーを雇用し、プロジェクト活動の質を確保するためにJICA事務所、BoFED及びJICA専門家チームへの技術的な支援を行う（候補者については8月中にBoFEDよりJICA事務所に対して連絡する）。

(3) 実施体制PDM及びPOの改訂

・オロミア・モデルの概念に沿って付属資料1のとおり改訂する。

(4) 成果1達成のための重要事項

JICA専門家チームはオロミア・モデルに基づいてガイドライン/マニュアルを改訂・増補し、郡における計画策定に役立つカスタマイズされたプランニングツール群として開発する。改訂・補強が必要なガイドライン、マニュアルは以下のとおり。

・Guideline

・Manuals（Participatory Planning, 3-year rolling plan, Socio-economic data sheet, Project information sheet, Project proposal, Plan Marketing, SWOT Analysis method etc.）

(5) 成果2達成のための重要事項

・BoFEDによる郡レベルのデータ・情報に対する明確なニーズを踏まえ、JICA専門家チームはBoFEDのニーズ、とりわけデータ・情報の内容、精度、報告のタイミング、報告フォーム（電子フォームを含む）について詳しいニーズを確認し、BoFEDと合意のうえでデータの内容について改訂する。

・BoFEDにおいて収集した郡レベルの情報を集計及び分析するためのデータマネジメント整備のニーズがあることを踏まえ、JICA専門家チームは汎用型の電子情報の集計・分析システムの活用を念頭においた支援を検討する。

- ・既に開発したプロジェクト情報シートと郡から州への既存の報告フォームとが並存する問題については、その事務的負担を軽減するため、普及段階ではフォームの統一を図る必要がある。

(6) 成果3及び成果4達成のための重要事項

- ・ JICA専門家チームはEFY2005及びEFY2006のパイロット郡の計画を分析し、ガイドライン/マニュアルによって適用した計画手法の反映状況を確認し、これに係るフィードバック結果を改訂中のガイドライン/マニュアルに反映させる。
- ・ JICAはパイロット郡の計画策定活動を支援・モニターするうえで必要な県の活動を支援するための方策を検討する（PC、移動費、日当の支援等）。
- ・ そのほか、郡における計画策定や村へのモニタリングのための機材としてPCやオートバイなどの交通手段が不足していることを確認。

(7) 成果5達成のための重要事項

成果5に関しては、その表記を下記のとおり改訂する。

「ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定プロセスが強化される。」

(8) 成果6達成のための重要事項

オロミア・モデルの普及のためには、開発されるガイドライン/マニュアルがカスタマイズ化される必要がある。このため、日本人専門家チームはBoFEDと緊密に相談し、活用されるガイドライン/マニュアルの作成を図る。

(9) 上位目標達成のための重要事項

PDMの外部条件に示されているように、オロミア・モデルの普及のためにはBoFEDによるガイドライン/マニュアルの州内全郡への普及の承認、普及のための研修、予算措置などが必要であり、これはBoFEDのイニシアティブによって進められる。

第7章 団長所感

団長所感は以下のとおりである。

(1) 本事業の戦略的意義

本事業は、エチオピア連邦最大の州（日本「国」に相当）であるオロミア州の法的に独立した自治体である郡（日本の「市町村」に相当）を、開発計画作成・予算策定・実施状況モニタリング等の制度・人材面で強化せんとするものである。オロミア州は日本にとっても他ドナーにとっても、対エチオピア資金・技術協力の中核であり、そのサービス・デリバリーの主体である郡の計画・予算制度改革を掌握することは、戦略的な観点から極めて意義深い。本事業にJICAが協力していることは、日本にとって強い優位性となる。この点は、改めて大使館公使等と認識を共有した。

(2) オロミア州側のコミットメント

本事業のC/P責任者であるオロミア州財政・計画局長（大臣に相当）・副局長は、事前評価時から交替しているが、財源・権限の郡への移譲方針に変更はなく、また、①郡開発計画を実現するために（州からのブロックグラントを含む）郡予算だけでなく、州（のセクター別）予算を最大限活用することの重要性から、本事業が郡の強化を直接の対象としたものでありつつ、当然州予算策定過程の改革に踏み込むべきこと、②郡レベルの強化が州レベルにも大きな便益を与えること、③パイロット郡での実証を経て州内全郡に新しい制度を展開し、それに応じた人材を育成するのは州の責任であることなど、前任者とわれわれとの共通理解を正しく引き継いでいる旨を確認できた。C/Pの本事業及び日本人専門家チームへの期待は引き続き高い。

(3) 専門家チームのパフォーマンス

他方で、残念ながら、専門家チームのこれまでのパフォーマンスは十分にこの期待に応えているとはいえない。事業開始以来、モデル概念の整理・共有化が図られなかったこと、これにより結果として成果5に係る成果を得られなかったこと、その他一部C/Pよりガイドライン/マニュアル案の専門家の質に懸念が示されたことは銘記すべきである。

今次中間レビューの結果を踏まえ、今後改善されることが肝要である。

(4) 中間レビューでの対応

上記を踏まえ、今次中間レビューでは、オロミア州側の立場を再確認しつつ、日本の技術協力のこれ以上の進捗の遅れと品質の低下を回避するため、①関係者の共通認識を明確化する「オロミア・モデル」コンセプト（州セクター予算とのかかわり方、計画制度そのものの改革から計画策定過程の改善への軸足移行等）の文書化、②PDM/POの改定、③関係者特に、専門家チームが速やかに行うべき事項の整理などを、M/M上で明記した。その内容をここで繰り返すことは避けるが、日本側関係者はM/Mそのものを熟読したうえでの確に理解し、その迅速かつ確実な実行を期さねばならない。また、JICAは直接C/Pと日常的に接触し、事業進捗とその品質とを管理すべきである。更にJICAは、本調査結果を踏まえ次期契約の仕様作成

にあたって細心の注意を払う必要がある。

(5) 本質的な課題

M/Mに記載されているが、県・郡のロジスティクスを改善することは、本事業による制度・人材の強化を実効あるものとする大前提である。移動手段の供与等オロミア側の要望を少しでも実現するべく、JICAは真剣かつ前向きな検討を行うべきである。欧米と日本との援助が圧倒的であった時代は遠く過去のものとなり、中国をはじめとする新ドナーの伸張は著しく、途上国のドナーを見る眼は益々厳しい。JICAも旧弊を捨てて、顧客（途上国国民）サービス向上への改革と国際競争力の維持に努めないと、近い将来世界中の誰からも見向きもされなくなるであろう。ロジスティクスへの支援とともに、日本人専門家チームを監督することもまた、この一環であることを忘れるべきではない。

付 属 資 料

- 1 . PDM (改訂版、改訂前)
- 2 . ミニッツ (合同評価報告書)
- 3 . 評価グリッド

添付資料1-1

PDM(和文)(改訂後)

プロジェクト名:オロミア州地方政府マルチセクター計画・予算策定支援

プロジェクト期間:3年間

ターゲットグループ:オロミア州内の州・県・郡計画・予算策定担当行政官

プロジェクト実施機関:オロミア州財務経済開発局(BoFED)

Narrative Summary	指標	指標の入手手段	外部条件
上位目標			
郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った州・県・郡の行政官の能力が向上する。	州・県・郡計画担当行政官のX%以上がガイドライン/マニュアルについての研修を受講する。(目標値は普及計画策定の過程で決定する。)	研修記録	
	州・県の計画担当行政官がガイドライン/マニュアルを使って計画・予算策定・モニタリングが行える。	ガイドライン/マニュアル策定前の計画・予算とガイドライン/マニュアルを利用して策定した計画・予算との比較	
プロジェクト目標			
郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。	正式な承認のためにガイドライン/マニュアルのFinal DraftがBoFEDに提出する準備がされる。	ガイドラインFinal Draft	州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドラインがBoFEDによって承認される。
	ガイドライン/マニュアル(案)をオロミア州内全郡に展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画をBoFEDに提出する準備がなされる。	ガイドライン/マニュアル(案)を展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画 BoFED職員へのインタビュー調査	承認されたガイドラインを使って州予算を包含した郡の計画・予算策定モデル普及のための研修が行われる。 普及のための機材を含む予算が確保される。
成果			
1 郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)が策定される。	既存の計画・予算策定ガイドライン及び現行の計画・予算策定プロセスの課題項目に対する改善の方法がガイドライン(案)に記載される。	既存の計画・予算策定ガイドライン及び現行の計画案・予算策定プロセスのレビューに関するプロジェクト報告書 ガイドライン(案)	C/Pが継続的に配置される。
	情報を収集・蓄積し、郡の計画策定に利用する方法がガイドライン(案)に記載される。	ガイドライン(案)	
	パイロット郡における計画・予算策定に係る成果・教訓がガイドライン(案)に反映される。	ガイドライン(案)のFirst Draft, Second Draft, Final Draft	
	郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援機能及び支援方法がガイドライン(案)に記載される。	ガイドライン(案)	
	ガイドライン(案)に州における予算策定メカニズム見直しの結果が反映される。	ガイドライン(案)	
2 郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。	郡の計画策定に必要な情報収集フォーマットが策定される。	情報収集フォーマット	
	情報を収集・蓄積し郡の計画策定に利用する方法について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	検討・協議結果に関するプロジェクト報告書	
3 ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。	パイロット郡の計画担当行政官が、ガイドライン(案)に基づいて計画・予算策定及びモニタリングができるようになる。	策定された計画、予算、モニタリング報告書	
	パイロット郡のNGOやドナー等の外部リソースに対するプロポーザル数	パイロット郡計画担当行政官へのインタビュー調査 パイロット郡におけるプロポーザルの記録	
	パイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	パイロット郡でのガイドライン(案)試行のレビュー文書	
4 州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。	パイロット郡のBoFED職員の80%以上が郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援が改善・強化されたと回答する。	アンケート調査もしくはインタビュー調査	
	ガイドライン(案)に基づき、必要な情報項目のX%以上が全パイロット郡について2年分収集・蓄積される。(目標数値はプロジェクト開始後半年以内に協議の上決定する。)	蓄積された情報	
	ガイドライン(案)に基づき、収集・蓄積・分析された情報が全パイロット郡にフィードバックされる。	郡にフィードバックされた情報	

Narrative Summary	指標	指標の入手手段	外部条件
5 ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定プロセスが強化される。 (旧)ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。	州における予算策定プロセスの強化に関するテクニカル・コミッティ会合が6回以上開催される。	テクニカル・コミッティ開催記録	
	郡行政官による州のセクター局に対するプロジェクト申請能力が向上する。	モニタリングレポート、インタビュー	
	郡による州セクター局に対するプロジェクト申請の内容が、ガイドライン/マニュアル案を踏まえ、改善する。	モニタリングレポート、インタビュー	
	ガイドライン(案)を踏まえて州内における予算策定に必要なBoFEDとセクター局との間の調整機能が設立される。	BoFEDと州セクター局職員へのインタビュー調査	
6 郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した郡の計画・予算策定ガイドラインマニュアル(案)を普及する体制が整備される。	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための計画が策定される。	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための計画	
	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための講師がX名以上育成される。(目標数値は第2回郡・ケベレ行政官研修及び第2回州・県行政官研修実施後速やかに決定する。)	普及のための州行政官研修実施報告書	

Narrative Summary	投入	外部条件	
活動	エチオピア(オロミア州)側		
1-1 既存の郡計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアルの課題を抽出する。	C/P (BoFED)	パイロット郡の協力が得られる。	
1-2 計画・予算策定及びモニタリングプロセスをレビューし、課題を抽出する。	(1) プロジェクトダイレクター (2) プロジェクトマネジャー (3) C/P (コアプロセスオーナー、専門家)	州セクター局の協力が得られる。	
1-3 上記1-1及び1-2に基づき、計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)を作成する。		プロジェクト事務所及び設備	大規模な予算措置を必要とする緊急事態が発生しない。
1-4 パイロット郡における計画・予算策定及びモニタリングにかかる成果・教訓を反映してガイドライン/マニュアル(案)を改定する。			
2-1 州、県、郡、ケベレレベルの情報収集・蓄積・分析状況をレビューする。			
2-2 郡レベルの計画・予算策定に必要な情報項目を特定する。			
2-3 郡レベルの計画・予算策定に必要な情報収集フォーマットを作成する。			
2-4 フォーマットに基づいて収集・蓄積された情報の計画・予算策定のための分析・反映方法を明確化する。			
3-1 パイロット郡を選定する。			
3-2 1-3で作成したガイドライン/マニュアル(案)を踏まえてパイロット郡及びケベレ行政官を対象にした研修を実施する。			
3-3 パイロット郡において計画・予算策定に必要な情報を収集・分析・蓄積する。			
3-4 パイロット郡のケベレにおいて住民ニーズを踏まえたプロジェクト案が策定されたことを確認する。			
3-5 3-3, 3-4の結果を踏まえ、パイロット郡においてケベレからのプロジェクト案に対してセクター部局と調整のうえ、事業の優先順位づけ及び対応予算(州・郡)決める。			
3-6 プロポーザル作成研修及びブランマーケティング活動を実施する。			
3-7 パイロット郡において3-5及び3-6を踏まえた開発計画、(開発・経常)予算計画が検証される。			
3-8 パイロット郡において承認された開発事業実施・予算執行のモニタリングをする。			
3-9 パイロット郡においてモニタリングの結果を次期計画・予算策定に反映する。			
3-10 パイロット郡における開発計画・予算策定及びモニタリングを踏まえた成果及び教訓を整理する。			
4-1 郡の計画・予算策定及びモニタリングにかかる州・県の現状の役割・機能を把握する。			
4-2 郡の情報マネジメントにかかる州・県の現状の役割・機能を把握する。			
4-3 郡の計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントにかかる州・県の支援機能を明確にする。			
4-4 4-3を踏まえてパイロット郡を所管する州・県行政官を対象にした研修を実施する。			
4-5 総合調整会議を導入し、セクター間及び県内の他郡間の調整を行う。			
4-6 パイロット郡における計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントに対し州・県が支援を行う。			
4-7 パイロット郡における計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントにかかる取りまとめを行い、州・県の計画・予算策定・モニタリング及び情報収集フィードバックに反映させる。			
5-1 既存の州計画・予算策定プロセスをレビューし、課題を抽出する。			
5-2 プロポーザル策定研修を実施する。			
5-3 州政府に対するプロポーザル提出を支援する。			
6-1 郡による資金のほか、州政府及びその他資金リソースを活用した郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)の普及計画を策定する。			
6-2 計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)普及のための州行政官への研修を実施する。			
	日本側	前提条件	
	日本人専門家 (1) 総括 (2) 計画・予算策定/モニタリング (3) 情報マネジメント (4) 地方開発計画及び予算策定 (5) 地方開発計画/業務調整	エチオピア及びオロミア州における地方分権の基本方針が変化しない。	
	ローカルコンサルタント (1) ガイドライン/マニュアル作成 (2) パイロットプロジェクト管理	オロミア州において、郡の能力向上に伴い開発予算を州から郡へ移譲していく方針が変化しない。	
	C/P研修 本邦/第三国研修 必要機材供与		
	プロジェクト実施費用の分担		

*本PDMに記載ある「計画」とは中間レビュー時に先方政府とのM/Mで確認した「オロミアモデル」の概念に基づき、同モデルでいう「プランニング」と同様の意味とする。

Project Design Matrix (PDM)

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

Revised in August 2012

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

Duration: 3 years (2010.10~2013.9)

Target Group: Planning and budgeting officers in Oromia Regional State at Regional, Zonal, Ana and Ganda level

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal			
Capacities of Regional, Zonal and Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, which utilizes the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.	More than X% of Regional, Zonal and Ana officers in charge of planning and budgeting have taken training on guideline/manuals. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.)	Records of trainings	
	Planning and budgeting officers in Anas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manuals.	Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manuals with the ones developed by utilizing the guideline/manuals.	
Project Purpose			
An Ana planning/budgeting/monitoring model is formulated, which utilizes the funds by Anas as well as the regional government and other funding sources.	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manuals to BoFED for approval.	Final draft guideline/manuals Interviews with officers of BoFED	The draft guideline/manuals is approved by BoFED.
	Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manuals in all the Anas to BoFED for approval.	Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manuals Interviews with officers of BoFED	Trainings for replication of the Ana planning/budgeting/monitoring model to all the Anas are conducted utilizing the approved guideline/manuals. Budget for replication of the model, including budget for equipment, is secured.
Outputs			
1 The draft guideline/manuals on Ana planning/budgeting/monitoring, which cover the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources. is developed.	Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manuals and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manuals.	Project reports on review of existing planning and budgeting guideline and current planning and budgeting process	Counterparts are continuously assigned.
	Methods to accumulate, collect and utilize information in Ana planning and budgeting are described in the draft guideline/manuals.	Draft guideline/manuals	
	The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot Anas are reflected in the draft guideline/manuals.	First draft, second draft, and final draft guideline/manuals	
	The supporting functions in Region and Zone for Ana planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manuals.	Draft guideline/manuals	
	Improvement of Regional budgeting process is reflected in the draft guideline/manuals.	Draft guideline/manuals	

2	The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on Ana planning and budgeting are identified.	Information collection formats for Ana planning are developed.	Information collection formats
		Methods to collect, accumulate and utilize information in Ana planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	Project reports on the results of examination and discussion
3	The achievements and lessons from pilot Ana planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manuals are identified and structured.	Planning officers in pilot Anas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manuals.	Developed plans, budgets and monitoring reports Interviews with planning and budgeting officers in pilot Anas
		Number of proposals made in pilot Anas to external resources including NGOs and Donors.	Records of proposals in pilot Anas
		The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot Anas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot Anas
4	The supporting functions in Region and Zone for Ana planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	More than 80% of officers of AoFED of pilot Anas answer that the Regional and Zonal supporting functions for Ana planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.	Questionnaire survey or interviews with AoFED officers in pilot Anas
		More than 85% of necessary information of all the pilot Anas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manuals.	Accumulated information
		Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot Anas, based on the draft guideline/manuals.	Information given back to Anas
5	Regional budgeting process is strengthened reflecting the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals.	Technical Committee Meetings are held more than 6 times for discussing the strengthening the Regional budgeting process.	Records of Technical Committee
		Capacity of Ana officials who make project requests to regional sector bureaus is enhanced	Monitoring report, interviews
		The contents of project requests by Ana to regional sector bureaus are improved reflecting the draft of guideline/manuals	Monitoring report, interviews
6	The replication system of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals, which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources, is developed..	Replication plan of the draft guideline/manual is developed.	Rolling out plan of the draft guideline/manual
		More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot Anas and Gandas and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	Training report of training for dissemination

Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
Activities		Oromia Side	Pilot Anas cooperate to the project.
1-1	To analyze the challenges of the existing Ana planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals.	Counterpart(BoFED) (1)Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel (core process owners, experts)	Regional sector departments cooperate to the project.
1-2	To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges.		
1-3	To draft the Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals based upon 1-1 and 1-2.		
1-4	To revise the Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot Anas.		

2-1	To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, Ana and Ganda level.	Project Office and Facilities	Emergency events that require significant public expenditure do not take place.
2-2	To identify the essential information items for Ana planning/budgeting.	Allocation of Project Implementation Costs	
2-3	To develop the information collection formats for Ana planning/budgeting.		
2-4	To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and accumulated, to Ana planning/budgeting.		
3-1	To select pilot Anas.		
3-2	To conduct trainings to officers in pilot Anas and Gandas by utilizing the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals developed by 1-3.		
3-3	To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot Anas.		
3-4	To confirm the formulation of Ganda project proposals in accordance with community needs.		
3-5	To prioritize Ganda project proposals and identify their corresponding budget (region/Ana) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.		
3-6	To conduct proposal formulation training and plan marketing		
3-7	To assess development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot Anas based on 3-5 and 3.6.		
3-8	To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot Anas.		
3-9	To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot Anas.		
3-10	To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/ budgeting/monitoring in pilot Anas.		
		Japanese Side	Pre-conditions
		Japanese Experts (1) Chief Advisor (2) Planning/budgeting/monitoring (3) Information Management (4) local planning and budgeting (5) local planning / Project coordinator	The decentralization policy of GoE and Oromia Regional State will not be changed.
		Local Consultants (1) Guideline/manual formulation (2) Pilot project	
4-1	To analyze roles and functions of Region and Zones in Ana planning/budgeting/monitoring.		Regional government's policy that function and funds will be transferred from Region to Anas in accordance with the Ana's capacity development do not change.
4-2	To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of Anas.		
4-3	To redefine Regional and Zonal supporting functions for Ana planning/budgeting/monitoring and information management.		
4-4	To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot Anas based upon the identified functions.	Counterpart Training Training in Japan and/or technical exchange program	
4-5	To introduce intergovernmental meeting and coordinate among sectors and neighboring Anas at Zone level.		
4-6	To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot Ana's planning/budgeting/monitoring and information management.	Provision of Equipment and Materials	
4-7	To integrate the results of pilot Ana's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to Anas.	Allocation of Project Implementation Costs	
5-1	To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.		
5-2	To conduct proposal formulation trainings		
5-3	To facilitate to submit proposals to the regional government		
6-1	To formulate the replication plan of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.		
6-2	To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all Anas.		

* The term "Plan" referred on this PDM is used as the meaning of "Planning" which is clarified on the concept of the "Oromia model" shown in the Minutes of Meeting agreed on 16th August 2012.

PDM(改訂前)

プロジェクト名: オロミア州地方政府マルチセクター計画・予算策定支援

プロジェクト期間: 3年

ターゲットグループ: オロミア州内の州・県・郡計画・予算策定担当行政官

プロジェクト実施機関: オロミア州財務経済開発局(BoFED)

Ver.1 Mar. 9, 2010

Narrative Summary	指標	指標の入手手段	外部条件
上位目標			
州予算を包含した州・県・郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った郡行政官の能力が向上する。	州・県・郡計画担当行政官のX%以上がガイドライン/マニュアルについての研修を受講する。(目標値は普及計画策定の過程で決定する。) 州・郡の計画担当行政官がガイドライン/マニュアルを使って計画・予算策定・モニタリングが行える。	研修記録 ガイドライン/マニュアル策定前の計画・予算とガイドライン/マニュアルを利用して策定した計画・予算との比較	
プロジェクト目標			
州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。	ガイドライン/マニュアルのFinal Draftをオロミア州Cabinetに提出する準備がされる。 ガイドライン/マニュアル(案)をオロミア州内全部に展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画をオロミア州Cabinetに提出する準備がなされる。	ガイドラインFinal Draft BoFED職員へのインタビュー調査 ガイドライン/マニュアル(案)を展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画 BoFED職員へのインタビュー調査	州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドラインが州政府によって承認される。 承認されたガイドラインを使って州予算を包含した郡の計画・予算策定モデル普及のための研修が行われる。 普及のための機材を含む予算が確保される。
成果			
1 州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)が策定される。 (*年次計画)	既存の計画・予算策定ガイドライン及び現行の計画・予算策定プロセスの課題項目に対する改善の方法がガイドライン(案)に記載される。 情報を収集・蓄積し、郡の計画策定に利用する方法がガイドライン(案)に記載される。 パイロット郡における計画・予算策定に係る成果・教訓がガイドライン(案)に反映される。 郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援機能及び支援方法がガイドライン(案)に記載される。 ガイドライン(案)に州における予算策定メカニズム見直しの結果が反映される。	既存の計画・予算策定ガイドライン及び現行の計画・予算策定プロセスのレビューに関するプロジェクト報告書ガイドライン(案) ガイドライン(案) ガイドライン(案)のFirst Draft, Second Draft, Final Draft ガイドライン(案) ガイドライン(案)	O/Pが継続的に配置される。
2 郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。	郡の計画策定に必要な情報収集フォーマットが策定される。 情報を収集・蓄積し郡の計画策定に利用する方法について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	情報収集フォーマット 検討・協議結果に関するプロジェクト報告書	
3 ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。	パイロット郡の計画担当行政官が、ガイドライン(案)に基づいて計画・予算策定及びモニタリングができるようになる。 パイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	策定された計画、予算、モニタリング報告書 パイロット郡計画担当行政官へのインタビュー調査 パイロット郡でのガイドライン(案)試行のレビュー文書	
4 州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。	パイロット郡のAoFED職員の80%以上が郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援が改善・強化されたと回答する。 ガイドライン(案)に基づき、必要な情報項目のX%以上が全パイロット郡について2年分収集・蓄積される。(目標数値はプロジェクト開始後半年以内に協議の上決定する。) ガイドライン(案)に基づき、収集・蓄積・分析された情報が全パイロット郡にフィードバックされる。	アンケート調査もしくはインタビュー調査 蓄積された情報 郡にフィードバックされた情報	
5 ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直しされる。	州における予算策定メカニズムの見直しに関するテクニカル・コミッティが6回以上開催される。	テクニカル・コミッティ開催記録	

Narrative Summary	指標	指標の入手手段	外部条件
6 州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドラインマニュアル(案)を普及する体制が整備される。	計画・予算策定にかかる州—県—郡のプロセス・手続きの改訂が文書で通知される。	通知文書	
	ガイドライン(案)を踏まえ、州内における予算策定メカニズムの何について見直しをするかについて合意がなされる。	協議記録	
	ガイドライン(案)を踏まえて州内における予算策定に必要なBoFEDとセクター局との間の調整機能が設立される。	BoFEDと州セクター局職員へのインタビュー調査	
	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための計画が策定される。	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための計画	
	ガイドライン/マニュアル(案)普及のための講師がX人以上育成される。(目標数値は第2回郡・ケベレ行政官研修及び第2回州・県行政官研修実施後速やかに決定する。)	普及のための州行政官研修実施報告書	

Narrative Summary	投入	外部条件
活動	エチオピア(オロミア州)側	パイロット郡の協力が得られる。
1-1 既存の郡計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアルの課題を抽出する。	C/P (BoFED) (1) プロジェクトダイレクター (2) プロジェクトマネジャー (3) C/P (コアプロセスオーナー、専門家) プロジェクト事務所及び設備 プロジェクト実施費用の分担	州セクター局の協力が得られる。 大規模な予算措置を必要とする緊急事態が発生しない。
1-2 計画・予算策定及びモニタリングプロセスをレビューし、課題を抽出する。		
1-3 上記1-1及び1-2に基づき、計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)を作成する。		
1-4 パイロット郡における計画・予算策定及びモニタリングにかかる成果・教訓を反映してガイドライン/マニュアル(案)を改定する。		
2-1 州、県、郡、ケベレレベルの情報収集・蓄積・分析状況をレビューする。	日本側 日本人専門家 (1) 総括 (2) 計画・予算策定/モニタリング (3) 情報マネジメント (4) 地方開発計画及び予算策定 (5) 地方開発計画/業務調整 ローカルコンサルタント (1) ガイドライン/マニュアル作成 (2) パイロットプロジェクト管理 カウンターパート研修 本邦/第三国研修 必要機材供与 プロジェクト実施費用の分担	前提条件 エチオピア及びオロミア州における地方分権の基本方針が変化しない。 オロミア州において、郡の能力向上に伴い開発予算を州から郡へ移譲していく方針が変化しない。
2-2 郡レベルの計画・予算策定に必要な情報項目を特定する。		
2-3 郡レベルの計画・予算策定に必要な情報収集フォーマットを作成する。		
2-4 フォーマットに基づいて収集・蓄積された情報の計画・予算策定のための分析・反映方法を明確化する。		
3-1 パイロット郡を選定する。		
3-2 1-3で作成したガイドライン/マニュアル(案)を踏まえてパイロット郡及びケベレ行政官を対象にした研修を実施する。		
3-3 パイロット郡において計画・予算策定に必要な情報を収集・分析・蓄積する。		
3-4 パイロット郡のケベレにおいて住民ニーズを踏まえたプロジェクト案が策定されたことを確認する。		
3-5 3-3、3-4の結果を踏まえ、パイロット郡においてケベレからのプロジェクト案に対してセクター一部局と調整のうえ、事業の優先順位づけ及び対応予算(州・郡)決めをする。		
3-6 パイロット郡において3-5を踏まえた開発計画、(開発・経常)予算が策定される。		
3-7 パイロット郡において承認された開発事業実施・予算執行のモニタリングをする。		
3-8 パイロット郡においてモニタリングの結果を次期計画・予算策定に反映する。		
3-9 パイロット郡における開発計画・予算策定及びモニタリングを踏まえた成果及び教訓を整理する。		
4-1 郡の計画・予算策定及びモニタリングにかかる州・県の現状の役割・機能を把握する。	必要機材供与 プロジェクト実施費用の分担	
4-2 郡の情報マネジメントにかかる州・県の現状の役割・機能を把握する。		
4-3 郡の計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントにかかる州・県の支援機能を明確にする。		
4-4 4-3を踏まえてパイロット郡を所管する州・県行政官を対象にした研修を実施する。		
4-5 パイロット郡における計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントに対し州・県が支援を行う。		
4-6 パイロット郡における計画・予算策定・モニタリング及び情報マネジメントにかかる取りまとめを行い、州・県の計画・予算策定・モニタリング及び情報収集フィードバックに反映させる。		
5-1 既存の州計画・予算策定プロセスをレビューし、課題を抽出する。		
5-2 新しい郡計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)の作成において州のセクター一部局と協議し、州内及び州—県—郡のプロセス・手続きを改定する。		
5-3 県を通じて提出された郡の開発計画・予算計画を踏まえた州の開発予算を策定する。		
6-1 州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)の普及計画を策定する。		
6-2 州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)普及のための州行政官への研修を実施する。		

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

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

Duration: 3 years (2010.10~2013.9)

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

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal			
Capacities of Regional, Zonal and Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.	More than X% of Regional, Zonal and Woreda officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.) Planning and budgeting officers in woredas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manual.	Records of trainings Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manual with the ones developed by utilizing the guideline/manual.	
Project Purpose			
The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	Final draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED	The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual. Budget for replication of the model, including budget for equipments, is secured.
Outputs			
1 The draft guideline/manual on Woreda planning*/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed. (*1) annual planning	Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual. Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual. The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual. The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.	Project reports on review of existing planning and budgeting guideline and current planning and budgeting process Draft guideline/manual First draft, second draft, and final draft guideline/manual Draft guideline/manual Draft guideline/manual	Counterparts are continuously assigned.

2	The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting are identified.	Information collection formats for woreda planning are developed.	Information collection formats
		Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	Project reports on the results of examination and discussion
3	The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.	Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual.	Developed plans, budgets and monitoring reports
		The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot woredas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	Interviews with planning and budgeting officers in pilot woredas Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot woredas
4	The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	More than 80% of officers of WoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.	Questionnaire survey or interviews with WoFED officers in pilot woredas
		More than 85% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided within 6 months after the start of the project.)	Accumulated information
		Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.	Information given back to woredas
5	Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual	Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system.	Records of Technical Committee
		Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and woredas are notified by official documents.	Official documents of notification
		Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned.	Discussion Records
		Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.	Interviews with BoFED and sector departments' officers
6	The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.	Replication plan of the draft guideline/manual is developed.	Rolling out plan of the draft guideline/manual
		More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot woredas and kebeles and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	Training report of training for dissemination

Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
Activities		Oromia Side	
1-1	To analyze the challenges of the existing woreda planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals.	<u>Counterpart(BoFED)</u> (1)Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel (core process owners, experts)	Pilot woredas cooperate to the project.
1-2	To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges.		
1-3	To draft the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual based upon 1-1 and 1-2.		
1-4	To revise the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot woredas.		Regional sector departments cooperate to the project.
2-1	To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, woreda and kebele level.	<u>Project Office and Facilities</u>	Emergency events that require significant public expenditure do not take place.
2-2	To identify the essential information items for woreda planning/budgeting.	<u>Allocation of Project Implementation Costs</u>	

<p>2-3 To develop the information collection formats for woreda planning/budgeting.</p> <p>2-4 To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and accumulated, to woreda planning/budgeting.</p> <p>3-1 To select pilot woredas.</p> <p>3-2 To conduct trainings to officers in pilot woredas and kebeles by utilizing the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual developed by 1-3.</p> <p>3-3 To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot woredas.</p> <p>3-4 To confirm the formulation of Kebele project proposals in accordance with community needs.</p> <p>3-5 To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget (region/woreda) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.</p> <p>3-6 To formulate development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot woredas based on 3-5.</p> <p>3-7 To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas.</p> <p>3-8 To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot woredas.</p> <p>3-9 To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/ budgeting/monitoring in pilot woredas.</p>		
<p>4-1 To analyze roles and functions of Region and Zones in woreda planning/budgeting/monitoring.</p> <p>4-2 To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of woredas.</p> <p>4-3 To redefine Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>4-4 To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot woredas based upon the identified functions.</p> <p>4-5 To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>4-6 To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to woredas.</p> <p>5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.</p> <p>5-2 To consult with the sector bureaus and revise the planning and budgeting processes and procedures both within Region among Region, Zones and Woredas in formulation of the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual.</p> <p>5-3 To formulate the regional development budget based upon the woreda development plans and budget plans submitted through the zones.</p> <p>6-1 To formulate the replication plan of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting.</p> <p>6-2 To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all woredas.</p>	<p style="text-align: center;">Japanese Side</p> <p><u>Japanese Experts</u> (1) Chief Advisor (2) Planning/budgeting/monitoring (3) Information Management (4) local planning and budgeting (5) local planning / Project coordinator</p> <p><u>Local Consultants</u> (1) Guideline/manual formulation (2) Pilot project</p> <p><u>Counterpart Training</u> Training in Japan and/or technical exchange program</p> <p><u>Provision of Equipments and Materials</u></p> <p><u>Allocation of Project Implementation Costs</u></p>	<p style="text-align: center;">Pre-conditions</p> <p>The decentralization policy of GoE and Oromia Regional State will not be changed.</p> <p>Regional government's policy that development budget will be transferred from Region to woredas in accordance with the woreda's capacity development do not change.</p>

Plan on Operation (改訂版)

	2010			2011								2012								2013						
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Japanese Fiscal Year	2010			2011								2012								2013						
Ethiopian Fiscal Year	2010			2011								2012								2013						
Planning/budgeting process in Oromia Region				2003								2004								2005					2006	
	Preparatory Phase			Implementation Phase 1								Implementation Phase 2								Concluding Phase						
1. Development of the planning/budgeting/monitoring guideline/manual																										
1-1.To analyze the existing guidelines/manuals																										
1-2.To review the current process/procedures																										
1-3.To draft the guideline/manual																										
2. Information management																										
2-1.To review the current status																										
2-2.To identify the essential information items																										
2-3.To develop the information collection formats																										
2-4.To develop the methodology of analyzing and reflecting information																										
3. Identification and structuring achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring																										
3-1.To select pilot woredas																										
3-2.To conduct training to woredas and kebeles in pilot area																										
3-3.To collect, accumulate and analyze the information in pilot woredas																										
3-4.To confirm the formulation of kebele project proposals in pilot area																										
3-5.To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget																										
3-6 To conduct proposal formulation training and plan marketing																										
3-7.To assess development plan and budget in pilot woredas																										
3-8.To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas																										
3-9.To incorporate the outputs of monitoring into the next planning in pilot woredas																										
3-10.To identify and structure the achievements and lessons of pilot project																										
4. Establishment of supporting function of Region and Zones																										
4-1.To analyze the current Regional and zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring																										
4-2.To analyze the current functions for woreda information management																										
4-3.To redefine Regional and Zonal supporting functions																										
4-4.To conduct trainings to officers in Region and zones																										
4-5.To introduce intergovernmental meeting and coordinate among sectors and neighboring Anas at Zone level																										
4-6.To support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																										
4-7.To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																										
5.Reform of the regional budgeting mechanism																										
5-1.To review the existing planning and budgeting process																										
5-2 To conduct proposal formulation trainings																										
5-3 To facilitate to submit proposals to the regional government																										
6.Formulation of the replication plan of the draft guideline/manual																										
6-1.To formulate the replication plan																										
6-2 To formulate the replication plan of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.																										
Training in Japan / Technical exchange program					*					*						*			*							
Dissemination Workshop									◎									*		◎					◎	

※Joint Steering Committee will be held at twice a year.

※Technical Committee will be held several times in preparatory phase and reviewing the draft guideline/manual.

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE FEDERAL DEMOCRATIC REPUBLIC OF ETHIOPIA
ON THE MID TERM REVIEW FOR
PROJECT ON STRENGTHENING MULTI SECTORAL PLANNING AND
BUDGETING CAPACITY IN OROMIA REGION**

The Joint Midterm Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Kazuto TSUJI, and Ethiopian Government through Oromia Bureau of Finance and Economic Development Oromia National Regional State (hereinafter referred to as “BoFED”), headed by Mr Siraj Kedir Feyisa, has carried out the Midterm Review of the Project on Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region (hereinafter referred to as “the Project”) between 29th July to 17th August, 2012.

During the review period, the Team had series of discussions with the authorities concerned of the Government of the Federal Democratic Republic of Ethiopia as well as other related institutions. Based on these discussions and related documents /questionnaire provided to the Team, the Team developed the Joint Midterm Review Report attached hereto. The authorities concerned have reviewed the report and agreed to accept the contents and assured its commitment to work on the main points agreed mentioned in the Report.

Addis Ababa, Ethiopia
16th August, 2012



Mr. Kazuto TSUJI
Leader
Midterm Review Team
Japan International Cooperation Agency





Mr. Siraj Kedir Feyisa
Bureau Head

Mr. Siraj Kedir Feyisa
Head
Oromia Bureau of
Finance and Economic Development
Oromia National Regional State



JOINT MIDTERM REVIEW REPORT
ON
TECHNICAL COOPERATION
IN
PROJECT ON STRENGTHENING MULTI SECTORAL
PLANNING AND BUDGETING CAPACITY
IN OROMIA REGION

August 2012

Joint Midterm Review Team



Contents

1. Introduction	1
1-1. Background	1
1-2. Purpose of the Midterm Review	1
1-3. Members of Joint Review Team	1
1-4. Schedule	2
2. Outline of the Project	3
2-1. Background of the Project	3
2-2. Summary of the Project	4
3. Methodology of the Midterm Review	5
3-1. Framework	5
3-2. Criteria of the Review	5
3-3. Data Collection Methods	6
4. Results of the Review	7
4-1. Performance and Implementation Process	7
4-1-1. Inputs	7
4-1-2. Achievement of Outputs	7
4-1-3. Achievement of Project Purpose	10
4-1-4. Implementation Process	10
4-2. Evaluation by Five (5) Criteria	12
4-2-1. Relevance	12
4-2-2. Effectiveness	12
4-2-3. Efficiency	13
4-2-4. Impact	14
4-2-5. Sustainability	14
5. Conclusion	16
6. Main points agreed	17

Annex

1. List of interviewees.....	20
2. Project Design Matrix (Original)	22
3. Plan of Operation (Original).....	25
4. Evaluation Grid.....	26
5. Concept of the “Oromia model”.....	33
6. Assignment of Tasks for BoFED CP	34



38

- 1 -

38



7. Revised Project Design Matrix.....35

8. Revised Plan of Operation.....38

9. Inputs Provided by Japanese Side.....39

10. Inputs Provided by Ethiopian Side.....41

11. Record of Training and Workshop.....43

Handwritten signature



Abbreviations

AfDB	African Development Bank
Ana	District (in Oromo Language)
AoFED	Ana Office of Finance and Economic Development
BoFED	Bureau of Finance and Economic Development
CP	Counterpart
DFID	Department of International Development
EFY	Ethiopian Fiscal Year
EU	European Union
FED	Finance and Economic Development
Ganda	The lowest Level Administrative Body in Oromo Language (Kebele in Amharic)
JICA	Japan International Cooperation
JSC	Joint Steering Committee
Kebele	The lowest Level Administrative Body in Amharic
LIG	Local Investment Grant
M&E	Monitoring and Evaluation
MoFED	Ministry of Finance and Economic Development
NGO	Nongovernmental Organization
PB-MEIM	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation and Information Management
PBS	Protection of Basic Service
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussion
UNCRD	United Nations Center for Regional Development
Woreda	District (in Amharic Language)
ZoFED	Zonal Office of Finance and Economic Development



1. Introduction

1-1. Background

“Project on Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region” (hereinafter referred as “the Project”) is a bilateral technical cooperation project between Japanese Government through Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as JICA) and Ethiopian Government through Oromia Bureau of Finance and Economic Development Oromia National Regional State (hereinafter referred to as BoFED). The Project started in October 2010 with the duration of 3 years. As the half of the project period had passed, the Midterm Review was carried out jointly by the Team in accordance with the Evaluation Guideline of JICA.

1-2. Purpose of the Midterm Review

The objectives of the Mid-term Review are as follows:

- (1) To review the inputs, activities and achievements of the Project comparing to the actual Project Design Matrix (PDM) and plan of activities;
- (2) To identify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Project for the remaining period;
- (3) To evaluate the Project using the five (5) evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability);
- (4) To make recommendations for better implementation of the Project; and
- (5) To discuss the directions of the Project for the remaining period, and agree on the Minutes of Meetings on the results of discussion between both governments.

1-3. Members of Joint Review Team

The members of Joint Review Team are as following;

[Japanese members]

Role	Name	Position/organization
Leader	Kazuto Tsuji	Professor, Saitama University, Visiting Senior Advisor, JICA
Local Governance	Yoichiro Kimata	Senior Representative, JICA Tanzania Office
Cooperation Planning	Hiroyuki Yakushi	Deputy Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Evaluation Analysis	Hidekazu Tanaka	Consultant, Mitsubishi UFJ Research and Consulting



- 1 -



[Ethiopian members]

Role	Name	Position/organization
Leader	Mr. Alemayehu Sambu	Core Process Owner, NGO Affairs (CP Member)
Member	Mr. Fekadu Debissa	Planning and Budgeting Expert (CP Member)

1-4. Schedule

The Midterm Review was carried out from July 29th to August 17th, 2012. The activities were realized as shown in the following.

Date		Activities
29-Jul	Sun	13:30 Arrival in Addis Ababa (Consultant)
30-Jul	Mon	09:30 Meeting with JICA Ethiopia Office 11:00 Meeting with JICA expert team
31-Jul	Tue	09:00 Kick-off Meeting with BoFED Counterpart 11:00 Interview with BoFED Counterparts
1-Aug	Wed	09:00 Additional interview with JICA expert team 10:30 Traveling from Addis Ababa to Jimma
2-Aug	Thu	09:30 Meeting with Jimma Zone ZoFED 14:45 Meeting with Tiro Afeta District AoFED
3-Aug	Fri	09:15 Meeting with Gomma District AoFED 11:00 Traveling from Jimma to Addis Ababa
4-Aug	Sat	Report writing
5-Aug	Sun	Report writing
6-Aug	Mon	07:45 Arrival in Addis Ababa (Yakushi) 14:00 Internal meeting 16:00 Meeting with JICA expert team 19:50 Arrival in Addis Ababa (Kimata)
7-Aug	Tue	09:30 Internal meeting 10:30 Meeting with JICA Ethiopia Office 14:00 Meeting with BOFED 16:00 Meeting with JICA expert team
8-Aug	Wed	07:00 Traveling from Addis Ababa to East Shewa Zone 09:30 Meeting with East Shewa AoFED 15:00 Meeting with Lume District ZoFED 17:00 Traveling from East Shewa Zone to Addis Ababa
9-Aug	Thu	09:00 Meeting with Sector Bureaus (Agriculture/ Education) 11:00 Meeting with Sector Bureau (Health) 14:00 Meeting with Sector Bureaus (Road Authority/ Water) 16:00 Internal meeting
10-Aug	Fri	09:00 The World Bank Country Office 11:00 Meeting with JICA expert team 14:00 Meeting with BoFED Counterparts 15:00 Meeting with JICA expert team
11-Aug	Sat	MM Drafting
12-Aug	Sun	MM Drafting 13:30 Arrival in Addis Ababa (Tsuji) 17:00 Internal Meeting
13-Aug	Mon	10:30 Meeting with JICA Ethiopia Office



- 2 -



[Handwritten signature]

		15:00 Meeting with JICA expert team
14-Aug	Tue	09:30 Meeting with BoFED Counterparts PM M/M Drafting
15-Aug	Wed	AM M/M Drafting Meeting with JICA expert team
16-Aug	Thu	08:00 M/M discussion 17:30 Signing of M/M
17-Aug	Fri	09:00 Report to JICA Ethiopia Office 11:00 Report to Embassy o Japan 16:10 Leave Addis Ababa
18-Aug	Sat	Arrive in Japan (members from Japan)

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

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

Since 2002, fiscal decentralization to Ana¹ (district) level has progressed. As a result of this reform, currently about 60 % of total regional budget is allocated at Ana level in Oromia Region. In accordance with this fiscal decentralization to Ana level, the importance of the Ana development planning and budgeting is increased.

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

Based on the current situation as mentioned above, the Government of Ethiopia requested the technical cooperation to the Government of Japan to strengthen multi sectoral planning and budgeting capacity in Oromia Region, and JICA started the "Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region" from October 2010 to September 2013, for 3 years.

¹ The term "Ana" is used in this report for District (Woreda).



2-2. Summary of the Project

The following is the summary of the Project described in the original PDM shown in the Annex 2. The original Plan of Operation (PO) is shown in the Annex3.

[Project Period]

From October 2010 to September 2013 (3 years)

[Implementing Organization]

Oromia State Bureau of Finance and Economic Development (BoFED), Oromia Region

[Overall Goal]

Capacities of Regional, Zonal and Ana officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.

[Project Purpose]

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

[Output]

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

(*1) Annual planning



- 4 -



3. Methodology of the Midterm Review

3-1. Framework

In accordance with the Evaluation Guideline of JICA, the Midterm Review was conducted based on the methodology of Project Cycle Management (PCM). The review was conducted on the basis of the current PDM by taking the following steps;

- Step 1: Prepare the Evaluation Grid and agree on the design of the Review.
- Step 2: Collect information necessary for the Review, including questionnaire survey.
- Step 3: Assess the Project's achievement in reference to the PDM, and compare the actual status of inputs with those specified in the Record of Discussions (R/D).
- Step 4: Analyze the factors that promoted or inhibited the achievement of the Project, including factors relating to both the project design and the project implementation process.
- Step 5: Analyze the Project as a whole based on the five evaluation criteria.
- Step 6: Extract recommendations from the analysis.
- Step 7: Share the preliminary results with stakeholders, and discuss the future directions of the Project.
- Step 8: Agree on the results of the Review by both Ethiopian and Japanese stakeholders.

3-2. Criteria of the Review

The five criteria assessed through the above mentioned steps are as described in the Table 1 below.

Table 1: Aspects of the Review

Relevance	The extent to which the aid activity is suited to the priorities and policies of the target group, recipient and donor.
Effectiveness	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended.
Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn.

Source: JICA Guideline for Project Evaluation (June 2010)



- 5 -



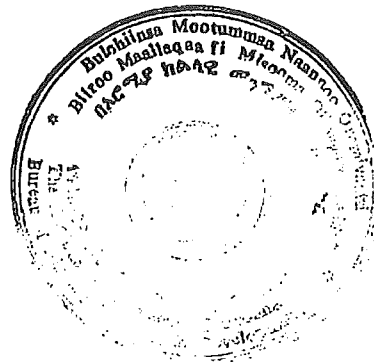
3-3. Data Collection Methods

The data and information necessary for the Review were gathered by the following methods.

Table 2: Data Collection Methods and Sources

Methods	Sources
Document Review	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-ante Evaluation Report, Inception Report, Progress Reports, and other project documents • The Ethiopian government documents • The World Bank, IMF and other related reports and documents
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart personnel of BoFED • Officials at Pilot Zones and Anas • Japanese Experts
Interview (List of the interviewees are shown in the Annex 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart personnel of BoFED • Oromia Region Sector Bureau Officials • Officials at Pilot Zones and Anas • Japanese Experts • The World Bank Country Office in Ethiopia • JICA Ethiopia Office

Handwritten signature



Handwritten mark - 6 -

4. Results of the Review

Followings are the result of the review based on the Evaluation Grid shown Annex 4

4-1. Performance and Implementation Process

4-1-1. Inputs

(1) Inputs from Japanese side

The following inputs have been provided so far by Japanese side. The details of each input are shown in the Annex 9 “Inputs Provided by Japanese Side”.

- a) Long-term experts
- b) Local support team members
- c) Equipment
- d) Training of counterpart personnel in Japan

(2) Inputs from Ethiopian side

The following inputs have been provided by Ethiopian side so far. The details of each item are shown in the Annex 10 “Inputs Provided by Ethiopian Side”.

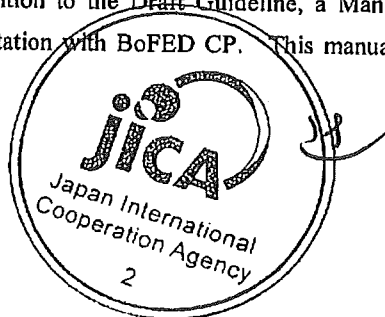
- a) Counterpart Personnel
- b) Office facility at BoFED

4-1-2. Achievement of Outputs

Output 1: The draft guideline/manuals on Ana planning*1/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed. (*1 annual planning)

The Draft Guideline (Version 2.1) has been prepared as the fourth draft. The Guideline covers planning, budgeting, monitoring, evaluation and information management (PB-MEIM) at Ana in eight steps, and successful discussions have been made on the Draft Guideline, which helped to refine it. The draft guideline has been tested for trial planning practice at pilot Anas, and provided opportunity to demonstrate participatory planning involving Ganda. The draft guideline also covered tasks to be shared by Region and Zones, and it contains two model information formats for socio-economic indicators and information sheet for on-going projects.

In addition to the Draft Guideline, a Manual is under drafting process by JICA expert team in consultation with BoFED CP. This manual is intended to provide basic knowledge for new and



- 7 -



A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and strokes.

potential users of the guideline, considering frequent turn-over of staff in charge at Ana and future extension for non-pilot Zones and Anas.

According to the questionnaire survey conducted by Midterm Review Team, there were some critical comments about contents of the draft guideline by BoFED counterparts, which suggests there are still some issues for adjustment and improvement. The guideline/manuals to be developed are a set of customized tools to be used for planning process at Ana to formulate the planning model of the Project. The project continues to revise the guideline/manuals in order to achieve the purpose during the remaining period of the Project.

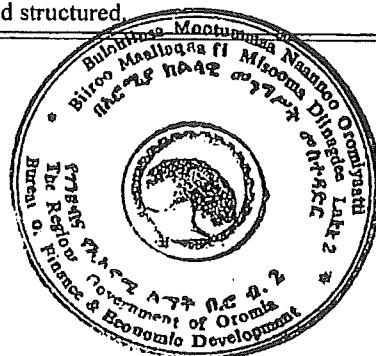
Output 2: The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on Ana planning and budgeting are identified.

The Project developed information and data format to be used at Ana for: Format 1) Socio-economic Indicator Sheet with 38 identified items and Format 2) Project Information Sheet, and they are attached to the draft guideline. Those format have been already applied at pilot Anas, being monitored by the Project, and started to accumulate the data for further use and analysis for planning at Ana as well as reference for BoFED in providing accurate data and information from Ana level, consolidated by Zone offices.

It was identified, by Midterm Review Team, that there is a clear need exists at BoFED regarding the data and information of Ana, for accurate and up-dated information for their budget allocation reference and strategic planning. Regarding the socio-economic indicators, BoFED needs to have a system to have an accurate data to be collected at Ana level, consolidated at Zone and reported to BoFED by electronic files, and data management system to compile and to analyze for strategic planning and budget allocation at BoFED.

The introduction of the Format 2 (Project Information Sheet) is intended to gather on-going projects at each Ana. At present, there is a different project format used for periodical reporting submitted by Ana to BoFED through Zone. Pilot Anas, as a trial, started to apply a format introduced by the Project in addition to the official BoFED format.

Output 3: The achievements and lessons from pilot Ana planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manuals are identified and structured.



After introduction of the draft guideline by JICA expert team to pilot Zone and Ana, field monitoring visits were held for four times during June 2011 to June 2012, and the Project checked the progress of conducting actions being taken by each of the designed steps, at all pilot Zone and Ana. As the result of the fourth monitoring conducted in June 2012, it was found out that fairly all items of action were evaluated as being “done” and some were identified as good practices. So far the subjects covered under the pilot actions are in seven modules; 1)Support, 2)Strategic planning, 3)Information, 4)Ganda planning, 5)Analysis and prioritization, 6)Budgeting/plan marketing, and 7) M&E.

As for assessment of EFY 2005 (Ethiopian Fiscal Year) plans at pilot Ana, its review was not yet conducted by JICA expert team to monitor the reflection of improvement of the contents, as a result of technical inputs through the draft guideline.

Output 4: The supporting functions in Region and Zone for Ana planning/ budgeting/ monitoring and information management are established in pilot areas.

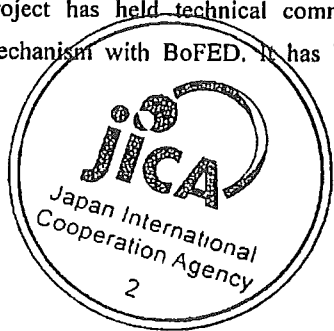
The supporting function by Region and Zone is indicated in the draft guideline in three items: 1) Training and revising guideline, 2) Supportive monitoring PB-MEIM process support, and 3) Region-Ana coordination.

Regarding to human resource development for trainers and lecturers for future dissemination stage, some BoFED counterpart members are already gaining experience, through their participation to workshops at Zone and Ana, where some of them are acting as trainers and lecturers. The attendance rate by BoFED counterparts to technical committees and workshops is being reported to be fairly high, and experience is being shared widely among the counterparts. In addition, Zone and Ana staff involved is also acting as trainers for Ana and Ganda level planning and budgeting staff.

As a coordinating function, Intergovernmental Meeting, which aims to provide opportunities for coordination among 1) sectors, 2) neighboring Anas and 3)Region(Zone) and Anas, is planned to be held in August 2012 for East Shewa Zone, by gathering Ana, Zone and Region including FED line and sector line.

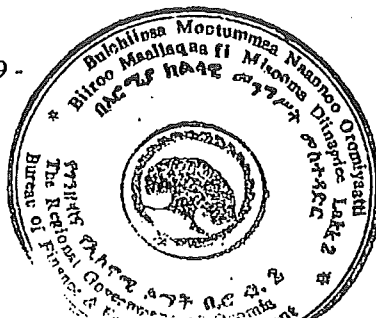
Output 5: Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals.

Project has held technical committees once for discussing the issues of regional budgeting mechanism with BoFED. It has been clarified that an improvement in planning and budgeting



33

- 9 -



process at Ana might have some relevant positive effect for budgeting process at Regional level, as a case of bottom-up process. If information sharing and coordination between Region- Zone- Ana is enhanced, adjustment for more optimal allocation of budget will be realized at Region for both the block grant and sectoral budget.

Output 6: The replication system of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals including regional budgeting is developed.

The replication system is to be considered based on pilot activities, the results and feedback of pilot application of guideline/manuals.

4-1-3. Achievement of Project Purpose

Project Purpose: The model of Ana planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated

Based on the achievement conducted by the Project through its pilot activities and formulation of the guideline/manuals, the concept and function of the “model” intended to be realized through the Project has been specified as the “Oromia model”² and shared among BoFED and JICA at the time of the this midterm review. For the remaining project period, the Project is to carry out the technical cooperation activities for improving the quality of the customized planning tools and for preparing for replication in order to achieve the goal of the realization of the Oromia model.

4-1-4. Implementation Process

(1) Progress of Activities

The project activities have been carried out in line with PDM and PO. In the second year, the following activities have been added: 1) Studies for coordination between Region and Ana, 2) Trainings for project planning capacity building, including program based budgeting, and 3) Marketing fair..

(2) Management of the Project

The Joint Steering Committee (JSC) meetings have been held three times so far as ultimate management function, and the Technical Committee meetings have been held four times to report the

² Refer to Annex 5.



18



progress and discuss technical issues arisen and future plan of the Project. The technical cooperation activities have been conducted by coordinating mainly with BoFED, Regional Sector Bureau, Zonal and Ana officers. The progress monitoring by the Project has been conducted once in several months by visiting each pilot zone and Ana, for their pilot activities accompanied by counterpart officials of the Region and Zones.

(3) Communication among/between actors involved in the Project

Sufficient communication is being made with the beneficiaries (Zone and Anas) through frequent visits and telephone conversations. On the other hand, the contact and communication with other government offices (Federal or Oromia Region) and international aid organizations, such as the World Bank and Italian Cooperation is limited.

(4) Technical Transfer

The technical transfer of the Project to the counterpart personnel has been provided through the learning process based on the experience gained in the course of project activities including participation to the training programs in Japan and in Ethiopia. The training activities are listed in the Annex 11 "Record of Training and workshop". As a result, the contribution by CP has been made mainly through lecturing on the occasion of seminars and workshops as well as through daily consultation process within the Project. However, they have limited time for the Project, due to their own duties in planning and budgeting.

(5) Allocation of human resources

11 Japanese Experts and 13 BoFED counterpart personnel and four local support team members, contracted by the Project, are the main project team members who implement daily project activities. The Japanese experts are assigned on the basis of periodic visits for several weeks, instead of permanent station in Addis Ababa. All the counterparts are also on sporadic participation since they have their own duties at BoFED. BoFED counterpart personnel (13) are quite busy for daily duty of the respective positions. Although their allocated time is limited, their contribution to the activities is substantial.

(6) Performance of JICA expert team

According to the questionnaire survey conducted by Midterm Review Team, there were some critical comments expressed by BoFED counterparts regarding the performance of JICA experts in terms of lack of local knowledge, technical inputs and professional experience.



58



4-2. Evaluation by Five (5) Criteria

4-2-1. Relevance

(1) Needs of Oromia Regional Government and Districts (Ana)

The decentralization policy is clearly stated by the Ethiopian Federal Government Constitution, and since enactment of the constitution in 1995, the decentralization of authority has been consistently implemented. In addition to the general policy for decentralization, the BoFED has strong needs to have accurate data and information of the Ana level by enhancing its capacity. Anas are in needs of improvement in planning practice and attracting more development fund resources.

(2) Japanese ODA Policy

According to Japanese government (Ministry of Foreign Affairs) aid plan for Ethiopia in 2008, the key important areas are being set to agriculture/agriculture development, water for daily life, education, health and socio and economic infrastructure development. This project aims ultimately at improvement of public service delivery through Ana level capacity strengthening, which corresponds to the five key aid areas.

On the other hand, JICA program implementation plan for Ethiopia in 2006 indicates focus on local community and society needs, reflecting the government policy and strategy, which covers agriculture, water, education and health sectors. In order to support this focus, strengthening Ana level capacity is needed to be conducted, and the experience of the capacity building is to be extended to other Anas in the country. This project, which focuses on the multi-sector development planning and budgeting at local government level, is rightly addressing the JICA's aid direction.

(3) Suitability as Means

In order to strengthen planning and budgeting capacity at Ana level, technical cooperation through training, workshop, and dissemination of methodology through customized tools such as guideline and manuals are considered to be appropriate. Since the target group of the Project is being focused mainly to Ana level, BoFED, which overlooks all Anas through Zone offices, is a suitable counterpart party.

4-2-2. Effectiveness

(1) Prospect of achieving the Project Purpose

The Project Purpose, "The model of Ana planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated", has been clarified with the concept of "Oromia Model". As being



58

- 12 -



A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'S' followed by a flourish.

defined, Oromia Model consists of five principles; 1) Based on accurate information, 2) With long- and mid-term vision, 3) With multi-sectoral perspective, 4) Coordination of utilization of alternative resources, and 5) Sharing information with regional government. Each of these principles supports six Outputs in the PDM. Through the discussion held with BoFED counterpart and JICA expert team by Midterm Review Team, the methodology to achieve the target of each Output was refined by introducing concept of customized planning tool development to address issues of importance for Ana capacity building. The Project Purpose can be achieved with joint effort by both BoFED and JICA expert team for each activity to achieve the six Outputs.

(2) Causal relationship between the Outputs and the Project Purpose

Six outputs are being set out for this project. As a project design, each output has its role in causing to realize the project purpose. However, there is a need to clarify and redefine wording within the Project Purpose and Outputs on PDM based on the concept of the Oromia model. It is important to review the contents and the intention, in the light of the mid-term achievement and comprehension of the surrounding situation of the project, to secure consistency in achieving the project purpose.

(3) Coordination with other projects' activities

There are other projects' activities relevant with the Project such as Protection for Basic Service (PBS) for enhancing transparency in budgeting at Ana level implemented by BoFED. Continuous coordination by BoFED between the Project and PBS is expected to increase and enhance the effectiveness of the Project.

4-2-3. Efficiency

(1) Quality and quantity of inputs and timing of inputs delivery

The inputs by Japan and Oromia Region are considered to be appropriate in particular on the following items.

- Number of experts, specialized field, and dispatch timing
- Facility and equipment, its kinds, quantity and delivery timing
- Number of C/P personnel, allocation and their capability
- Building and facility, its quality, size and usefulness
- Budget allocation for the project
- Training programs, number of participants, subjects covered, training contents, timing and period

The assignment timing of the Japanese experts has been adjusted to avoid the busy period of BoFED counterparts and Zone/Ana



(2) Implementing organizations for project implementation

Since JICA expert team is composed with Japanese experts, it has been inevitable to be less familiar with local environment, government structure, as well as local language, which had led to less efficient activities in information collection, delivery of technical inputs, communication and network establishment, and production of outputs.

Furthermore, the performance of JICA expert team as being pointed out through questionnaire survey answers by BoFED, might have lowered efficiency in implementation.

4-2-4. Impact

(1) Prospect of achieving the Overall Goal and Causal Relationship between the Project Purpose and the Overall Goal

At the moment of Midterm Review, it is too early to foresee the achievement of Overall Goal as well as the causal relationship between the Project Purpose and the Overall Goal. The overall goal will likely be achieved if the extension and dissemination plans for other Anas are prepared with sufficient organization and budget measures.

(2) Impact to Policy, Social and Economic Condition (Oromia Region)

The introduction of bottom-up community participation approach for planning at district (Ana) and village (Ganda) level, is bringing positive impact on the aspect of social consideration. If the developed guideline/manuals are applied to Ana level planning/budgeting/monitoring and evaluation, its impact will be substantial.

4-2-5. Sustainability

(1) Policy and institutional aspects

The following legal and policy arrangements are providing direction of budgeting including decentralized delegation of financial resources to Ana with consistency with Project in encouraging and supporting capacity building at Ana level.

- Oromia Regional State Revised Constitution Proclamation No. 46 of 2001; June 2008
- Proclamation No. 156/2010 (A proclamation to Re-establish the Financial Administration of Oromia National Regional State Proclamation N. 88/1997); April 2010.
- Oromia National Regional State Financial Administration Regulation No.138/2011; October,



33 - 14 -



2011

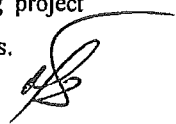
- Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004; February 2012

(2) Organizational and financial aspects

After the Project, for the phase of replication to all Ana in the Region, organizational and financial resources are needed to be arranged to continue and extend technical assistance from BoFED to Ana through Zone, as well as Ana's own resources, for training activities and monitoring. In particular, Zone level needs to be enhanced with its capacity and resource to assume its function.

(3) Technical aspects

The trainings of human resources at BoFED are being conducted through training in Japan and seminar/workshops in Ethiopia, in particular, for the lecturers to disseminate guideline/manuals at Ana level. In the pilot Zone, trainings and workshops are already conducted by Zonal Office of Finance and Economic Development (ZoFED) officials. The capacity development at Ana level is already started by workshops conducted, and it is to be added with subjects including project proposal preparation, plan marketing, mid-term rolling plan and other required planning tools.



11 - 15 -

5. Conclusion

This Midterm Review was conducted after implementing one year and ten months of technical cooperation activities. As it has been reviewed, there are achievements in each of six Outputs being defined, and there are remaining tasks to be accomplished. The model to be targeted under the project purpose has been finally defined as the "Oromia Model" through discussion during the Midterm Review. Based on this, in order to achieve the project purpose and outputs, the project activities have to be re-aligned and enhanced with additional inputs. The details are being explained under "6. Main points agreed". .



6. Main points agreed

(1) Concept of the "Model"

The concept of the model which the Project is to formulate (hereinafter referred to as "Oromia model") is agreed as attached Annex5. The guideline/manuals which the Project develops are used as essential tools for planning and budgeting based on the Oromia model.

(2) Institutional arrangement to formulate and replicate the Oromia model

- In order to formulate the Oromia model and prepare for its replication all over the region, BoFED assigns its CP personnel to the tasks as attached Annex6. Each CP takes a responsible role as a contact person for tasks mentioned.
- JICA is going to employ (a) national advisor(s) to JICA for smoother implementation of the Project, The advisor(s) will also help JICA experts and BoFED CPs in terms of quality assurance of project activities and outputs. BoFED will inform JICA office of candidates by the end of August. The advisor(s) will be selected in accordance with JICA procedures.

(3) Revision of PDM and PO

- The original PDM and PO are revised as attached Annex7 and Annex8 in line with the concept of the Oromia model.

(4) Important issues to achieve Output1 on the basis of findings of this evaluation (referring to 4-I-2.)

- JICA expert team is required to improve guideline/manuals in accordance with the Oromia model to achieve the project purpose. JICA expert team takes necessary measures to make tools customized and workable in Oromia region in consultation with BoFED. The guideline/manuals mentioned here are as follows;

Customized Planning Tools (Guideline/Manuals)

- Guideline
- Manuals
 - Participatory planning
 - 3-year-rolling-plan
 - Socio-economic data sheet
 - Project information sheet
 - Project proposal
 - Plan Marketing
 - SWOT analysis method etc.



38

- 17 -



(5) Important issues to achieve Output2 on the basis of findings of this evaluation (referring to 4-1-2.)

- As there are particular needs of BoFED for accurate Ana level socio-economic data, JICA expert team is required to re-adjust the contents of the data to the BoFED's needs in accuracy level, timing of delivery and reporting forms (including electronic form) . JICA expert team and BoFED shall make an agreement on the contents of the data based on the concept of the Oromia model.
- BoFED is in needs of installing its own data management system using electronic form with software for compilation, sorting and analysis function customized to their needs. JICA expert team shall consult with BoFED for their needs in detail, and JICA will consider responding to the needs.
- In term of the issue of duplication of template format in the course of pilot trials with planning tools, both sides recognized the administrative burden at Ana level. In the replication process of the Project, effective tools found in the pilot planning process shall be incorporated into the existing format.

(6) Important issues to achieve Output3 and Output4 on the basis of findings of this evaluation (referring to 4-1-2.)

- JICA expert team shall assess the pilot Ana's development plan of EFY2005 and EFY2006 to examine the reflection and effectiveness of the guideline/manuals provided by the Project with the concept of the Oromia model. The result of the assessment shall be reflected to guideline/manuals for its improvement.
- In order to monitor development projects implementation and budget execution in pilot Anas shown in the activities 3-8 of PDM, logistic support for ZoFED is needed. JICA will consider supporting these needs including PCs, transportation, accommodation and per-diem. .
- It is noted that there are demands from Anas of equipment for planning and monitoring purposes, including PCs and transportation means such as motorcycles.

(7) Important issues to achieve Output5 on the basis of findings of this evaluation (referring to 4-1-2.)

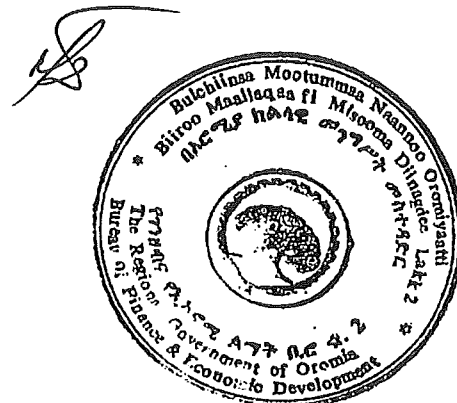
Both sides agreed to amend the Output5 as follows;

Output 5

Regional budgeting process is strengthened reflecting the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/ manuals.



- 18 -



Indicators

- Technical Committee Meetings are held more than 6 times for discussing the strengthening the Regional budgeting process.
- Capacity of Ana officials who make project requests to regional sector bureaus is enhanced
- The contents of project requests by Ana to regional sector bureaus are improved reflecting the draft of guideline/manuals

Activities

5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.

5-2 To conduct proposal formulation trainings

5-3 To facilitate to submit proposals to the regional government

(8) Important issues to achieve Output6 on the basis of findings of this evaluation (referring to 4-1-2.)

- In order to replicate the guideline/manuals of the Project, tools provided by the Project needs to be customized. In this regard, JICA expert team takes necessary measures to make tools customized and workable in Oromia region in consultation with BoFED.

(9) Important issues to achieve Overall Goal

- To replicate the Oromia model to all over the region, approval of the draft guideline/manuals by the Government of Oromia region, trainings to all Anas, budget including for equipment is needed as shown in important assumption of the PDM. This commitment is needed to be initiated by BoFED.



38



Annex 1. List of Interviewees

Bureau of Finance and Economic Development (BoFED), Oromia National Regional State

1. Mr. Siraj Kedir Feyisa, Bureau Head (CP Project Director)
2. Mr. Techome Negussie, Deputy Head (CP Project Manager)
3. Mr. Dagne Lemma, Core Process Owner, Data and Information (CP Member)
4. Mr. Alemayehu Sambi, Core Process Owner, NGO Affairs (CP Member)
5. Mr. Tesema Bekele, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
6. Mr. Lessanu Lejisa, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
7. Mr. Fekadu Abebe, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
8. Mr. Cheneke Fida, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
9. Mr. Aschenaki Disasa, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
10. Mr. Gudina Argeta, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
11. Mr. Fekadu Debissa, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
12. Mr. Yusuf Desri, Planning and Budgeting Expert (CP Member)
13. Mr. Gelama Gutema

Bureau of Agriculture, Oromia National Regional State

1. Mr. Endalkachew Birhanu, Planning and Budgeting Expert
2. Mr. Desta Hordofa, Planning and Budgeting Expert
3. Mr. Ali Adem, Planning and Budgeting Expert (Capital Investment)

Bureau of Education, Oromia National Regional State

1. Mr. Yosef Ayele, Planning and Project Process Owner

Bureau of Health, Oromia National Regional State

1. Mr. Lemma Gutema, Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Core Process Owner

Bureau of Water, Oromia National Regional State

1. Mr. Takele Mengesha, Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Core Process Owner

Road Authority, Oromia National Regional State

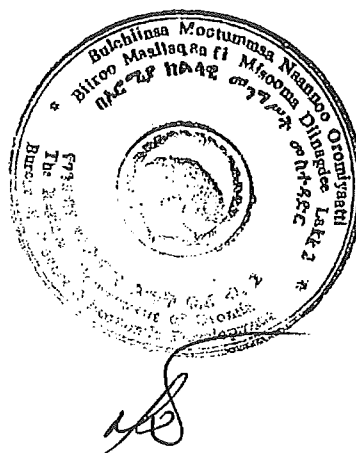
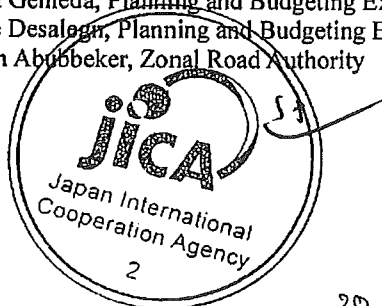
1. Mr. Daniel Geleta, Planning, Monitoring and Evaluation Expert

Jimma Zone Office

1. Mr. Faruk Abadura Abakoyas, Head of ZoFED,
2. Mr. Fekadu Belami, Deputy Head of ZoFED
3. Mr. Akib Aba Fogi, ZoFED Expert
4. Mr. Haliz Mohammed, Education Department
5. Mr. Elias Gudeta, Health Department
6. Mr. Solomon Alemu, Water Department
7. Mr. Tefera Beyene, Agriculture Department

East Shewa Zone Office

1. Ms. Lalise Guta, Deputy Head, of ZoFED,
2. Mr. Abdisa Gameda, Planning and Budgeting Expert
3. Mr. Derese Desalegn, Planning and Budgeting Expert
4. Mr. Tajudin Abubeker, Zonal Road Authority



5. Mr. Bahru Denbel, Water, Mineral and Energy Department
6. Mr. Hazi Rabo, Health Department

Lome AoFED, East Shewa Zone

1. Mr. Dawit Angassa, Head of AoFED
2. Mr. Olana Fifesa, Budget Plan and M&E Expert
3. Mr. Solomon Tasfaaye, Budget Plan and M&E Expert
4. Mr. Zewdee Lele, Road Sector,
5. Mr. Demisse Endashaw, Education Sector
6. Ms. Diribie Girma, Agriculture Sector

Tiro Afeta AoFED, Jimma Zone

1. Mr. Teshomaa Chewaka, Head of AoFED,
2. Mr. Akume Gobena and Sector Representatives from Health, Water, Road and Agriculture

Gomma AoFED, Jimma Zone

1. Mr. Firaa Raayyaa, Head of AoFED
2. Sector Representatives from Health, Education, Water, Road and Agriculture

The World Bank

1. Mr. Yoseph Abdissa, Senior social Protection Specialist

JICA Ethiopia Office

1. Mr. Ota Koji, chief Representative
2. Mr. Makoto Shinkawa, Senior Representative
3. Mr. Hideshi Yamashita, Representative
4. Mr. Yeshitila Amare, Director, Technical Cooperation Division

ORCAD Expert Team

1. Dr. Jinichiro Yabuta, Team Leader
2. Mr. Hisaaki Mitsui, Deputy Team Leader, Planning/Budgeting/Monitoring 1
3. Mr. Munetoshi Ishida, Planning/Budgeting/Monitoring 2
4. Dr. Norimichi Toyomane, Region-Ana Coordination in Planning
5. Mr. Shuhei Oguchi, Local Planning /Monitoring 1
6. Ms. Yuki Kobayashi, Local Planning /Monitoring 2
7. Ms. Miki Morimitsu, Ana Project Plan
8. Mr. Moges Tufa, Research Assistant
9. Mr. Mazengia Abera, Research Assistant
10. Ms. Grumeshet Mergia, Secretary/Procurement




Project Design Matrix (PDM)

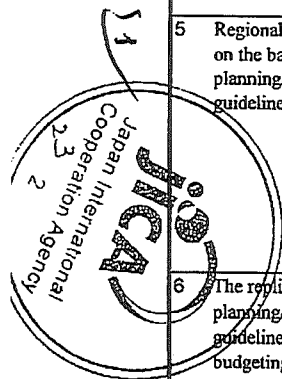
Project Title : Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

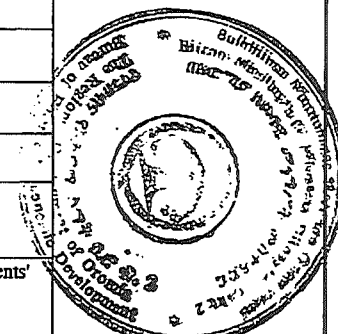
Duration: 3 years (2010.10~2013.9)

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

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Capacities of Regional, Zonal and Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.	More than X% of Regional, Zonal and Woreda officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.) Planning and budgeting officers in woredas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manual.	Records of trainings Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manual with the ones developed by utilizing the guideline/manual.	
Project purpose The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated.	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	Final draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED	The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual. Budget for replication of the model, including budget for equipments, is secured.
Outputs			
1 The draft guideline/manual on Woreda planning*/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed. (*1) annual planning	Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual. Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual. The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual. The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manual. The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.	Project reports on review of existing planning and budgeting guideline and current planning and budgeting process Draft guideline/manual First draft, second draft, and final draft guideline/manual Draft guideline/manual Draft guideline/manual	Counterparts are continuously assigned.

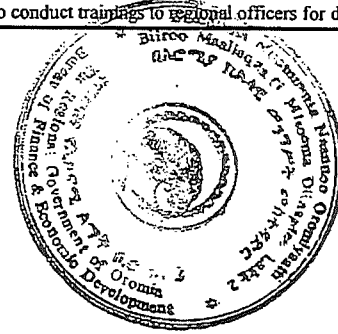
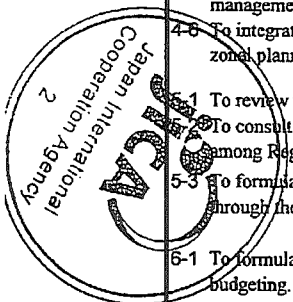


2	The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting are identified.	Information collection formats for woreda planning are developed.	Information collection formats
		Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	Project reports on the results of examination and discussion
3	The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.	Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual.	Developed plans, budgets and monitoring reports
		The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot woredas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	Interviews with planning and budgeting officers in pilot woredas Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot woredas
4	The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	More than 80% of officers of WoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.	Questionnaire survey or interviews with WoFED officers in pilot woredas
		More than 85% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided within 6 months after the start of the project.)	Accumulated information
		Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.	Information given back to woredas
5	Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual	Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system.	Records of Technical Committee
		Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and woredas are notified by official documents.	Official documents of notification
		Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned.	Discussion Records
		Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.	Interviews with BoFED and sector departments' officers
6	The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.	Replication plan of the draft guideline/manual is developed.	Rolling out plan of the draft guideline/manual
		More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot woredas and kebeles and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	Training report of training for dissemination



Activities	Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
1-1	To analyze the challenges of the existing woreda planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals.	Oromia Side Counterpart(BoFED) (1)Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel (core process owners, experts)	Pilot woredas cooperate to the project.
1-2	To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges.		
1-3	To draft the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual based upon 1-1 and 1-2.		
1-4	To revise the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot woredas.		Regional sector departments cooperate to the project.
2-1	To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, woreda and kebele level.	Project Office and Facilities	
2-2	To identify the essential information items for woreda planning/budgeting.	Allocation of Project Implementation Costs	

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

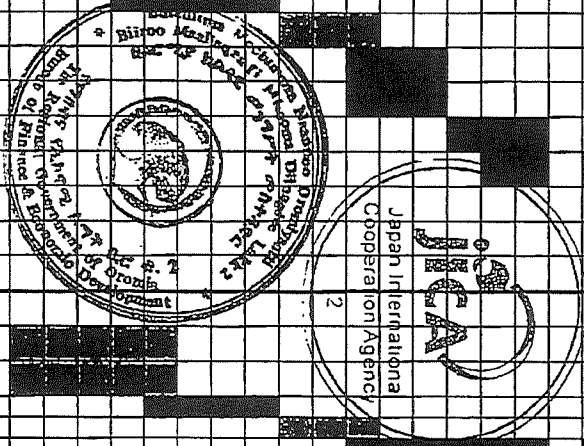


[Handwritten signature]

24

	2010				2011								2012								2013																
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Japanese Fiscal Year	2010				2011								2012								2013																
Ethiopian Fiscal Year	2003				2004								2005								2006																
Planning/budgeting process in Oromia Region	Preparatory Phase				Implementation Phase 1								Implementation Phase 2								Concluding Phase																
1. Development of the planning/budgeting/monitoring guideline/manual																																					
1-1. To analyze the existing guidelines/manuals																																					
1-2. To review the current process/procedures																																					
1-3. To draft the guideline/manual																																					
1-4. To revise the guideline/manual by reflecting the achievements and lessons																																					
2. Information management																																					
2-1. To review the current status																																					
2-2. To identify the essential information items																																					
2-3. To develop the information collection formats																																					
2-4. To develop the methodology of analyzing and reflecting information																																					
3. Identification and structuring achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring																																					
3-1. To select pilot woredas																																					
3-2. To conduct training to woredas and kebeles in pilot area																																					
3-3. To collect, accumulate and analyze the information in pilot woredas																																					
3-4. To confirm the formulation of kebele project proposals in pilot area																																					
3-5. To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget																																					
3-6. To formulate development plan and budget in pilot woredas																																					
3-7. To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas																																					
3-8. To incorporate the outputs of monitoring into the next planning in pilot woredas																																					
3-9. To identify and structure the achievements and lessons of pilot project																																					
4. Establishment of supporting function of Region and Zones																																					
4-1. To analyze the current Regional and zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring																																					
4-2. To analyze the current functions for woreda information management																																					
4-3. To redefine Regional and Zonal supporting functions																																					
4-4. To conduct trainings to officers in Region and zones																																					
4-5. To support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																																					
4-6. To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																																					
5. Reform of the regional budgeting mechanism																																					
5-1. To review the existing planning and budgeting process																																					
5-2. To revise the processes and procedures both within Region among Region/Zones/Woredas.																																					
5-3. To formulate the regional development budget based on the woreda development plans and budget plans																																					
6. Formulation of the replication plan of the draft guideline/manual																																					
6-1. To formulate the replication plan																																					
6-2. To conduct training to Regional officials for disseminating the draft guideline/manual																																					
Training in Japan / Technical exchange program																																					
Dissemination Workshop																																					

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



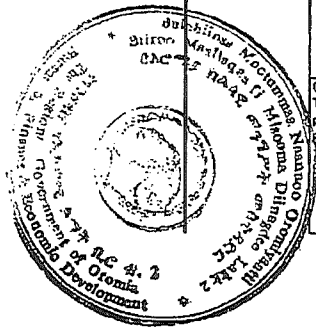
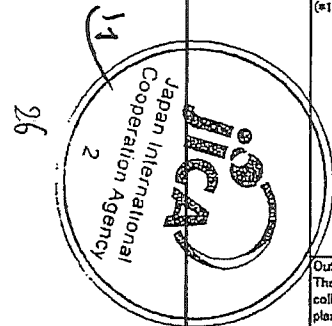
13
25

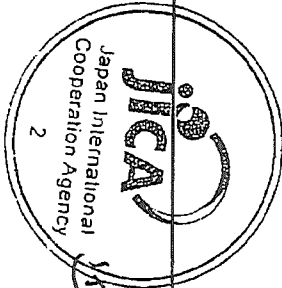
[Handwritten signature]

1. ACHIEVEMENT

ANNEX 4

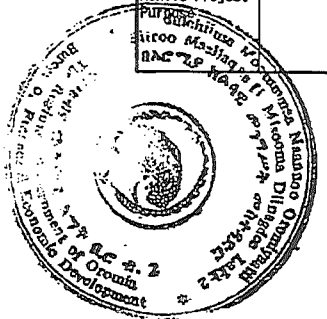
Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Realized Inputs	Have inputs by Oromia Region (counterparts, facility, counter-budget, etc) been provided as originally planned?	Inputs by Oromia Region (BoFED) •Counterpart personnel (PD, PM, other members) •Facility and equipment •Budget for activities •Others	•Counterpart Personnel: Project Director (Mr. Siraj Kedl), Project Manager (Mr. Teshome Negussie), Member (12) •Project Office: Two office rooms at BoFED Building 7/1 •Utility: Electricity, water and internet connection at project office
	Have inputs by Japanese side (Experts, CP training, Facility, Field activity budget, etc) been provided as originally planned?	Inputs by JICA •JICA Experts (Long-term Experts, Short-term Experts) •Overseas training (Japan or Third country) •Facility and equipment •Field activity budget •Others	•Long-term Expert: Team Leader Mr. Jiichiro Yabuta (IDC.J), Sub-Leader Mr. Hisaaki Mitsu (IDC.J), Member (6 (IDC.J, KR4)), Coordinator (IDC.J), 11 members in total •Locally employed personnel: Secretary(1), Coordinator(3) •Training in Japan: (1) August to September 2011 (5participants), (2) April 2012 (8participants) •Equipment for JICA Team: 3 cars, 1 projector, 5 Note PC, 1 photocopy machine •Equipment for counterpart (AoFED): 4 printers, 6 note PC, 9 desk-top PC, 2 projector, 2 fax machine, 4 digital camera and accessories
Output 1: The draft guideline/manual on Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed. (#1) annual planning	1-1 Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual.	1-1 Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual.	The Project Team conducted review of the existing manuals related with planning and budgeting (6 kinds of manuals by federal and regional government including BPR and BSC).
		1-2 Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual.	The methods for collecting, accumulating and reflecting for planning at district level are already described on the current Draft Guideline.
		1-3 The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual.	The Project Team reported "As the result of monitoring for implementation of the Action Plan during training session conducted in December 2011, the lessons learned are reflected to the Draft Guideline as "Output and Challenges".
		1-4 The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manual.	The current Draft Guideline briefly contains the required information flow from district to region and from region to district, under Chapter 3 (Support by Region and Zones). However, the support function and the method for information flow is not yet clearly described.
		1-5 The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.	A revision of Regional budgeting mechanism could be realized as the results of enhancement of Ana-level planning and budgeting capacity. Due to change in Outputs, the concept for revision of budgeting mechanism at Regional level has been altered.
	Output 2: The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting are identified.	2-1 Information collection formats for woreda planning are developed.	The information formats (socio-economic information and project sheet) necessary for Ana planning has been incorporated to the current Draft Guideline. However, there is a project information format of BoFED already exists used for reporting from District to Region. At pilot Ana, the two kinds of formats are to be in use, for the time being, however, a merger or replacement is to be considered, before replication to other Anas.
		2-2 Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	BoFED has a strong needs for accurate district level data to be used for fair distribution of the block grant and for evaluation of budget proposal by sector bureaus. On the other hand, AoFED also needs accurate data from its sector divisions. In order to respond to these demands, the contents of the information are required to be further discussed with BoFED and pilot AoFED.
	Output 3: The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.	3-1 Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual.	According to the questionnaire survey conducted to the participants of training in May 2012, the 93% of the 78 participants from pilot Ana, including sector divisions, answered as their capacity has been improved.
		3-2 The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot woredas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	On the occasion of experience sharing workshop in May 2012, "Output and Challenges" were identified from the first cycle of the Action Plan. The reflection or impact of the results of ORCAD inputs to pilot Ana's annual planning practices is to be confirmed with the plans for EFY 2005 and EFY 2006.





29

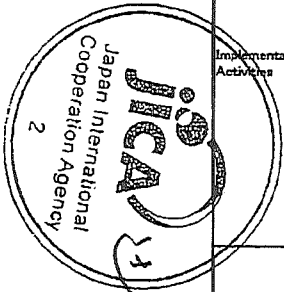
Achievement of Outputs	Output 4: The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	4-1 More than 80% of officers of WoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.	According to the questionnaire survey conducted after the training session in May 2012, 95% of the 78 participants from district level planning staff including sector division, answered as that the supporting function by Region and Zone have been strengthened.
		4-2 More than X% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided within 6 months after the start of the project.)	In the course of implementation of the Action Plan, data and information accumulation has been done for the past one year, from 6 pilot Ana at the average achievement level of 74.5%.
		4-3 Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.	In the course of implementation of the Action Plan, a feedback of data and information from Region and Zone to District level was conducted. The results of this feedback has been described on the Draft Guideline.
	Output 5: Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual	5-1 Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system.	So far, the technical committee was held for four times, June 2011, August 2011, February 2012 and June 2012. The Project Team reported as a discussion has been held for issues and improvement on budgeting process of Oromia Region.
		5-2 Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and woredas are notified by official documents.	The Project Team proposed establishment of Intergovernment Coordinating Meeting, as a coordinating function among Region, Zone and Ana for their planning and budgeting. The first trial meeting is planned to be held in August 2012. This meeting might bring the results for revision of budgeting process among Region, Zone and Ana, but the need for notice by official documents is not yet clear.
		5-3 Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned.	Regarding the budgeting mechanism within Region, there is a possibility to have some adjustment by Anas' enhancement in their planning and budgeting capacity as the result of ORCAD intervention.
	5-4 Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.	Since the proposed Inter-governmental Coordination Meeting is participated by Regional Sector Bureaus, a coordinating mechanism can be expected for budget allocation within Region.	
Output 6: The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.	6-1 Replication plan of the draft guideline/manual is developed.	The Project Team proposed a plan for dissemination on the occasion of the third Joint Steering Committee held in March 2012.	
	6-2 More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot woredas and kebeles and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	The seminars and workshops conducted by this Project are participated by 13 BoFED counterparts and 24 staff from pilot ZoFED and AoFED and sector divisions of Anas. All of them are already act as lecturers in the workshops.	
Prospect to Achieve Project The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated	1. Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval.	The guideline/manuals to be developed are set of customized planning tools to be used for planning process at Ana level, rather than the official guideline for the district annual planning. There is no need to have Oromia Regional Cabinet approval for authorization. BoFED has the right to authorize the documents.	
	2. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	The guideline/manuals to be developed are set of customized planning tools to be used for planning process at Ana level, rather than the official guideline for the district annual planning. There is no need to have Oromia Regional Cabinet approval for authorization. BoFED has the right to authorize budget and institutional arrangement.	



[Handwritten signature]

2. IMPLEMENTATION PROCESS

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Implementation of Activities	Are Project activities being implemented as planned?	Implemented activities, PO (including actual)	The project activities have been carried out in line with PDM and PO. For the second year, the following activities have been added: 1) Studies for coordination between Region and Ana, 2) Training for project planning capacity building including program based budgeting, and 3) Marketing fairs.
	Are Project's PDM and PO understood by counterparts? Are baselines and target indicators are being established?	Up-dated PDM and PO	The PDM and PO have been revised on the occasion of Midterm Review by discussion with BoFED counterparts after clarification and sharing common understanding. Some of the indicators on the PDM are also revised.
	If there is difference between plan and actual implementation, what is the reason?	Reasons for difference from the plan	Regarding the participants for the training programs in Japan, a priority has been put on BoFED and pilot Ana planning/budgeting officers. Regarding the equipment grants to the pilot Anas, the granted items were decided on their request, since the situation and needs widely differ by the district.
	How is the monitoring (progress monitoring) being done?	Arrangement and methodology of monitoring	The progress monitoring by the Project Team has been conducted once in several months by visiting each pilot zones and Anas, for their pilot activities, being accompanied by counterpart officials of the Region and Zones.
	Issues for implementation and the measures being taken.		Regarding the Output 4, there are shortages of budget and means for monitoring by Region and Zones to provide sufficient support to the pilot Anas. The monitoring has been mainly conducted by telephone and other communication means.
Technical Transfer	Was there any obstacles for method in technical transfer?	Contents of technical transfer, period, CP and other beneficiaries.	The team has been making effort to establish common understanding with the CP, through daily activities by maintaining regular communications.
	Activities implemented by CP	Number of CP, period of assignment, capacity (experience and knowledge) and their function Communication capacity (not only linguistic capability but overall capacity) Positive attitude of CP	The contribution by the CP has been made mainly through lecturing on the occasion of seminars and workshops as well as providing comments for guideline/manual revision. Although they have limited time due to their own duties in planning and budgeting, shared for the Project, their contribution is substantial.
	Organization: Coordination among participating parties and relevant organization	Organization chart	The technical cooperation activities have been conducted by coordinating mainly with BoFED, Regional Sector Bureau, Zonal and Ana offices.
Organization of management of project	Project Manager of the CP (BoFED): Are authority and responsibility clear and appropriate?		The authority is clear.
	Decision making: Are alteration of activities and assignment of personnel being done appropriately?	Record of JSC meeting, decision making process and subsequent problems	The decision makings are made by Project Director/Manager.
	Are the results of monitoring shared among relevant personnel and reflected to the project activities?	Usage of monitoring results	The monitoring reports, prepared by the team, are being shared with the BoFED CP. On the occasion of "Experience Sharing" workshop conducted in May 2012, the monitoring results were also shared with Zonal and Ana levels. The draft guidelines are revised based on the discussion at this workshop.
Coordinating and communication activities of project and relevant organizations	Is communication within project team being sufficient and appropriate? (frequency, mode and contents)	Communication among Japanese experts and CP Necessary information provided by CP to Japanese experts Communication among Japanese experts	The communication with CP and within the Team are being sufficiently done through e-mail and internal discussion.
	Is communication between project team and pilot zone, Woredas and Kebele done smoothly?	Communication with beneficiaries at each level	A sufficient communication is being made with the beneficiaries (Zone and Districts) through frequent visits and telephone conversations, and there is no problem.
	Is communication between project team and other relevant organization being taken appropriately?	Other government organization, International and other aid organizations	The contact and communication with other government offices (Federal or Oromia Region) and international aid organizations, such as the World Bank and Italian Cooperation are being made.
Others	Are there other factors affecting project effectiveness or any problems faced by project implementation? What are the causes of these problems?	The obstacles and issues presented during implementation of the project, its cause and measures being taken.	BoFED counterpart personnels (13) are quite busy for daily duty of the respective positions. Although their contribution in terms of time spent is limited, their contribution for the activities such as drafting guidelines is substantial. It is desirable to have more time shared substantial contribution to the Project.



28



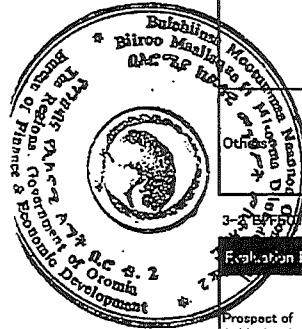
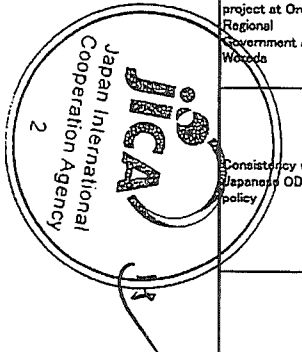
3. EVALUATION BY THE FIVE(5) CRITERIA

3-1. RELEVANCE

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Needs for the project at Oromia Regional Government and Woreda	Is the overall goal consistent with development policy and society's needs at target area (Oromia Region)?	Development policy and strategy of Ethiopia and Oromia Region	The decentralization policy is clearly stated by the Ethiopian Federal Government Constitution, and since enactment of the constitution in 1995, the decentralization of authority has been consistently implemented.
	Is the project purpose consistent with needs of the target group?	Needs of the target group (BoFED, Woreda)	In addition to the general policy for decentralization, the BoFED has strong needs to have accurate data and information of the district level, by enhancing capacity, and Ana needs seems to be in improvement in planning practice and attracting more development fund resources to the respective Anas.
Consistency with Japanese ODA Policy	Is there consistency with Japanese ODA Policy and JICA aid implementation policy?	Japanese ODA policy, TICAD agenda Relevance with aid implementation policy of JICA	According to Japanese government (Ministry of Foreign Affairs) aid plan for Ethiopia in 2008, the key important areas are being set to agriculture/agriculture development, water for daily life, education, health and socio and economic infrastructure development. This project aims ultimately to improvement of public service delivery through district level capacity strengthening, which corresponds to the five key aid areas. On the other hand, JICA program implementation plan for Ethiopia in 2006 indicates focus on local community and society needs to be reflected for the government policy and strategy, which covers agriculture, water, education and health sectors. In order to support this focus, strengthening district level capacity building is needed to be conducted and the experience of the capacity building is to be extended to other districts in the country. This project is for the multi-sector development planning and budgeting at local government level, is rightly addressing the JICA's aid direction.
Suitability as means	Are project approach, selection of target group and target area selection appropriate?	Information and data related with target group and area selection process	The target group, BoFED at regional level and pilot zones and Anas at local level, is considered to be appropriate.
	Is the project applicable for implementation organization of CP(BoFED), and suitable as strategy for effective realization of their policy? (in light of decentralization, administrative reform and organization restructuring)	Information and data indicating suitability to BoFED implementation organization	It is appropriate. The management system at Oromia State government is supported by BPR (Business Process Re-engineering) and BSC (Balanced Score Card).
	Is coordination and collaboration with other donors planned for synergy effect in implementation?	Information and data relevant with collaboration and coordination	In the initial phase, it was planned to collaborate with PBS(Budget Support)/LIG(Local Investment Grant) donor, mainly the World Bank and Italian Cooperation for data and information support, but there is no notable collaboration so far.
	Is there any comparative advantage of Japanese experience? (Is there relevant know-how accumulated in Japan? Any relevant experience in Japan?)	Information and data indicating the comparative advantage of Japan	The comparative advantage of Japanese government administration system, adjusting to the local situation or capacity, is clearly demonstrated.
	Has there been change in environment (political, economic and social) since March 2010 when JICA Pre-survey mission visited?	Information indicating changes in political, economic and social environment	No substantial change is observed for political, economic and social environment.

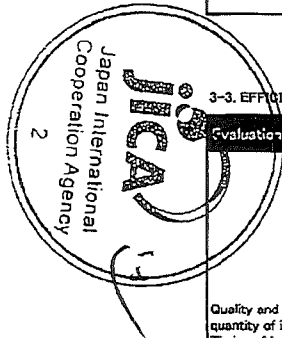
3-2. EFFECTIVENESS

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Prospect of Achieving the Project Purpose	Is the project purpose likely to be achieved, considering the input, activities and output achievement?	References to project implementation results	The "model" indicated on the Project Purpose (The modal of Ana planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated) has been discussed and agreed between JICA and BoFED, to be "Oromia Model" as being agreed during Midterm Review.
	(If applicable) Was there any synergy effect with other scheme of JICA or other donor's project?		The demarcation of technical assistance in the area of information and data system development at BoFED was discussed with Italian Cooperation at the initial stage of the project. But there is no relevancy for information system development between ORCAD and Italian Cooperation.
	Are 6 Output items necessary and sufficient to achieve project purpose?	Causality among outputs and project purpose	Some of the contents as well as wording of the Output as described in the PDM have been agreed to be adjusted on the occasion of Midterm Review, between JICA and BoFED.



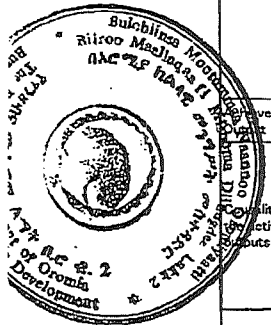
29

Causality between Output and Project Purpose	The external condition to realize project purpose as the results of output still valid? The external condition is likely to be met? - Counterparts are continuously assigned.	External environmental factors and their effects	The counterparts are continuously assigned, within their availability of time among the daily duties.
	Are there any supporting or inhibiting to achievement of project purpose?	Examples of supporting or inhibiting factors	The supporting factor is: the officials at pilot zone and Ana have keen interest to ORCAD project. The inhibiting factors is that LJG has terminated as source of capital investment.



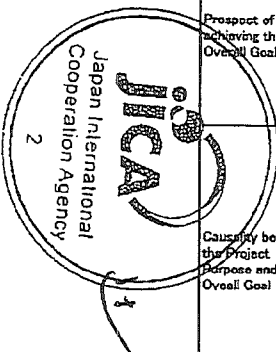
3-3. EFFICIENCY

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Quality and quantity of inputs Timing of input delivery	Were the inputs by Japan and Oromia Region appropriate? -Number of experts, specialized field, dispatch timing -Facility and equipment, its kinds, quantity and delivery timing -Number of C/P personnel, allocation and their capability -Building and facility, its quality, size and usefulness -Budget allocation for the project -Training programs, number of participants, subjects covered, training contents, timing and period	Realized inputs	Yes, it was appropriate.
	Has the facility and equipment provided by the project being utilized effectively?	Usage of facility and equipment	Yes, it has been utilized effectively.
Management of	How it has been mitigated the issue of input delivery timing (e.g. Japanese experts' dispatching timing, delivery of equipment, etc)?		The assignment timing of the Japanese experts has been adjusted to avoid the busy period of BoFED counterparts and Zone/Ana.
	Level of achievement	Refer to project achievement (achievement of output)	The achievement level of Outputs, at Midterm Review, is different by each of six Outputs.
Causality between activities and outputs	Have the activities sufficient to achieve outputs?	Activity records, Output achievement	The achievement of Outputs are varied by each of six Outputs, so as the causality between Inputs and Outputs.
	Is the external condition for the activities to produce designated outputs unchanged? Any change in external condition? - Pilot Woredas cooperate to the project. - Regional sector departments cooperate to the project. - Emergency events that require	Changes or no change in external condition	Yes, they are still valid.
Implementing organizations for project implementation	Has the project implementation arrangement effective and efficient for conducting the activities?	Holding JSC, Other meeting/discussion with C/P	There was a comment by BoFED CP regarding the team members presence, which is not permanently in residence, but by intermittent visits which interrupt activities. On the other hand, the seminar and workshop activities are being supported with additional short-term members by respective subjects in charge.
	Back-supporting arrangement on Japan side	Current back-support arrangement of Japan (JICA HQ, JICA field office, other related organizations in Japan)	It is sufficient and appropriate.



3-4. IMPACT

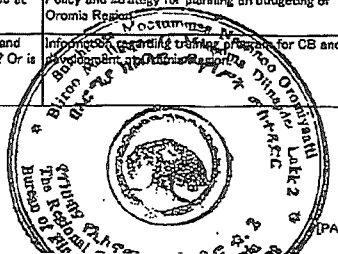
Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Prospect of achieving the Overall Goal	The overall goal, "Capacities of Regional, Zonal and Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting", is likely to be achieved, considering the current achievement of input, activities and output? (Will the impact be measurable by post evaluation? Is the overall goal appropriate?)	After two years after completion of the project. 1. More than X% of Regional, Zonal and Woreda officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.) 2. Planning and budgeting officers in woredas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manual.	Provided with the extension and dissemination plans for other Areas with sufficient organization and budget measures are taken, the achievement of the overall goal will be likely.
	Causality between the Project Purpose and the Overall Goal	Is the external condition to realize the overall goal from the project purpose still valid? Is there any possibility that the external condition will affect the achievement of overall goal? - The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. - Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual. - Budget for replication of the model, including budget for equipments, is secured.	Effect of external conditions Example of contribution or inhibition
Impact to Policy, Social and Economic Condition (Oromia Region)	Is there any deviation in the causality between the overall goal and project purpose?	Confirmation of causality, effect of external condition, contribution or inhibition to realization of overall goal	No deviation noticed.
	Impact to policy level systems (regulation, institution, standard etc)	Confirmation of relevant cases	Accordingly to Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004, enacted in February 2012, the Oromia government started to consider the "annual calendar of planning and budgeting" and "introducing mid-term perspective for planning and budgeting".
	Impact to economy	Confirmation of relevant cases	The economic impact will be realized provided that the Region and Ana are in good coordination and effective and efficient implementation of the allocated budget.
	Impact to social and cultural aspects such as gender, human rights, poverty, etc.	Confirmation of relevant cases	The introduction of bottom-up community participation approach for planning at Ana and Ganda (village) level, is bringing positive impact on the aspect of social consideration.
	Impact to reform of planning and budgeting system	Confirmation of relevant cases	If the developed guideline/manual is used to improve the Ana level planning/budgeting/monitoring and evaluation, its impact will be substantial. An introduction of mid-term rolling plan, if applied, also expected to bring a positive impact for regional level budget planning for allocating development budget respect to sectors.
Any negative impact from this project expected? Is there any measure taken to mitigate the negative	Confirmation of relevant cases	So far, there is no negative impact observed.	

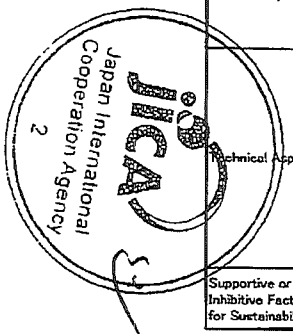


3/

3-5. SUSTAINABILITY

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Policy and Institutional Aspects	Will the assistance by Oromia Region (to Woreda) be continued after the completion of the project?	Policy and strategy for planning and budgeting of Oromia Region	The assistance to Ana will be continued provided that the BoFED approves the developed guideline/manual to be applied to all Ana in the Oromia Region.
	Will the relevant laws and regulation be developed at Oromia Region?	Policy and strategy for planning and budgeting of Oromia Region	Regarding introduction of mid-term rolling plan, Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004 was enacted in February 2012.
	Are there training program for capacity building and human resource development at Oromia Region? Or is there any plan to developed?	Information regarding training program for CB and HR	The training of human resources at BoFED is being conducted by training visit to Japan and seminar/workshop in Ethiopia, in particular, for training for the lecturers to disseminate guideline/manuals at Ana level.





32

	Is there confirmation of assistance for planning and budgeting capacity at Woreda level?	Policy and strategy by Oromia Region for Woreda level.	The capacity development at Ana level is already started by workshops conducted, and to be added with new subjects in project proposal preparation.
Organization and Finance Aspects	Will the implementation organization and coordination be continued after completion of the project?	Information regarding activity continuation by C/P and training participants	The approval is needed by BoFED to continued to extend the guideline/manuals for non-pilot districts.
	Will there be development budget to Woreda level continued to be allocated?	Information regarding budget allocation and continued fiscal support by Oromia Region	The current block grant from Oromia Region to Ana is increasing, however, it is used 90% for recurrent budget at Ana, and development budget portion is about 10%. For development budget allocation for projects in the respective districts, the fund sources from Oromia Region Sector Bureau, program fund by federal ministries and NGO and aid organizations' direct contribution are potential financial sources.
Technical Aspects	Technical and knowledge transfer to staff of Oromia Region and pilot Woreda	Information regarding capacity of C/P and training participants, and technical knowledge transferred so far.	BoFED counterpart staffs involved have strong interest to learn new knowledge and overseas practices, and they gain technical knowledge by trainings, including training in Japan.
	Are C/P who received technology transfer continued to be assigned?	Information regarding the C/P	The counterparts at BoFED are not changed and reliable, except for cases of resignation from regional government.
	Technical and knowledge transfer to Woreda level	Information regarding capacity and technical level of staff at Woreda. The technical and knowledge	The pilot Ana staff involved are gaining technical knowledge effectively through workshop and training for pilot activities, including training in Japan.
	Is the maintenance of equipment provided by the project done properly?	Condition of maintenance of the equipment	Since the equipment at Ana level has been provided depending on their needs, they are fully utilizing at the respective Ana offices. In some remote location, malfunction due to fluctuation of electricity voltage, frequently occurs. The project team support is provided on such cases to restore normal function.
Supportive or Inhibitive Factors for Sustainability	Is there any condition required in order to continued implementation of training program conducted in this project?	Examples of supporting and inhibiting factors.	The conditions required for the sustainability are: 1) the staff experienced the project training continued to be assigned, and 2) budget allocation for training activities is secured.

4. Need for Revision of PDM (if any)

Need for Revision	Will the original project purpose likely to be achieved as it is?	To be discussed	Yes, with the concept of model as being defined as "Oromia Model" with principles and mechanism being agreed between JICA and BoFED on the occasion of Midterm Review.
	Is there any need to revise the original contents of input, activity, output?		There have been discussed about revision of the wording in description of Outputs.
	Is there any need to add, delete, change numerical target of the indicators?		The numerical target is not yet set out for indicators of Overall Goal, Output 4 and Output 5. The indicator for the Project Purpose regarding Oromia Regional Cabinet approval has been changed to BoFED approval.
	Is there any change in external conditions which affect achievement of the project?		So far there is no disturbing factors in political and administrative environment at region, zone and Ana levels
	What are the issues to be given careful consideration?		An enhancement of further closer communication between BoFED counterparts and the JICA expert team is desirable.



[Handwritten signature]

Concept of the Oromia Model

The Oromia model is the process of enhancement of planning capacity of Anas for its own budgeting. The model also contributes to the quality of budget request/proposals to the other resources including regional sectors bureaus and NGO/Donors.

This process eventually contributes to effective and efficient budget allocation of regional government as well.

The basic principles of planning process of the Oromia model are as follows;

Based on accurate information

Capacity to collect accurate information including people's needs, socio economic data, progress of on-going project etc.

With long - and mid- term vision

Plan with long-mid term vision

With multi-sectoral perspective

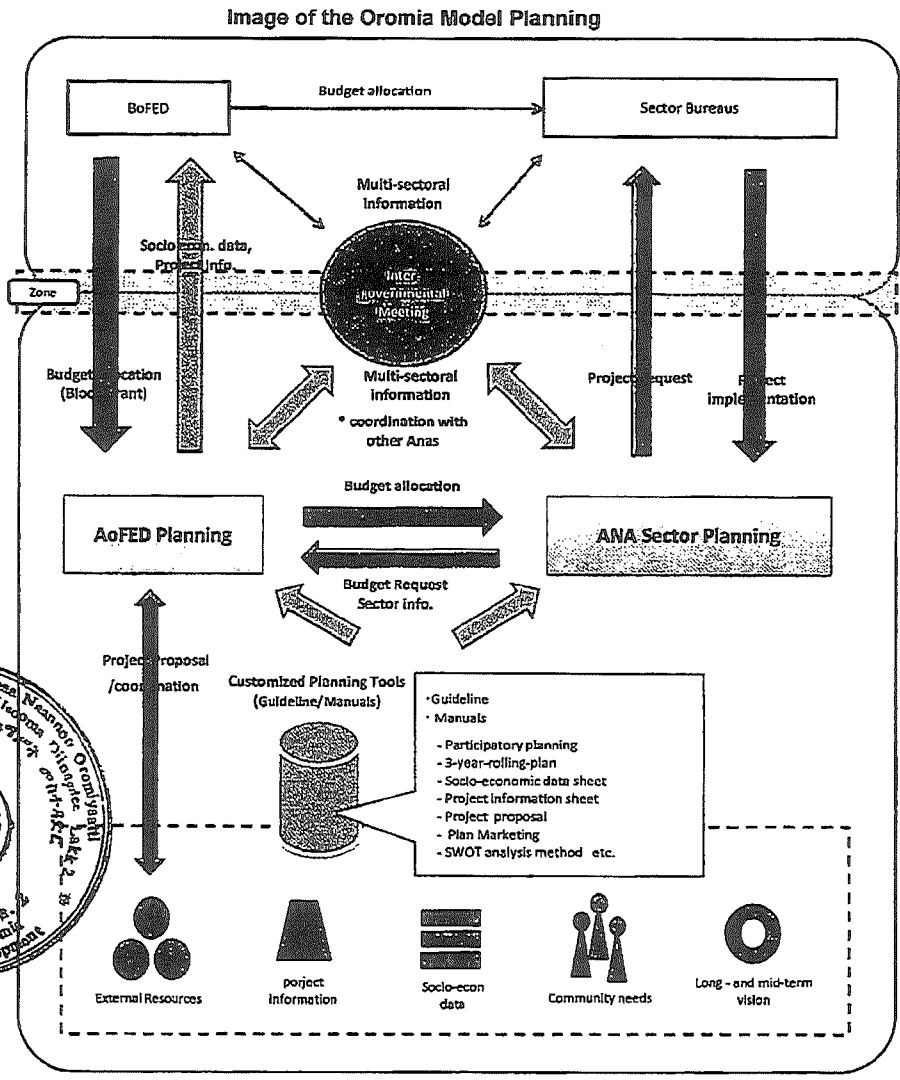
Prioritization of development activities with multi-sectoral perspectives

Coordination for utilization of alternative resources

Capacity to obtain other resources including regional projects and NGO/Donor funded projects

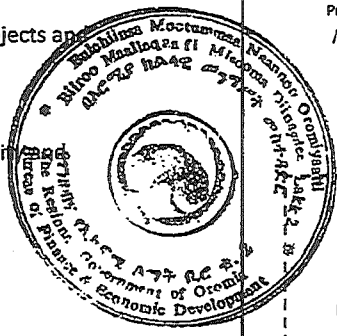
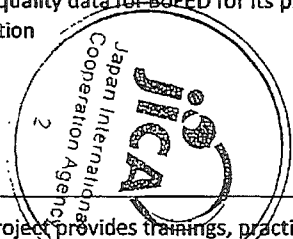
Sharing information with Regional government

Utilization of quality data for BoFED for its planning priority budget allocation



* The project introduces "Intergovernmental Meeting" with participants of AoFED, ZoFED, and sector officials of each level. It aims at providing opportunities for coordination among 1) Sectors, 2) neighboring Anas, and 3) Region (Zone) and Ana.

33



The ORCAD project provides trainings, practical tools and opportunities* for effective achievement of the Oromia model in the pilot Anas. With the model formulated, the project develops a system for its replication.

ANNEX 6: Assignment of Tasks for BoFED CP

No.	Thematic Area	Expert Assigned
1	Public Investment Programme	Fikadu Debissa
2	Planning (prioritization, participatory planning and others)	Cheneke Fida
3	Plan marketing	Alemayehu Sambi
4	Intergovernmental meeting	Tesema Bekele
5	Guideline/manual revision	Fikadu Abebe and Lisanu Lejissa



39

Project Design Matrix (PDM)

ANNEX7

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

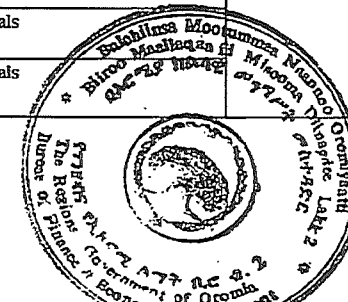
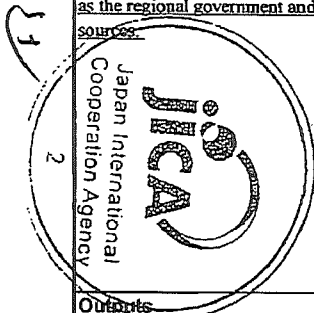
Revised in August 2012

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

Duration: 3 years (2010.10-2013.9)

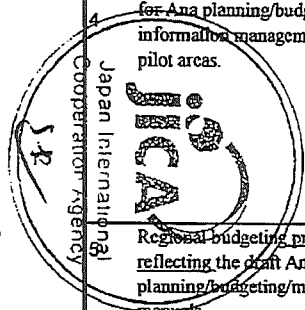
Target Group: Planning and budgeting officers in Oromia Regional State at Regional, Zonal, Ana and Ganda level

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal			
Capacities of Regional, Zonal and Woreda officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, which utilizes the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.	More than X% of Regional, Zonal and Ana officers in charge of planning and budgeting have taken training on guideline/manuals. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.) Planning and budgeting officers in Anas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manuals.	Records of trainings Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manuals with the ones developed by utilizing the guideline/manuals.	
Project Purpose			
An Ana planning/budgeting/monitoring model is formulated, which utilizes the funds by Anas as well as the regional government and other funding sources.	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manuals to BoFED for approval. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manuals in all the Anas to BoFED for approval.	Final draft guideline/manuals Interviews with officers of BoFED Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manuals Interviews with officers of BoFED	The draft guideline/manuals is approved by BoFED. Trainings for replication of the Ana planning/budgeting/monitoring model to all the Anas are conducted utilizing the approved guideline/manuals. Budget for replication of the model, including budget for equipment, is secured.
Outputs			
1 The draft guideline/manuals on Ana planning/budgeting/monitoring, which cover the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources, is developed.	Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manuals and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manuals. Methods to accumulate, collect and utilize information in Ana planning and budgeting are described in the draft guideline/manuals. The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot Anas are reflected in the draft guideline/manuals. The supporting functions in Region and Zone for Ana planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manuals. Improvement of Regional budgeting process is reflected in the draft guideline/manuals.	Project reports on review of existing planning and budgeting guideline and current planning and budgeting process Draft guideline/manuals First draft, second draft, and final draft guideline/manuals Draft guideline/manuals Draft guideline/manuals	Counterparts are continuously assigned.



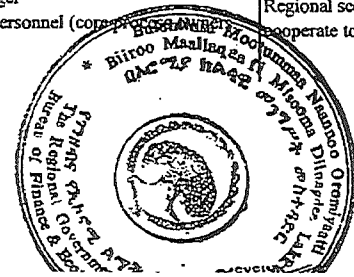
[Handwritten signature]

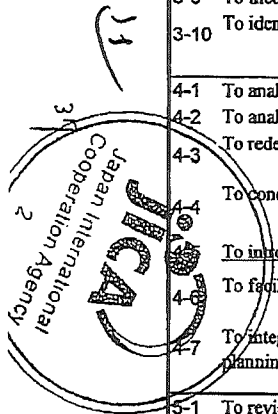
35



2	The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on Ana planning and budgeting are identified.	Information collection formats for Ana planning are developed. Methods to collect, accumulate and utilize information in Ana planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	Information collection formats Project reports on the results of examination and discussion	
3	The achievements and lessons from pilot Ana planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manuals are identified and structured.	Planning officers in pilot Anas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manuals. <u>Number of proposals made in pilot Anas to external resources including NGOs and Donors.</u> The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot Anas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	Developed plans, budgets and monitoring reports Interviews with planning and budgeting officers in pilot Anas Records of proposals in pilot Anas Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot Anas	
4	The supporting functions in Region and Zone for Ana planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas. <u>Regional budgeting process is strengthened reflecting the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals.</u>	More than 80% of officers of AoFED of pilot Anas answer that the Regional and Zonal supporting functions for Ana planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced. More than 85% of necessary information of all the pilot Anas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manuals. Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot Anas, based on the draft guideline/manuals. <u>Technical Committee Meetings are held more than 6 times for discussing the strengthening the Regional budgeting process.</u> <u>Capacity of Ana officials who make project requests to regional sector bureaus is enhanced</u> <u>The contents of project requests by Ana to regional sector bureaus are improved reflecting the draft of guideline/manuals</u>	Questionnaire survey or interviews with AoFED officers in pilot Anas Accumulated information Information given back to Anas Records of Technical Committee Monitoring report, interviews Monitoring report, interviews	
6	The replication system of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals, which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources, is developed.	Replication plan of the draft guideline/manual is developed. More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot Anas and Gandas and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	Rolling out plan of the draft guideline/manual Training report of training for dissemination	

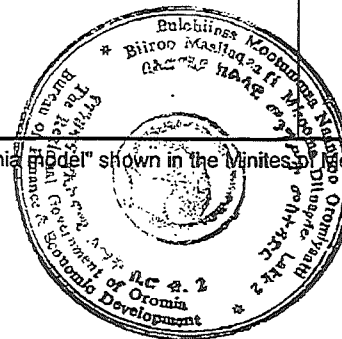
Activities	Narrative Summary	Inputs Oromia Side	Important Assumptions
1-1 To analyze the challenges of the existing Ana planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals. 1-2 To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges. 1-3 To draft the Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals based upon 1-1 and 1-2. 1-4 To revise the Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot Anas.		Counterpart(BoFED) (1) Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel (core experts)	Pilot Anas cooperate to the project. Regional sector departments cooperate to the project.





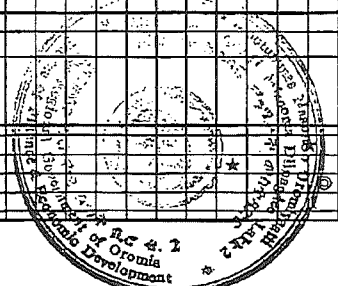
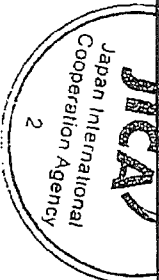
<p>2-1 To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, Ana and Ganda level.</p> <p>2-2 To identify the essential information items for Ana planning/budgeting.</p> <p>2-3 To develop the information collection formats for Ana planning/budgeting.</p> <p>2-4 To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and accumulated, to Ana planning/budgeting.</p>	<p><u>Project Office and Facilities</u></p> <p><u>Allocation of Project Implementation Costs</u></p>	<p>Emergency events that require significant public expenditure do not take place.</p>
<p>3-1 To select pilot Anas.</p> <p>3-2 To conduct trainings to officers in pilot Anas and Gandas by utilizing the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals developed by 1-3.</p> <p>3-3 To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot Anas.</p> <p>3-4 To confirm the formulation of Ganda project proposals in accordance with community needs.</p> <p>3-5 To prioritize Ganda project proposals and identify their corresponding budget (region/Ana) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.</p> <p>3-6 To conduct proposal formulation training and plan marketing</p> <p>3-7 To assess development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot Anas based on 3-5 and 3.6.</p> <p>3-8 To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot Anas.</p> <p>3-9 To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot Anas.</p> <p>3-10 To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/ budgeting/monitoring in pilot Anas.</p>	<p><u>Japanese Side</u></p> <p><u>Japanese Experts</u></p> <p>(1) Chief Advisor (2) Planning/budgeting/monitoring (3) Information Management (4) local planning and budgeting (5) local planning / Project coordinator</p> <p><u>Local Consultants</u></p> <p>(1)Guideline/manual formulation (2) Pilot project</p> <p><u>Counterpart Training</u></p> <p>Training in Japan and/or technical exchange program</p> <p><u>Provision of Equipment and Materials</u></p> <p><u>Allocation of Project Implementation Costs</u></p>	<p><u>Pre-conditions</u></p> <p>The decentralization policy of GoE and Oromia Regional State will not be changed.</p>
<p>4-1 To analyze roles and functions of Region and Zones in Ana planning/budgeting/monitoring.</p> <p>4-2 To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of Anas.</p> <p>4-3 To redefine Regional and Zonal supporting functions for Ana planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot Anas based upon the identified functions.</p> <p>To introduce intergovernmental meeting and coordinate among sectors and neighboring Anas at Zone level.</p> <p>To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot Ana's planning/budgeting/monitoring and information management.</p> <p>To integrate the results of pilot Ana's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to Anas.</p>	<p><u>Regional government's policy that function and funds will be transferred from Region to Anas in accordance with the Ana's capacity development do not change.</u></p>	
<p>5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.</p> <p>5-2 To conduct proposal formulation trainings</p> <p>5-3 To facilitate to submit proposals to the regional government</p>		
<p>6-1 To formulate the replication plan of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.</p> <p>6-2 To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all Anas.</p>		

* The term "Plan" referred on this PDM is used as the meaning of "Planning" which is clarified on the concept of the "Oromia model" shown in the Minutes of Meeting agreed on 16th August 2012.



	2010			2011								2012								2013															
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Japanese Fiscal Year	2010			2011								2012								2013															
Ethiopian Fiscal Year	2003			2004								2005								2006															
Planning/budgeting process in Oromia Region																																			
	Preparatory Phase			Implementation Phase 1								Implementation Phase 2								Concluding Phase															
1. Development of the planning/budgeting/monitoring guideline/manual																																			
1-1. To analyze the existing guidelines/manuals																																			
1-2. To review the current process/procedures																																			
1-3. To draft the guideline/manual																																			
2. Information management																																			
2-1. To review the current status																																			
2-2. To identify the essential information items																																			
2-3. To develop the information collection formats																																			
2-4. To develop the methodology of analyzing and reflecting information																																			
3. Identification and structuring achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring																																			
3-1. To select pilot woredas																																			
3-2. To conduct training to woredas and kebeles in pilot area																																			
3-3. To collect, accumulate and analyze the information in pilot woredas																																			
3-4. To confirm the formulation of kebele project proposals in pilot area																																			
3-5. To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget																																			
3-6. To conduct proposal formulation training and plan marketing																																			
3-7. To assess development plan and budget in pilot woredas																																			
3-8. To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas																																			
3-8. To incorporate the outputs of monitoring into the next planning in pilot woredas																																			
3-10. To identify and structure the achievements and lessons of pilot project																																			
4. Establishment of supporting function of Region and Zones																																			
4-1. To analyze the current Regional and zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring																																			
4-2. To analyze the current functions for woreda information management																																			
4-3. To redefine Regional and Zonal supporting functions																																			
4-4. To conduct trainings to officers in Region and zones																																			
4-5. To introduce intergovernmental meeting and coordinate among sectors and neighboring Anas at Zone level.																																			
4-6. To support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																																			
4-7. To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management																																			
5. Reform of the regional budgeting mechanism																																			
5-1. To review the existing planning and budgeting process																																			
5-2. To conduct proposal formulation trainings																																			
5-3. To facilitate to submit proposals to the regional government																																			
6. Formulation of the replication plan of the draft guideline/manual																																			
6-1. To formulate the replication plan																																			
6-2. To formulate the replication plan of the draft Ana planning/budgeting/monitoring guideline/manuals which utilize the funds by Ana as well as the regional government and other funding sources.																																			
Training in Japan / Technical exchange program																																			
Dissemination Workshop																																			

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



[Handwritten signature]

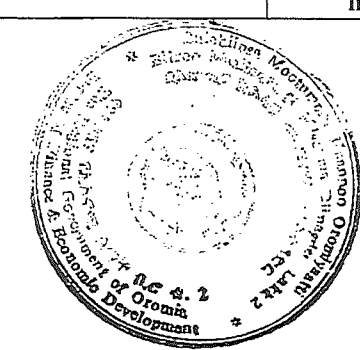
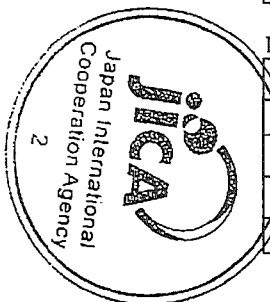
Annex9. Input Provided by Japanese Side

a) Long-term Experts

Name	Period (Planned)	Assignment	Organization
Dr. Jinichiro Yabuta	2010.12-2013.9	Team Leader	IDCJ
Mr. Hisaaki Mitsui	2011.1-2013.9	Deputy Team Leader, Planning/Budgeting/Monitoring 1	IDCJ
Mr. Munetoshi Ishida	2010.12-2013.9	Planning/Budgeting/Monitoring 2	KRI
Mr. Yoshihiko Fujita	2011.2-2013.9	Information Management	KRI
Mr. Hiroshi Yoshimura	2011.2-2013.9	Local Planning /Budgeting 1	IDCJ
Mr. Jun Kuwabara	2011.1-2011.7	Local Planning /Budgeting 2	IDCJ
Mr. Shuhei Oguchi	2011.2-2013.9	Local Planning /Monitoring 1	IDCJ
Ms. Yuki Kobayashi	2011.2-2013.9	Local Planning /Monitoring 2	KRI
Dr. Norimichi Toyomane	2012.4-2012.9	Region-Ana Coordination in Planning	IDCJ
Ms. Miki Morimitsu	2012.4-2012.9	Ana Project Plan	KRI
Mr. Ryousuke Sakumasu	2010.12	Project Coordinator	IDCJ

b) Local Support Team Member

Name	Period (Planned)	Assignment	Organization
Ms. Grumeshet Mergia	2010.12-2013.9	Secretary/Procurement	Individual
Mr. Moges Tufa	2011.3-2013.9	Research Assistant	Individual
Mr. Mazengia Abera	2011.7-2013.9	Research Assistant	Individual
Mr. Tarekegn Garomsa	2011.3-2013.9	Research Assistant	Individual



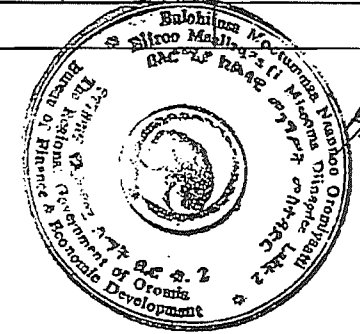
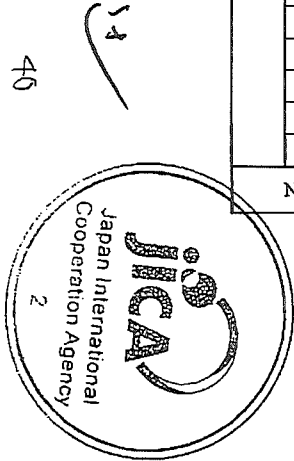
31
39

[Handwritten signature]

c) Equipment

Year	No	Name of Item	Maker/Model	Description/Specification	Quantity	Unit Price	Total Price
2011	1	Car	TOYOTA	Used by JICA Expert Team/LandCruiser	3	USD57,370	USD172,110
	2	Projector	SONY	Used by JICA Expert Team/Data Projector VPL-ES7	1	ETB 61,142.00	ETB 61,142.00
	3	Notebook PC	TOSHIBA	Used by JICA Expert Team/SatellitePro	5	ETB 64,560.00	ETB 322,800.00
	4	Photocopy Machine	CANON	Used by JICA Expert Team/iR3245	1	ETB 1,160,120.00	ETB 1,160,120.00
	11	Colour Printer (ink)	HP	Provided to AoFED/DeskJet 2050	1	ETB 1,600.00	ETB 1,600.00
	12	LaserJet Printer	HP	Provided to AoFED/LaserJet P2055d	3	ETB 6,500.00	ETB 19,500.00
	13	Notebook PC	TOSHIBA	Provided to AoFED/Satellite C660	6	ETB 12,499.00	ETB 74,994.00
	14	Desktop Computer	DELL	Provided to AoFED/780	9	ETB 12,100.00	ETB 108,900.00
	15	Projector	SONY	Provided to AoFED/Data Projector VPL-EX100	2	ETB 14,835.00	ETB 29,670.00
	16	UPS	APC	Provided to AoFED/SMART UPS 750VA	6	ETB 4,600.00	ETB 27,600.00
	17	Stabilizer	JONCHIN	Provided to AoFED/AVR-1000W	11	ETB 650.00	ETB 7,150.00
	28	Facsimile A	CANON	Provided to AoFED/L380S	1	ETB 12,800.00	ETB 12,800.00
	19	Facsimile B	CANON	Provided to AoFED/L120	2	ETB 7,500.00	ETB 15,000.00
	20	Digital Camera with Memory Card	SONY	Provided to AoFED/Cybershot DSC-W530	4	ETB 4,950.00	ETB 19,800.00
	21	CDM	ZTE	Provided to AoFED/AC2726	1	ETB 2,250.00	ETB 2,250.00
	22	External HD	TOSHIBA	Provided to AoFED/External Hard Disk (500GB)	2	ETB 2,350.00	ETB 4,700.00

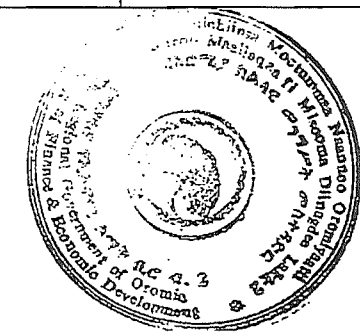
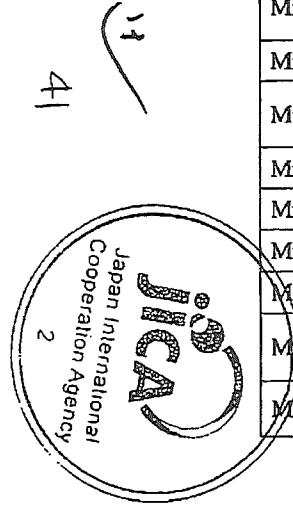
Note: Equipment No.1-No.4 are for Expert Team Use/ No. 11-No22 are for AoFED Use.



Annex10. Input Provided by Ethiopian Side

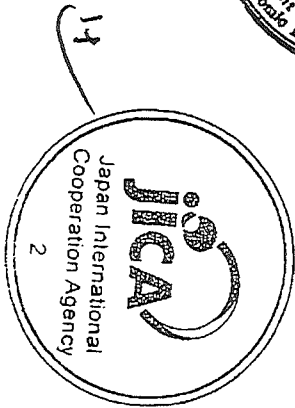
a) Counterpart Personnel

Name	Position	Organization	Function
Mr. Siraj KEDIR	Head	Oromiya BoFED	Project Director
Mr. Teshome NEGUSSIE	Deputy Head and Core Process Owner, Planning and Budgeting	Oromiya BoFED	Project Manager
Mr. Dagne LEMMA	Core Process Owner, Data and Information Preparation and Dissemination	Oromiya BoFED	Member
Mr. Tamane ATOMSA	Core Process Owner, M&E	Oromiya BoFED	Member
Mr. Alemayehu SAMBI	Core Process Owner, NGO Affairs	Oromiya BoFED	Member
Mr. Tesema BEKELE	Planning and Budgeting Expert (Macro Planning/Compilation)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Lessanu LEGISA	Planning and Budgeting Expert (Education)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Fekadu ABEBE	Planning and Budgeting Expert (Agriculture/Rural)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Cheneke FIDA	Planning and Budgeting Expert (Road)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Aschenaki DISASA	Planning and Budgeting Expert (Health)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Gudina ARGETA	Planning and Budgeting Expert (Water)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Fekadu DEBISA	Planning and Budgeting Expert	Oromiya BoFED	Member
Mr. Tesfa KEJELA	Planning and Budgeting Expert (Ana Block Grant)	Oromiya BoFED	Member
Mr. Yusuf DERSI	Planning and Budgeting Expert	Oromiya BoFED	Member



b) Office Facility at BoFED

Item	Description	Usage	Remarks
Office and Furniture	Two office rooms on the 7th floor of Oromia BoFED building	For JICA Team work space within the same office building as CP	Two rooms connected



42

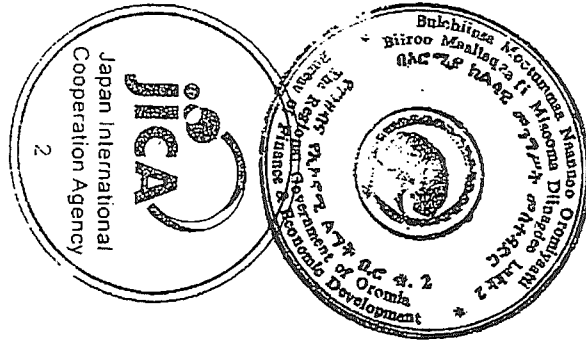
Annex11. Record of Training and Workshop

a) Training of Counterpart Personnel in Japan

Training Subject	Duration		Name of Participant	Position
Local Administration & Finance (planning, budgeting and monitoring)	From 19 August to 2 September 2011 (including travel days)	1	Mr. Fekadu Abebe Gejea	Planning and budgeting expert, BoFED
		2	Mr. Lessanu Lejissa Nemera	Planning and budgeting expert, BoFED
		3	Mr. Bedlu Tschay Mekonnen	Head, East Shewa ZoFED
		4	Mr. Kebebe Yadetie Balcha	Head, Arsi ZoFED
		5	Mr. Faruk Abadura Abakoyas	Head, Jimma ZoFED
Local Administration & Finance	From 13 to 28 April 2012 (including travel days)	1	Mr. Dagne Lemma	Director, Data and information preparation and dissemination Core Process, BoFEI
		2	Mr. Gelana Gutema	Planning and budgeting expert, BoFED
		3	Mr. Yusuph Dersi	Planning and budgeting expert, BoFED
		4	Mr. Fira Raya	Head, Goma AoFED, Jimma Zone
		5	Mr. Scid Bedewi	Deputy Haed, Tiro Afeta AoFED, Jimma Zone
		6	Mr. Mohammed Nurie	Head, Limu Bilbilo AoFED Jimma Zone
		7	Mr. Woldemichael Gergisso	Head, Dodota AoFED, Arsi Zone
		8	Mr. Dawit Angassa	Head, Lume AoFED, East Shewa Zone
		9	Mr. Amare Degefa	Head, Bishoftu AoFED, East Shewa Zone

43

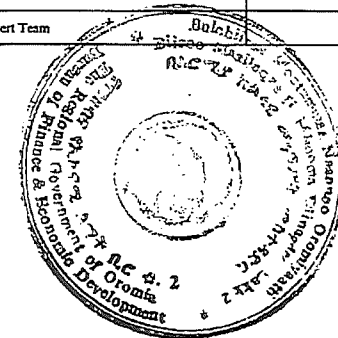
17



[Handwritten signature]

b) Seminar/ Workshop in Ethiopia

No.	Title of Seminar/Workshop	Term	Number of Participants (Region/Zone/Ana)	Location	Lecturer/Moderator	Remarks
1	1st Joint Steering Committee	2011/4/19	4 (4/0/0)	Awash National Hotel, Adama	BoFED and JICA Expert Team	3 from JICA Ethiopia
2	Kick off Workshop	2011/4/19	84 (7/22/55)	Awash National Hotel, Adama	JICA Expert Team	3 from JICA Ethiopia
3	1st Technical Committee/1st Region&Zone Capacity Building Workshop	2011/6/11-12	28 (17/11/0)	Tommy International Hotel, Bishoftu	BoFED and JICA Expert Team	
4	1st Ana&Ganda Capacity Building Workshop	2011/6/17-19	101 (16/20/65)	Dire International Hotel, Adama	BoFED, ZoFED and JICA Expert Team	2 from JICA Ethiopia
5	2nd Technical Committee	2011/7/29 am	16 (16/0/0)	Tommy International Hotel, Bishoftu	BoFED and JICA Expert Team	
6	2nd Joint Steering Committee	2011/7/29 pm	9 (8/0/0)	Tommy International Hotel, Bishoftu	BoFED and JICA Expert Team	1 from MoFED and 3 from JICA Ethiopia
7	2nd Region&Zone Capacity Building Workshop/2nd Ana&Ganda Capacity Building Workshop (Disseminating Guideline/Manual)	2011/8/6	93 (10/22/63)	Tommy International Hotel, Bishoftu	JICA Expert Team	
8	3rd Region&Zone Capacity Building Workshop	2011/12/3-4	37 (17/20/0)	Executive Hotel, Adama	BoFED and JICA Expert Team	
9	3rd Ana&Ganda Capacity Building Workshop (East Shewa & Arsi)	2011/12/5-7	86 (5/10/45)	Executive Hotel, Adama	BoFED, ZoFED and JICA Expert Team	
10	3rd Ana&Ganda Capacity Building Workshop (Jimma)	2011/12/12-14	35 (5/7/23)	Honey Land Hotel, Jimma	BoFED, ZoFED and JICA Expert Team	
11	Drafting Manual Workshop	2012/1/22-23	15 (15/0/0)	Dreamland Hotel, Bishoftu	JICA Expert Team	
12	Informal Meeting on Information Management	2012/3/27	8 (8/0/0)	Meeting Room, Oromia BoFED	JICA Expert Team	1 from Italian Cooperation
13	3rd Joint Steering Committee	2012/3/31	13 (13/0/0)	Tommy International Hotel, Bishoftu	BoFED and JICA Expert Team	2 from JICA Ethiopia
14	3rd Technical Committee	2012/2/11-12	17 (17/0/0)	Dreamland Hotel, Bishoftu	JICA Expert Team	
15	Ganda Planning Facilitation Workshop	2012/4/23-5/1	165 (0/0/165)	One Ganda in each pilot Ana	AoFED and JICA Expert Team	
16	Revising Manual Workshop	2012/5/19	13 (13/0/0)	Dreamland Hotel, Bishoftu	JICA Expert Team	
17	4th Region&Zone Capacity Building Workshop/4th Ana&Ganda Capacity Building Workshop (Experience Sharing)	2012/5/25-27	102 (14/22/66)	Executive Hotel, Adama	JICA Expert Team	1 from JICA Ethiopia
18	4th Technical Committee	2012/6/17	21 (18/3/0)	Dreamland Hotel, Bishoftu	JICA Expert Team	



添付資料3 評価グリッド

1. プロジェクトの実績 (ACHIEVEMENT)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
投入の実績	オロミア州側の投入(カウンターパート:C/P配置、施設機材、活動予算等)は、計画どおり実行されたか?	オロミア州による投入実績 ・C/P配置(PD、PM、WGメンバーなど)、 ・施設・機材 ・活動予算 ・その他	・C/P配置: Project Director (Mr. Siraj Kedi), Project Manager (Mr. Teshome Negussie), Member (11名) ・Project Office: BoFED Bıld 7fl ・光熱費: 電気、水道、インターネット接続
	日本側投入の投入(専門家派遣、C/P研修、施設機材、現地業務費等)は、計画どおり実行されたか?	JICAによる投入実績 ・JICA専門家(長期専門家、短期専門家) ・研修員受け入れ(本邦、第3国) ・機材供与 ・現地業務費 ・その他	・長期専門家: 総括(藪田仁一郎(IDCJ))、副総括(三井久明(IDCJ))、団員(8名(IDCJ4, KR14))、業務調整(IDCJ)、計11名 ・現地雇用補助員: Secretary(1)、Coordinator(3) ・研修員受け入れ: 本邦研修1(2011年8月~9月(5名)、本邦研修2(2012年4月(9名)) ・携行機材: 車両(3台)、プロジェクター(1)、ノートPC(5)、コピー機(1) ・供与機材: プリンター(4台)、ノートPC(6)、デスクトップPC(9)、プロジェクター(2)、ファックス機(2)、デジタルカメラ(4)、その他付属品
成果(Outputs)の達成状況	成果1の達成度・達成見込み。 「州予算を包含した郡の計画(年次計画)・予算策定及びモニタリングガイドライン/マニュアル(案)が策定される。」	指標1-1 既存の計画・予算策定ガイドライン及び現行の計画・予算策定プロセスの課題項目に対する改善の方法がガイドライン(案)に記載される。	既存の計画・予算策定関連マニュアル(連邦政府及び州政府によるBPR、BSCマニュアルなど6文書)に関するレビューを実施した。
		指標1-2 情報を収集・蓄積し、郡の計画策定に利用する方法がガイドライン(案)に記載される。	情報を収集・蓄積し、郡の計画策定に利用する方法は既に現ガイドライン(案)に記載されている。
		指標1-3 パイロット郡における計画・予算策定に係る成果・教訓がガイドライン(案)に反映される。	ガイドライン(案)の内容に関しては、2011年12月の研修で策定したAction Planの実施をモニタリングし、そこで得た成果・教訓(英文ではOutputs and challenges)をガイドライン(案)に反映した。(チームの報告による)
		指標1-4 郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援機能及び支援方法がガイドライン(案)に記載される。	現行ガイドライン(案)では「3.Support by Region and Zones」において郡から州への情報のフロー及び州から郡への情報提供のあり方の概要について記載している。しかし、州からの支援機能及び支援方法の詳細については未記載。
		指標1-5 ガイドライン(案)に州における予算策定メカニズム見直しの結果が反映される。	提案されるガイドラインによって郡における計画・予算策定に郡レベルの計画策定能力が強化された場合、その結果として州レベルの予算策定方法が見直される可能性はある。当初の成果5に記載されていた州での予算制度変更に関してはPDM上の成果5の表記変更があった。
成果2の達成度・達成見込み 「郡の計画・予算策定に必要な情報収集・蓄積・分析の方法が明確化される。」	指標2-1 郡の計画策定に必要な情報収集フォーマットが策定される。	郡の計画策定に必要な情報フォーマット(経済社会情報並びにプロジェクトシート)を現行ガイドライン(案)に記載した。ただし、プロジェクト情報フォーマットに関しては、郡から州への正式報告フォーマットが既に存在することから、パイロット郡では正式フォーマットとORCADフォーマットとが並存している。今後、他の郡への普及を進めるまでにパイロット郡での試行を通じて最終的な情報フォーマットの統合あるいは改訂について検討する必要がある。	
	指標2-2 情報を収集・蓄積し郡の計画策定に利用する方法について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	BoFEDではブロックグラントの適正な配分のため、またセクターの開発予算の査定のため、郡レベルの正確な情報のニーズが高い。また、郡(AoFED)においても計画策定のため郡のセクター部門からの正確な情報を必要としている。郡から州に報告される情報の向上を含め、これらのニーズに応えるための情報の内容及びBoFEDにおける情報管理の構築について、BoFED及びプロジェクトとの間で検討する必要がある。	
成果3の達成度・達成見込み 「ガイドライン/マニュアル案を踏まえたパイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓が整理される。」	指標3-1 パイロット郡の計画担当行政官が、ガイドライン(案)に基づいて計画・予算策定及びモニタリングができるようになる。	2012年5月の研修後に実施された質問票の結果によると、セクター局を含む郡計画担当行政官(78名)のうち93%がプロジェクトによって能力が強化されたと感じていると回答した。	
	指標3-2 パイロット郡での計画・予算策定及びモニタリングの成果・教訓について検討がなされ、関係者間で合意に達する。	ガイドラインについては、2012年5月の経験共有ワークショップでAction Plan第1サイクルの成果・教訓(Outputs and challenges)が検討され、関係者間で合意に達した。しかし、郡における実際の計画策定への適用とその効果、計画書の改善に関しては、今後、2005年(EFY)及び2006年(EFY)のパイロット郡の計画書の内容にて確認する必要がある。	

成果4の達成度・達成見込み 「州・県におけるパイロット郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる支援機能が確立される。」	指標4-1 パイロット郡のAoFED職員の80%以上が郡の計画・予算策定及び情報マネジメントにかかる州・県の支援が改善・強化されたと回答する。	2012年5月の研修後に実施された質問票の結果によると、セクター局を含む郡計画担当行政官(78名)のうち95%がプロジェクトによって州・県の支援が強化されたと感じていると回答。	
	指標4-2 ガイドライン(案)に基づき、必要な情報項目のX%以上が全パイロット郡について2年分収集・蓄積される。(目標数値はプロジェクト開始後半年以内に協議のうえ決定する。)	Action Planの実施過程において、情報フォーマットを用いて1年分を収集・蓄積(パイロット6郡平均74.5%)した。	
	指標4-3 ガイドライン(案)に基づき、収集・蓄積・分析された情報が全パイロット郡にフィードバックされる。	Action Planの実施過程において、情報フォーマットを用いて県及び州からパイロット郡にフィードバックを行った。その成果・教訓をガイドライン(案)に記載した。	
成果5の達成度・達成見込み 「ガイドライン/マニュアル案を踏まえた州における予算策定メカニズムが見直される。」	指標5-1 州における予算策定メカニズムの見直しに関するテクニカル・コミッティが6回以上開催される。	これまでにテクニカル・コミッティは計4回(2011年6月、2011年8月、2012年2月、2012年6月)開催された。専門家によると「オロミア州の予算プロセス・手法にかかる課題や改善案につき協議を行った」と報告されている。	
	指標5-2 計画・予算策定にかかる州-県-郡のプロセス・手続きの改訂が文書で通知される。	州-県-郡の計画・予算策定の調整機能として、プロジェクトでは県(Zone)ごとの「総合調整会議」を提案、2012年8月には第一回の試行的会合が実施される予定である。同会議の成果によっては州-県-郡の間のプロセス・手続きの改訂について検討される可能性はあるが、「文書での通知」に関しては不明である。	
	指標5-3 ガイドライン(案)を踏まえ、州内における予算策定メカニズムの何について見直しをするかについて合意がなされる。	ORCADプロジェクトによる総合調整会議及び郡レベルでの計画策定能力の向上によって、州レベルでの予算配分メカニズムへが調整される可能性がある。	
	指標5-4 ガイドライン(案)を踏まえて州内における予算策定に必要なBoFEDとセクター局との間の調整機能が設立される。	提案されている「総合調整会議」には州セクター局の参加も想定されており、同会議の成果によっては州内の予算策定の調整機能への貢献が期待される。	
成果6の達成度・達成見込み 「州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドライン/マニュアル(案)を普及する体制が整備される。」	指標6-1 ガイドライン/マニュアル(案)普及のための計画が策定される。	2012年3月の第三回合同調整会議(JSC)の場で、プロジェクト・チームから普及計画の提案をした。	
	指標6-2 ガイドライン/マニュアル(案)普及のための講師がX名以上育成される。(目標数値は第2回郡・ケベレ行政官研修及び第2回州・県行政官研修実施後速やかに決定する。)	これまでプロジェクトによる研修には、毎回BoFEDC/P13名、パイロット県FED及びセクター局より計24名が参加しており、ワークショップにおいて講師を務めている。	
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標の達成見込み 「州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される。」	指標1 ガイドライン/マニュアルのFinal Draftをオロミア州Cabinetに提出する準備がされる。 指標2 ガイドライン/マニュアル(案)をオロミア州内全部に展開するために必要な予算、体制及びビジネスプロセスにかかる計画をオロミア州Cabinetに提出する準備がなされる。	開発されるガイドライン/マニュアルは郡における計画策定プロセスにおける活用を目的とする「郡の実態に合わせた複数のツール」を作成するものであり、この点「郡計画作成ガイドライン」とは異なる。また、同ガイドライン/マニュアルを州内全部へ普及させるための承認はBoFEDが権限をもっており、オロミア州の閣議決定は必要としない。 開発されるガイドライン/マニュアルは郡における計画策定プロセスにおける活用を目的とする「郡の実態に合わせた複数のツール」を作成するものであり、この点「郡計画作成ガイドライン」とは異なる。また、同ガイドラインを州内全部へ普及させるための予算・体制及びビジネスプロセスの承認にはBoFEDが権限をもっており、オロミア州の閣議決定は必要としない。

2. 実施プロセスの検証 (IMPLEMENTATION PROCESS)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
活動実施状況	プロジェクトの活動は、計画どおりに実施されているか？	活動の実施状況、PO (Actual 含む)	プロジェクト活動は、基本的にPDM及びPOIに沿って実施されてきた。加えて、2年次には、1)州・郡の連携に関する調査、2)郡のプロジェクト計画作成能力の強化及びプログラム予算のための研修、3)マーケティング・フェア、などの業務が追加された。
	プロジェクトのPDM及びPOは、関係者に理解されているか。ベースライン及び目標値(指標)等は設定されているか？	最新のPDM及びPO	PDM及びPOについては、中間レビューの機会にBoFED C/Pとそれらの改訂につき協議を行い、共通の理解に至った。また、関連するいくつかの指標についても改訂を行った。
	計画との乖離があれば、その理由は何か？	計画との乖離の理由。	本邦研修の参加者に関しては、BoFEDとも協議のうえ、BoFED並びにパイロット対象県・郡計画策定担当官を優先した。また、対象郡への機材供与に関しては、郡ごとに状況が大きく異なっていたため、各郡に要望調査を行ったうえで供与した。
	モニタリング(進捗把握)は、どのように行われているか？	モニタリングの実施体制・方法	2011年12月から始まった対象県・郡でのパイロット活動については、州や県庁と一緒には数カ月に1回のペースで各県・郡を訪問し、進捗確認を行なった。
	実施上の課題とこれまでの取り組み及びその経緯		成果4に関して、州・県ともに郡をモニタリングする手段や予算が不足しており、満足に郡を支援できないことが明らかになってきた。現状では電話による助言が中心となっている。
技術移転	C/Pへの技術移転の方法に問題はなかったか？	技術移転の内容、技術移転の期間、C/P、その他関係者	日々の業務を通じて積極的にコミュニケーションをとりながら、共通認識を形成できるよう努力している。
	C/Pの業務遂行状況	C/Pの数・配置時期・能力(専門性、経験など)の適切性	研修における講師やガイドライン/マニュアル改訂にあたっての助言などが中心である。本来業務である州レベルの計画・予算業務で多忙なため常に時間制約があるが、内容のある貢献がなされている。
		コミュニケーション能力(語学技術に限定されない、総合的な能力)	
		C/Pの積極性	
プロジェクトの実施体制	実施体制: 参画している組織や関連組織及びアクターの連携体制・調整状況	実施体制図	主にBoFED、州セクター局、県・郡庁と連携・調整しながら活動を実施している。
	C/P(BoFED)のプロジェクトマネージャーの責任・権限は明確かつ適切か？		権限は明確である。
	意思決定: 活動の変更・修正及び人員の選定基準に係る決定は、そのように行われたか？	JSC議事録、意思決定プロセス、それに起因する問題点	決定はプロジェクト・ダイレクター及びプロジェクト・マネージャーによっている。
	モニタリングの結果は、関係者に報告・共有されているか？また、プロジェクトの活動に反映されているか？	モニタリング結果の利用状況	モニタリング報告書を作成し、BoFED C/Pとは随時共有している。また、県以下の関係者に対しても、2012年5月に実施した経験共有ワークショップにおいて結果を整理、共有している。経験共有ワークショップの結果を踏まえて、ガイドラインが改訂された。
プロジェクトと関係部門との連携・調整・コミュニケーション状況	プロジェクト・チーム内のコミュニケーションは、十分かつ適切に行われたか？(頻度、方法、内容など)	日本人専門家とC/P間とのコミュニケーション 日本人専門家に対しC/Pより提供された必要な情報 日本人専門家間のコミュニケーション	メールや団内会議を通じて十分にコミュニケーションがとられている。
	プロジェクト・チームとパイロットゾーン、Woreda、Kebeleとのコミュニケーションは、適切に行われたか？	各レベルの受益者とのコミュニケーション	頻繁に訪問し、適宜電話でもコミュニケーションをとっており、問題ない。
	プロジェクト・チームと関係機関とのコミュニケーションは、適切に行われたか？	相手側政府の関係機関・協力機関及び国際機関、他ドナーとのコミュニケーション	他の連邦政府、オロミア州政府機関及び国際援助機関(世界銀行及びイタリア援助機関)とのコミュニケーションがとられている。
その他	その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題や、効果発現に影響を与えた要因は何か？ その原因は何か？	これまでのプロジェクトの実施過程で提示された問題点と原因、及びその対処の状況	BoFEDのC/Pは13名いる。日常業務で多忙であるため、時間は限定的ではあるが、ガイドライン作成などプロジェクト活動への貢献は充分なされている。今後はより多くの時間の確保が望まれる。

3. 5項目評価 (FIVE-CRITERIA EVALUATION)

3-1. 妥当性 (RELEVANCE) : プロジェクトの実施は妥当であったか?

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
オロミア州政府及び郡 (Ana)におけるプロジェクトの必要性	プロジェクトの上位目標は、対象地域(オロミア州)の開発政策及び社会のニーズに合致しているか?	エチオピア及びオロミア州の開発政策・戦略との適合性	連邦政府憲法に地方分権化政策が明記されており、1995年の憲法制定以降、一貫して地方分権化が進められている。
	プロジェクト目標は、ターゲットグループのニーズに合致しているか?	ターゲットグループ(BoFED、Woreda)のニーズ	地方分権化政策への合致に加え、BoFEDは郡レベルの能力強化による正確な情報の入手にニーズを感じており、郡レベルは計画能力を高めることにより、開発資金を多く獲得することにニーズを感じている。
日本の開発援助政策との整合性	日本の援助政策・JICAの援助実施方針との整合性はあるか?	わが国援助政策・TICADとの関連性 JICAの援助実施方針との関連性	2008年策定の国別援助計画において、農業・農村開発、生活用水の管理、教育、保健、社会経済インフラが重点分野と位置づけられている。本案件は、郡レベルにおける行政能力強化を通じて最終的にサービス供給が改善されることをめざしており、当該5分野と郡によるサービス供給分野とはほぼ一致する。 また、2006年策定のJICA国別事業実施計画において、地域社会やコミュニティに焦点をあてた事業展開から得られた現場の知見を政府の政策・戦略に反映させていくために、農業、水、教育、保健分野において、郡レベルの能力強化をめざした活動を行うとともに、これらの成果をエチオピア側政府の行政制度を活用して面的に展開することをめざすとされており、郡レベルにおけるマルチセクター計画・予算策定を扱う本案件は、まさにその一助となるものである。
手段としての適切性	プロジェクトのアプローチ、ターゲットグループの選定、対象地域の選択は適切だったか?	ターゲットグループの選定、対象地域の選択の適切性を示す情報、データ	州レベルではBoFED、県、郡レベルでのパイロット県・郡の選定は適切であった。
	C/P(オロミア州BoFED)の実施体制に適合し、政策実現に効果を挙げる戦略として適切か?(地方分権化、行財政改革、機構・組織改革など)	BoFEDの実施体制・制度と適合することを示す情報、データ	適切である。オロミア州ではBPR(Business Process Re-engineering)及びBSC(Balanced Score Card)によって各レベルの組織管理が支えられている。
	他援助機関との連携・協調において相乗効果が計画されていたか?	相乗効果に関する情報、データ	当初、世銀初めPBS/LIGドナーやItalian Cooperationとの連携が計画されていたが、これまでのところ特段の協力・協調は行われていない。
	日本の経験の比較優位性はあったか?(日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、日本の経験を生かせるか、等)	日本の比較優位性を示す情報、データ	日本の地方自治体の行政制度である現場の能力と状況に適合させる手法の優位性が明確に示されている。
その他	2010年3月の事前調査以降、プロジェクトを取り巻く環境(政治、経済、社会)の変化はあったか?	政策、経済、社会等の変化を示す情報	政治、経済、社会面において、大きな変化は認められない。

3-2. 有効性 (EFFECTIVENESS) : プロジェクトの実施により、期待される効果が実現したか?

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
プロジェクト目標の達成予測	投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、プロジェクト目標は達成される見込みがあるか?	プロジェクトの実績(プロジェクト目標の達成見込み)参照	中間レビューの機会にBoFEDとJICAの間でプロジェクト目標である「州予算を包含した郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルが構築される」に示される「モデル」について、「オロミア・モデル」とすることで、その内容と今後の取り組みについて合意した。
	(必要に応じ)JICAの他のスキームとの連携、他の援助機関の案件との協力による相乗効果があったか?		プロジェクト開始当初、BoFEDにおける情報管理の分野における協力についてイタリア政府の技術協力との役割分担につき議論があったが、イタリア政府の情報管理技術協力とORCADプロジェクトとの間の関連性はないことが判明した。
因果関係	6項目の成果(Outputs)は、プロジェクト目標を達成するために必要・十分であるか?	プロジェクト目標とアウトプット(成果)の関係	プロジェクト目標と各アウトプットのPDM上の表現については、中間評価時点でBoFEDとJICAの間で修正することで合意した。
	成果からプロジェクト目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか? 外部条件が満たされる可能性は高いか? 「C/Pが継続的に配置される。」	外部条件の影響、充足状況	C/Pは各自の業務と兼務する形で継続的にアサインされている。
	プロジェクト目標達成のための貢献要因、阻害要因はあったか?	貢献要因及び阻害要因の事例	貢献要因としては、パイロット地域の関係者が熱心であることが挙げられる。また、阻害要因としては、PBS-LIG援助による開発予算支援が停止されてしまったことが挙げられる。

3-3. 効率性 (EFFICIENCY): プロジェクトは効率的に実施されたか?

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	中間結果(8月10日時点)
投入の適切さ タイミング	日本側及びオロミア州側の投入は適切だったか? ・専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期 ・供与機材の種類、量、設置時期 ・C/Pの人数、配置状況、能力 ・建物・施設の質、規模、利便性 ・プロジェクトの予算規模 ・研修員の受け入れ人数、分野、研修内容、研修時期	投入実績	適切であった。
	供与された施設・機材は、有効に活用されたか?	機材の活用状況	有効に活用されている。
	投入のタイミングの問題(例:日本人専門家の派遣時期、機材の調達時期等)にどのように対処したか?		BoFED C/Pや県・郡の繁忙期を避ける形でアサイン時期を調整した。
アウトプットの達成状況	アウトプットの達成度	プロジェクトの実績(アウトプットの達成状況)参照	成果の達成状況は6項目の成果それぞれによって異なる。
因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか?	活動実績、アウトプットの達成状況	成果の達成状況は6項目の成果それぞれによって異なるため、活動との因果関係も異なる。
	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか? 外部条件の影響はあったか? 「バイト郡の協力が得られる。」 「州セクター局の協力が得られる。」 「大規模な予算措置を必要とする緊急事態が発生しない。」	外部条件の影響、充足状況	現時点においても正しい。
プロジェクトの実施・支援体制	プロジェクトの運営実施体制は、活動推進に効果的かつ効率的であったか?	JSCの開催状況、その他C/Pとの打合せの実施状況	BoFED C/Pからは、専門家が常駐するのではなく、間歇的に滞在することへの懸念の声も聞かれた。しかし一方で、セミナー・ワークショップ活動には専門性に応じた短期派遣によって対応することができている。
	日本側の支援体制	日本側の支援体制の状況(JICA本部・事務所、その他国内協力機関)	充分でありかつ適切である。

3-4. インパクト (IMPACT) プロジェクト実施により波及効果はあるか?

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
上位目標達成の見込み	投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らして、上位目標「州予算を包含した州・県・郡の計画・予算策定及びモニタリングモデルに見合った郡行政官の能力が向上する。」は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか? (事後の評価において効果の検証ができるか? 上位目標の指標が適切に設定されているか?)	協力実施後2年以内に、 指標1. 州・県・郡計画担当行政官のX%以上がガイドライン/マニュアルについての研修を受講する。(目標値は普及計画策定の過程で決定する。) 指標2. 州・郡の計画担当行政官がガイドライン/マニュアルを使って計画・予算策定・モニタリングが行える。	実現性の高い普及計画が策定され、適切な人員配置及び予算措置がとられれば、発現される見込みがある。
因果関係	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか? 外部条件の影響を受ける可能性があるか? 「州予算を包含した郡の計画・予算策定ガイドラインが州政府によって承認される。」 「承認されたガイドラインを使って州予算を包含した郡の計画・予算策定モデル普及のための研修が行われる。」 「普及のための機材を含む予算が確保される。」	外部条件の影響、充足状況 貢献・阻害要因の事例	外部条件の設定は正しいが、州政府によって承認されなければ、研修や機材購入のための予算が確保できない公算が高い。
	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか?	プロジェクトのロジック、外部条件の影響、貢献・阻害要因の確認	乖離していない。

政策・社会経済状況への波及効果 (オロミア州内)	政策レベル(制度、法律、基準等)の整備への影響	該当する事例の確認	2012年2月に公布された財政管理法施行令(Oromia Regio Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004)では、チームがオロミア州政府に対し累次提案してきた、「計画・予算の年次カレンダーの整備」や「計画・予算面における中期的視点の強化」について具体的な対応案が示されるようになった。
	経済面への影響	該当する事例の確認	州と郡との連携が改善されれば、より効率的・効果的に開発予算が執行されることとなり、経済成長に結びつくと考えられる。
	ジェンダー、人権、貧富(社会的弱者)など社会・文化的側面への影響	該当する事例の確認	郡(Woreda)及び村落(Kabele)レベルにおける住民のニーズを反映したボトムアップ方式の計画策定の導入は、社会配慮の観点からポジティブなインパクトを及ぼしている。
	計画・予算策定分野の技術面での変革(革新)への影響	該当する事例の確認	本プロジェクトで作成されたガイドライン/マニュアルが郡レベルでの計画・予算・モニタリング及び評価活動に適用され、更に中期ローリング計画の導入も図られれば、州レベルにおけるセクター別の計画及び予算策定へのインパクトも期待できる。
	本プロジェクト実施によるマイナスの影響はあるか?それを軽減する対策はとられているか?	該当する事例の確認	現在のところマイナスの影響はない。

3-5. 持続性 (SUSTAINABILITY) プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか?

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	最終結果
政策・制度面	オロミア州における政策支援は、協力終了後も継続するか?	オロミア州における計画・予算策定分野の政策・戦略動向。	BoFEDがプロジェクトで開発したガイドライン・マニュアルの郡の計画への適用を承認すれば、州内のすべての郡への適用の持続性は確保されると考えられる。
	オロミア州における関連規則、法制度は整備されているか?整備される予定か?	オロミア州における計画・予算策定分野の制度整備に関する政策・戦略動向。	中期ローリング計画の導入に関連しては、2012年2月財政管理法施行令(Oromia Regio Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004)が交付された。
	オロミア州における、さらなる人材育成・能力強化の研修計画・プログラムはあるか?整備される予定か?	オロミア州における、新たな人材育成・能力強化の研修計画・プログラムに関する情報など。	BoFEDにおける人材育成に関しては、C/Pへの本邦研修及び現地での研修を通じて図られており、特に将来のガイドライン普及のための講師として育ちつつある。
	オロミア州の郡(Ana)レベルの計画・予算制度は、支援後の広がりへの取組が担保されているか?	オロミア州郡レベルでの具体的な政策・戦略動向。	郡レベルにおける人材育成に関しては現地でのワークショップを通じて図られており、今後はプロジェクト提案書の作成研修などを通じて更に強化される。
組織・財政面	オロミア州における実施体制・連携体制は、プロジェクト終了後も継続するか?	C/P及び研修参加者による活動の継続性を確認できる情報など。	BoFEDによるガイドライン/マニュアルのパイロット以外の郡への普及はBoFEDにおける組織決定と実施体制の確立によって初めて可能となる。
	オロミア州における郡への開発予算の継続的確保は見込まれるか?	オロミア州における予算の確保、財政支援の継続性を確認できる情報など。	オロミア州から各郡への交付金(Block Grant)は増額傾向にあるものの、その90%は郡の経常経費に使われており、開発予算への配分は10%程度である。郡における開発事業への資金は州のセクター局、連邦政府のプログラム資金、及びNGOや援助機関からの直接支援が想定されている。
技術面	オロミア州及びパイロット郡職員への技術・知識の移転状況	C/P及び研修参加者の能力・技術力に関する情報。これまでの活動状況(移転された技術・知識の活用状況)に関する情報。	州職員は新しい手法や海外の事例を学びたいという意欲が強く、本邦研修や研修の場での事例紹介を通じて知識を身につけている。
	技術移転を受け能力が強化されたC/Pは定着しているか?	C/Pの定着状況。	BoFEDのC/Pは定着かつ信頼されている。交替は異動・退職などの場合のみ発生している。
	郡レベルへの技術・知識の移転状況	郡(Ana)担当職員の能力・技術力に関する情報。これまでの活動状況(移転された技術・知識の活用状況)に関する情報。	郡職員についてはパイロット活動の実施を通じて、研修で得た知識を実践することによって技術・知識の移転が効果的に行われている。
	供与機材の利用及び維持管理は適切に行われているか?	供与機材の利用・維持管理状況	各部の要望を踏まえて機材供与を行ったので、十分に活用されている。僻地の郡では電圧が安定しないなどの理由から頻繁に故障が発生しているが、プロジェクト・チームからもサポートして修理を行っている。
持続性の貢献・阻害要因	本プロジェクトで実施された研修などが、継続実施されるために必要な条件はあるか?	貢献・阻害要因の事例	プロジェクト持続性の条件としては、1)プロジェクトを経験した人材が定着すること、2)研修の実施するための適切な予算措置がとられること、の2点が確保されることである。

4. 軌道修正の必要はないか？

軌道修正の必要性	このままでプロジェクト目標の達成は見込めるか？	上記結果を踏まえて検討	はい。中間レビューの際に合意した「オロミア・モデル」の原則と活動が実現されることにより達成可能である。
	投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要があるか？		成果の記述上の変更が行われることに合意した。
	指標の追加、変更、削除、目標値の変更をする必要があるか？		上位目標、アウトプット4及びアウトプット6の数値目標ははまだ設定されていない。また、プロジェクト目標の指標にある「オロミア州Cabinetに提出」は「BoFEDによる承認」に変更された。
	プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか？		これまでのところ州、県、郡レベルの活動に大きな影響を及ぼす政治的、行政的環境の変化は認められない。
	今後、留意していかなければならないことは何か？		BoFED C/Pとプロジェクトチームとの間のより緊密なコミュニケーションにより慎重な配慮が望まれる。

1. ACHIEVEMENT

ANNEX 4

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Realized Inputs	Have inputs by Oromia Region (counterparts, facility, counter-budget, etc) been provided as originally planned?	Inputs by Oromia Region (BoFED) • Counterpart personnel (PD, PM, other members) • Facility and equipment • Budget for activities • Others	• Counterpart Personnel: Project Director (Mr. Siraj Kedi), Project Manager (Mr. Teshome Negussie), Member (12) • Project Office: Two office rooms at BoFED Building 7f • Utility: Electricity, water and internet connection at project office
	Have inputs by Japanese side (Experts, CP training, Facility, Field activity budget, etc) been provided as originally planned?	Inputs by JICA • JICA Experts (Long-term Experts, Short-term Experts) • Overseas training (Japan or Third country) • Facility and equipment • Field activity budget • Others	• Long-term Expert: Team Leader Mr. Jiichiro Yabuta (IDCJ), Sub-Leader Mr. Hisaaki Mitsui (IDCJ), Member (8 (IDCJ4, KRI4)), Coordinator (IDCJ), 11 members in total. • Locally employed personnel: Secretary (1), Coordinator (3) • Training in Japan: (1) August to September 2011 (5 participants), (2) April 2012 (9 participants) • Equipment for JICA Team: 3 cars, 1 projector, 5 Note PC, 1 photocopy machine • Equipment for counterpart (AoFED): 4 printers, 6 note PC, 9 desk-top PC, 2 projector, 2 fax machine, 4 digital camera and accessories
Output 1: The draft guideline/manual on Woreda planning/*1/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed. (*1) annual planning		1-1 Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual.	The Project Team conducted review of the existing manuals related with planning and budgeting (6 kinds of manuals by federal and regional government including BPR and BSC).
		1-2 Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual.	The methods for collecting, accumulating and reflecting for planning at district level are already described on the current Draft Guideline.
		1-3 The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual.	The Project Team reported "As the result of monitoring for implementation of the Action Plan during training session conducted in December 2011, the lessons learned are reflected to the Draft Guideline as 'Output and Challenges'".
		1-4 The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manual.	The current Draft Guideline briefly contains the required information flow from district to region and from region to district, under Chapter 3 (Support by Region and Zones). However, the support function and the method for information flow is not yet clearly described.
		1-5 The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.	A revision of Regional budgeting mechanism could be realized as the results of enhancement of Ana-level planning and budgeting capacity. Due to change in Output5, the concept for revision of budgeting mechanism at Regional level has been altered.
Output 2: The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting are identified.		2-1 Information collection formats for woreda planning are developed.	The information formats (socio-economic information and project sheet) necessary for Ana planning has been incorporated to the current Draft Guideline. However, there is a project information format of BoFED already exists used for reporting from District to Region. At pilot Ana, the two kinds of formats are to be in use, for the time being, however, a merger or replacement is to be considered, before replication to other Anas.
		2-2 Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	BoFED has a strong needs for accurate district level data to be used for fair distribution of the block grant and for evaluation of budget proposal by sector bureaus. On the other hand, AoFED also needs accurate data from its sector divisions. In order to respond to these demands, the contents of the information are required to be further discussed with BoFED and pilot AoFED.
Output 3: The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.		3-1 Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual.	According to the questionnaire survey conducted to the participants of training in May 2012, the 93% of the 78 participants from pilot Ana, including sector divisions, answered as their capacity has been improved.
		3-2 The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot woredas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	On the occasion of experience sharing workshop in May 2012, "Output and Challenges" were identified from the first cycle of the Action Plan. The reflection or impact of the results of ORCAD inputs to pilot Ana's annual planning practices is to be confirmed with the plans for EFY 2005 and EFY 2006.

Evaluation Grid (Mid-term Review)

Achievement of Outputs	Output 4: The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	4-1 More than 80% of officers of AoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced.	According to the questionnaire survey conducted after the training session in May 2012, 95% of the 78 participants from district level planning staff including sector division, answered as that the supporting function by Region and Zone have been strengthened.
		4-2 More than X% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided within 6 months after the start of the project.)	In the course of implementation of the Action Plan, data and information accumulation has been done for the past one year, from 6 pilot Ana at the average achievement level of 74.5%.
		4-3 Collected, accumulated and analyzed information are given back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.	In the course of implementation of the Action Plan, a feedback of data and information from Region and Zone to District level was conducted. The results of this feedback has been described on the Draft Guideline.
	Output 5: Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual	5-1 Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system.	So far, the technical committee was held for four times, June 2011, August 2011, February 2012 and June 2012. The Project Team reported as a discussion has been held for issues and improvement on budgeting process of Oromia Region.
		5-2 Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and Anas are notified by official documents.	The Project Team proposed establishment of Intergovernment Coordinating Meeting, as a coordinating function among Region, Zone and Ana for their planning and budgeting. The first trial meeting is planned to be held in August 2012. This meeting might bring the results for revision of budgeting process among Region, Zone and Ana, but the need for notice by official documents is not yet clear.
		5-3 Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned.	Regarding the budgeting mechanism within Region, there is a possibility to have some adjustment by Anas' enhancement in their planning and budgeting capacity as the result of ORCAD intervention.
5-4 Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.		Since the proposed Inter-governmental Coordination Meeting is participated by Regional Sector Bureaus, a coordinating mechanism can be expected for budget allocation within Region.	
Output 6: The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.	6-1 Replication plan of the draft guideline/manual is developed.	The Project Team proposed a plan for dissemination on the occasion of the third Joint Steering Committee held in March 2012.	
	6-2 More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual. (The target level will be discussed and decided just after the 2nd training to officers in pilot woredas and kebeles and 2nd training to officers in Region and Zones are conducted.)	The seminars and workshops conducted by this Project are participated by 13 BoFED counterparts and 24 staff from pilot ZoFED and AoFED and sector divisions of Anas. All of them are already act as lecturers in the workshops.	
Prospect to Achieve Project Purpose	Project Purposes The model of Ana planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated	1. Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval.	The guideline/manuals to be developed are set of customized planning tools to be used for planning process at Ana level, rather than the official guideline for the district annual planning. There is no need to have Oromia Regional Cabinet approval for authorization. BoFED has the right to authorize the documents.
		2. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	The guideline/manuals to be developed are set of customized planning tools to be used for planning process at Ana level, rather than the official guideline for the district annual planning. There is no need to have Oromia Regional Cabinet approval for authorization. BoFED has the right to authorize budget and institutional arrangement.

Evaluation Grid (Mid-term Review)

2012/8/16

2. IMPLEMENTATION PROCESS

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Implementation of Activities	Are Project activities being implemented as planned?	Implemented activities, PO (including actual)	The project activities have been carried out in line with PDM and PO. For the second year, the following activities have been added: 1) Studies for coordination between Region and Ana, 2) Training for project planning capacity building including program based budgeting, and 3) Marketing fair.
	Are Project's PDM and PO understood by counterparts? Are baselines and target indicators are being established?	Up-dated PDM and PO	The PDM and PO have been revised on the occasion of Midterm Review by discussion with BoFED counterparts after clarification and sharing common understanding. Some of the indicators on the PDM are also revised.
	If there is difference between plan and actual implementation, what is the reason?	Reasons for difference from the plan	Regarding the participatns for the training programs in Japan, a priority has been put on BoFED and pilot Ana planning/budgeting officers. Regarding the equipment grants to the pilot Anas, the granted items were decided on their request, since the situation and needs widely differ by the district.
	How is the monitoring (progress monitoring) being done?	Arrangement and methodology of monitoring	The progress monitoring by the Project Team has been conducted once in several months by visiting each pilot zones and Anas, for their pilot activities, being accompanied by counterpart officials of the Region and Zones.
	Issues for implementation and the measures being taken.		Regarding the Output 4, there are shortages of budget and means for monitoring by Region and Zones to provide sufficient support to the pilot Anass. The monitoring has been mainly conducted by telephone and other communication means.
Technical Transfer	Was there any obstacles for method in technical transfer?	Contents of technical transfer, period, CP and other beneficiaries.	The team has been making effort to establish common understanding with the CP, through daily activities by maintaining regular communications.
	Activities implemented by CP	Number of CP, period of assignment, capacity (experience and knowledge) and their function Communication capacity (not only linguistic capability but overall capacity) Positive attitude of CP	The contribution by the CP has been made mainly through lecturing on the occasion of seminars and workshops as well as providing comments for guideline/manual revision. Although they have limited time due to their own duties in planning and budgeting, shared for the Project, their contribution is substantial.
Organization of management of project	Organization: Coordination among participating parties and relevant organization	Organization chart	The technical cooperation activities have been conducted by coordinating mainly with BoFED, Regional Sector Bureau, Zonal and Ana offices.
	Project Manager of the CP (BoFED): Are authority and responsibility clear and appropriate?		The authority is clear.
	Decision making: Are alteration of activities and assignment of personnels being done appropriately?	Record of JSC meeting, decision making process and subsequent problems	The decision makings are made by Project Director/Manager.
	Are the results of monitoring shared among relevant personnel and reflected to the project activities?	Usage of monitoring results	The monitoring reports, prepared by the team, are being shared with the BoFED CP. On the occasion of "Experience Sharing" workshop conducted in May 2012, the monitoring results were also shared with Zone and Ana levels. The draft guidelines are revised based on the discussion at this workshop.
Coordination and communication established between project and relevant organizations	Is communication within project team being sufficient and appropriate? (frequency, mode and contents)	Communication among Japanese experts and CP Necessary information provided by CP to Japanese experts Communication among Japanese experts	The communication with CP and within the Team are being sufficiently done through e-mail and internal discussion.
	Is communication between project team and pilot zone, Woreda and Kebele done smoothly?	Communication with beneficiaries at each level	A sufficient communication is being made with the beneficiaries (Zone and Districts) through frequent visits and telephone conversations, and there is no problem.
	Is communication between project team and other relevant organization being taken appropriately?	Other government organization, International and other aid organizations	The contact and communication with other government offices (Federal or Oromia Region) and international aid organizations, such as the World Bank and Italian Cooperation are being made.
Others	Are there other factors affecting project effectiveness or any problems faced by project implementation? What are the causes of these problems?	The obstacles and issues presented during implementation of the project, its cause and measures being taken.	BoFED counterpart personnels (13) are quite busy for daily duty of the respective positions. Although their contribution in terms of time share is limited, their contribution for the activities such as drafting guidelines is substantial. It is desirable to have more time shared substantial contribution to the Project.

3. EVALUATION BY THE FIVE(5) CRITERIA

3-1. RELEVANCE

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Needs for the project at Oromia Regional Government and Woreda	Is the overall goal consistent with development policy and society's needs at target area (Oromia Region)?	Development policy and strategy of Ethiopia and Oromia Region	The decentralization policy is clearly stated by the Ethiopian Federal Government Constitution, and since enactment of the constitution in 1995, the decentralization of authority has been consistently implemented.
	Is the project purpose consistent with needs of the target group?	Needs of the target group (BoFED, Ana)	In addition to the general policy for decentralization, the BoFED has strong needs to have accurate data and information of the district level, by enhancing capacity, and Ana needs seems to be in improvement in planning practice and attracting more development fund resources to the respective Anas.
Consistency with Japanese ODA policy	Is there consistency with Japanese ODA Policy and JICA aid implementation policy?	Japanese ODA policy, TICAD agenda Relevance with aid implementation policy of JICA	According to Japanese government (Ministry of Foreign Affairs) aid plan for Ethiopia in 2008, the key important areas are being set to agriculture/agriculture development, water for daily life, education, health and socio and economic infrastructure development. This project aims ultimately to improvement of public service delivery through district level capacity strengthening, which corresponds to the five key aid areas. On the other hand, JICA program implementation plan for Ethiopia in 2006 indicates focus on local community and society needs to be reflected for the government policy and strategy, which covers agriculture, water, education and health sectors. In order to support this focus, strengthening district level capacity building is needed to be conducted and the experience of the capacity building is to be extended to other districts in the country. This project is for the multi-sector development planning and budgeting at local government level, is rightly addressing the JICA's aid direction.
Suitability as means	Are project approach, selection of target group and target area selection appropriate?	Information and data related with target group and area selection process	The target group, BoFED at regional level and pilot zones and Anas at local level, is considered to be appropriate.
	Is the project applicable for implementation organization of CP(BoFED), and suitable as strategy for effective realization of their policy? (in light of decentralization, administrative reform and organization restructuring)	Information and data indicating suitability to BoFED implementation organization	It is appropriate. The management system at Oromia State government is supported by BPR (Business Process Re-engineering) and BSC (Balanced Score Card).
	Is coordination and collaboration with other donors planned for synergy effect in implementation?	Information and data relevant with collaboration and coordination	In the initial phase, it was planned to collaborate with PBS(Budget Support)/LIG(Local Investment Grant) donor, mainly the World Bank and Italian Cooperation for data and information support, but there is no notable collaboration so far.
	Is there any comparative advantage of Japanese experience? (Is there relevant know-how accumulated in Japan? Any relevant experience in Japan?)	Information and data indicating the comparative advantage of Japan	The comparative advantage of Japanese government administration system, adjusting to the local situation or capacity, is clearly demonstrated.
Others	Has there been change in environment (political, economic and social) since March 2010 when JICA Pre-survey mission visited?	Information indicating changes in political, economic and social environment	No substantial change is observed for political, economic and social environment.

3-2. EFFECTIVENESS

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Prospect of Achieving the Project Purpose	Is the project purpose likely to be achieved, considering the input, activities and output achievement?	Reference to project implementation results	The "model" indicated on the Project Purpose (The model of Ana planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated) has been discussed and agreed between JICA and BoFED, to be "Oromia Model" as being agreed during Midterm Review.
	(If applicable) Was there any synergy effect with other scheme of JICA or other donor's project?		The demarcation of technical assistance in the area of information and data system development at BoFED was discussed with Italian Cooperation at the initial stage of the project. But there is no relevancy for information system development between ORCAD and Italian Cooperation.
	Are 6 Output items necessary and sufficient to achieve project purpose?	Causality among outputs and project purpose	Some of the contents as well as wording of the Output as described in the PDM have been agreed to be adjusted on the occasion of Midterm Review, between JICA and BoFED.

Causality between Output and Project Purpose	The external condition to realize project purpose as the results of output still valid? The external condition is likely to be met? - Counterparts are continuously assigned.	External environmental factors and their effects	The counterparts are continuously assigned, within their availability of time among the daily duties.
	Are there any supporting or inhibiting to achievement of project purpose?	Examples of supporting or inhibiting factors	The supporting factor is: the officials at pilot zone and Ana have been interested in the ORCAD project. The inhibiting factors is that LIG has terminated as source of capital investment.

3-3. EFFICIENCY

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Quality and quantity of inputs Timing of input delivery	Were the inputs by Japan and Oromia Region appropriate? •Number of experts, specialized field, dispatch timing •Facility and equipment, its kinds, quantity and delivery timing •Number of C/P personnel, allocation and their capability •Building and facility, its quality, size and usefulness •Budget allocation for the project •Training programs, number of participants, subjects covered, training contents, timing and period	Realized inputs	Yes, it was appropriate.
	Has the facility and equipment provided by the project being utilized effectively?	Usage of facility and equipment	Yes, it has been utilized effectively.
	How it has been mitigated the issue of input delivery timing (e.g. Japanese experts' dispatching timing, delivery of equipment, etc)?		The assignment timing of the Japanese experts has been adjusted to avoid the busy period of BoFED counterparts and Zone/Ana.
Achievement of Output	Level of achievement	Refer to project achievement (achievement of output)	The achievement level of Outputs, at Midterm Review, is different by each of six Outputs.
Causality between the activities and outputs	Have the activities sufficient to achieve outputs?	Activity records, Output achievement	The achievement of Outputs are varied by each of six Outputs, so as the causality between Inputs and Outputs.
	Is the external condition for the activities to produce designated outputs unchanged? Any change in external condition? - Pilot Anas cooperate to the project. - Regional sector departments cooperate to the project. - Emergency events that require	Changes or no change in external condition	Yes, they are still valid.
Implementing organizations for project implementation	Has the project implementation arrangement effective and efficient for conducting the activities?	Holding JSC, Other meeting/discussion with C/P	There was a comment by BoFED CP regarding the team members presence, which is not permanently in residence, but by intermittent visits which interrupt activities. On the other hand, the seminar and workshop activities are being supported with additional short-term members by respective subjects in charge.
	Back-supporting arrangement on Japan side	Current back-support arrangement of Japan (JICA HQ, JICA field office, other related organizations in Japan)	It is sufficient and appropriate.

3-4. IMPACT

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
Prospect of achieving the Overall Goal	The overall goal, "Capacities of Regional, Zonal and Ana officers are improved with the model of the planning /budgeting/monitoring, including regional budgeting.", is likely to be achieved, considering the current achievement of input, activities and output? (Will the impact be measurable by post evaluation? Is the overall goal appropriate?)	After two years after completion of the project, 1. More than X% of Regional, Zonal and Ana officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual. (The target level will be decided in the formulation of the replication plan.) 2. Planning and budgeting officers in woredas are able to conduct planning, budgeting and monitoring by utilizing the guideline/manual.	Provided with the extension and dissemination plans for other Anas with sufficient organization and budget measures are taken, the achievement of the overall goal will be likely.
Causality between the Project Purpose and the Overall Goal	Is the external condition to realize the overall goal from the project purpose still valid? Is there any possibility that the external condition will affect the achievement of overall goal? - The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. - Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual. - Budget for replication of the model, including budget for equipments, is secured.	Effect of external conditions Example of contribution or inhibition	The external conditions are still valid. The regional government approval is necessary for budget allocation for training and equipment for dissemination of the guideline and other technical inputs.
	Is there any deviation in the causality between the overall goal and project purpose?	Confirmation of causality, effect of external condition, contribution or inhibition to realization of overall goal	No deviation noticed.
Impact to Policy, Social and Economic Condition (Oromia Region)	Impact to policy level systems (regulation, institution, standard etc)	Confirmation of relevant cases	Accordingly to Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004, enacted in February 2012, the Oromia government started to consider the "annual calendar of planning and budgeting" and "introducing mid-term perspective for planning and budgeting".
	Impact to economy	Confirmation of relevant cases	The economic impact will be realized provided that the Region and Ana are in good coordination and effective and efficient implementation of the allocated budget.
	Impact to social and cultural aspects such as gender, human rights, poverty, etc.	Confirmation of relevant cases	The introduction of bottom-up community participation approach for planning at Ana and Ganda (village) level, is bringing positive impact on the aspect of social consideration.
	Impact to reform of planning and budgeting system	Confirmation of relevant cases	If the developed guideline/manual is used to improve the Ana level planning/budgeting/monitoring and evaluation, its impact will be substantial. An introduction of mid-term rolling plan, if applied, also expected to bring a positive impact for regional level budget planning for allocating development budget respect to sectors.
	Any negative impact from this project expected? Is there any measure taken to mitigate the negative impact?	Confirmation of relevant cases	So far, there is no negative impact observed.

3-5. SUSTAINABILITY

Evaluation Items	Evaluation Questions	Necessary Information and Data	Interim Results (Final)
	Will the assistance by Oromia Region (to Ana) be continued after the completion of the project?	Policy and strategy for planning and budgeting of Oromia Region	The assistance to Ana will be continued provided that the BoFED approves the developed guideline/manual to be applied to all Ana in the Oromia Region.
	Will the relevant laws and regulation be developed at Oromia Region?	Policy and strategy for planning and budgeting of Oromia Region	Regarding introduction of mid-term rolling plan, Oromia Regional Government Budget Administration Directive No. FA-4/2004 was enacted in February 2012.

Policy and Institutional Aspects	Are there training program for capacity building and human resource development at Oromia Region? Or is there any plan to developed?	Information regarding training program for CB and HR development at Oromia Region.	The training of human resources at BoFED is being conducted by training visit to Japan and seminar/workshop in Ethiopia, in particular, for training for the lecturers to disseminate guideline/manuals at Ana level.
	Is there confirmation of assistance for planning and budgeting capacity at Woreda level?	Policy and strategy by Oromia Region for Ana level.	The capacity development at Ana level is already started by workshops conducted, and to be added with new subjects in project proposal preparation.
Organization and Finance Aspects	Will the implementation organization and coordination be continued after completion of the project?	Information regarding activity continuation by C/P and training participants	The approval is needed by BoFED to continued to extend the guideline/manuals for non-pilot districts.
	Will there be development budget to Ana level continued to be allocated?	Information regarding budget allocation and continued fiscal support by Oromia Region	The current block grant from Oromia Region to Ana is increasing, however, it is used 90% for recurrent budget at Ana, and development budget portion is about 10%. For development budget allocation for projects in the respective districts, the fund sources from Oromia Region Sector Bureau, program fund by federal ministries and NGO and aid organizations' direct contribution are potential financial sources.
Technical Aspects	Technical and knowledge transfer to staff of Oromia Region and pilot Woreda	Information regarding capacity of C/P and training participants, and technical knowledge transferred so far.	BoFED counterpart staffs involved have strong interest to learn new knowledge and overseas practices, and they gain technical knowledge by trainings, including training in Japan.
	Are C/P who received technology transfer continued to be assigned?	Information regarding the C/P	The counterparts at BoFED are not changed and reliable, except for cases of resignation from regional government.
	Technical and knowledge transfer to Woreda level	Information regarding capacity and technical level of staff at Ana. The technical and knowledge already transferred.	The pilot Ana staff involved are gaining technical knowledge effectively through workshop and training for pilot activities, including training in Japan.
	Is the maintenance of equipment provided by the project done properly?	Condition of maintenance of the equipment	Since the equipment at Ana level has been provided depending on their needs, they are fully utilizing at the respective Ana offices. In some remote location, malfunction due to fluctuation of electricity voltage, frequently occurs. The project team support is provided on such cases to restore normal function.
Supportive or Inhibitive Factors for Sustainability	Is there any condition required in order to continued implementation of training program conducted in this project?	Examples of supporting and inhibiting factors.	The conditions required for the sustainability are: 1) the staff experienced the project training continued to be assigned, and 2) budget allocation for training activities is secured.

4. Need for Revision of PDM (if any)

Need for Revision	Will the original project purpose likely to be achieved as it is?	To be discussed	Yes, with the concept of model as being defined as "Oromia Model" with principles and mechanism being agreed between JICA and BoFED on the occasion of Midterm Review.
	Is there any need to revise the original contents of input, activity, output?		There have been discussed about revision of the wording in description of Outputs.
	Is there any need to add, delete, change numerical target of the indicators?		The numerical target is not yet set out for indicators of Overall Goal, Output 4 and Output 6. The indicator for the Project Purpose regarding Oromia Regional Cabinet approval has been changed to BoFED approval.
	Is there any change in external conditions which affect achievement of the project?		So far there is no disturbing factors in political and administrative environment at region, zone and Ana levels
	What are the issues to be given careful consideration?		An enhancement of further closer communication between BoFED counterparts and the JICA expert team is desirable.

