

ガーナ共和国
食糧農業省財務管理改善プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 11 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

ガーナ事
JR
13-003

ガーナ共和国
食糧農業省財務管理改善プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 11 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

序 文

ガーナ共和国政府は、マクロ経済の安定の確保と維持を、中期国家開発計画における重要課題の一つとし、公共財務管理（PFM）の改革に努めています。食糧農業省（MOFA）は、2006年に財務管理を担う独立した部局として、財務局長を責任者とする財務局を創設したものの、財務情報管理改善に向けた手続き面の整備、管理システムの導入と定着、並びに職員の能力向上等、実施能力の強化を必要としていました。

このような背景に基づき、JICAは2009年9月に詳細計画策定調査を実施し、政策・予算、収支管理、コミットメント管理、資産管理、業績評価及び内部監査の6分野、すなわちMOFA全体のマネジメントサイクルの改善を目的として、2010年2月に討議議事録（R/D）を署名交換し、2010年10月より5年間の予定で本プロジェクトを開始しました。

本プロジェクトについては、2010年10月より2011年3月までを第1年次として協力を開始したところ、ガーナ共和国政府のガーナ統合財務管理情報システム（GIFMIS）導入計画との整合性の観点から本協力範囲の見直しの必要性が生じたため、2011年8月にJICAは運営指導調査団を派遣し、今後の対応について先方と協議を行いました。その結果、2年間を「優先フェーズ」として、5州（セントラル州、アシャンティ州、ウェスタン州、ボルタ州、ノーザン州）を対象として、優先課題である①収支管理、②コミットメント管理、③資産管理、④内部監査の改善に取り組むことを合意し、2012年3月から優先フェーズを開始しました。

今般、プロジェクトの中間地点にあたることから、2013年9月30日から10月19日の日程で中間レビュー調査を行い、関係者からの聴取・協議等を通じプロジェクトの進捗状況を確認するとともに、評価5項目による評価を行い、また提言を抽出しました。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、更には類似プロジェクトの実施に際し活用されることを願うものです。本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深く感謝を申し上げますとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成25年11月

独立行政法人国際協力機構

ガーナ事務所長 牧野 耕司

目 次

序 文

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	4
1-5 調査方法	6
1-5-1 レビューの手順	6
1-5-2 データ収集・分析方法	6
1-5-3 調査の制約	7
第2章 プロジェクト概要	8
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	9
3-1 投入実績	9
3-1-1 日本側	9
3-1-2 ガーナ側	10
3-2 アウトプット達成状況	10
3-3 プロジェクト目標達成状況	16
3-4 上位目標達成状況	17
3-5 実施プロセス	18
第4章 評価結果	20
4-1 妥当性	20
4-2 有効性	20
4-3 効率性	21
4-4 インパクト	22
4-5 持続性	23
4-6 貢献要因及び阻害要因	23
4-7 結 論	24
第5章 提 言	25

第6章 評価総括	27
----------	----

付属資料

1. 協議議事録（ミニッツ）	31
ANNEX 1：PDM version 2	62
ANNEX 2：評価グリッド	65
ANNEX 3：JICA専門家投入	69
ANNEX 4：機材リスト	70
ANNEX 5：ローカルコスト	73
ANNEX 6：カウンターパートリスト	74
ANNEX 7：月次財務報告提出記録	75
2. PDM version 2（和文）	80

プロジェクト位置図



写

真



WG2メンバーインタビュー（10月3日）



セントラル州RADU会計官インタビュー（10月7日）



RADU資産管理官インタビュー（10月7日）



旧MADU局長及び会計官インタビュー（10月8日）



GIFMISプロジェクト長インタビュー（10月9日）



CAGD公会計ユニット長インタビュー（10月9日）



C/P部局長、WGメンバーとの協議（10月11日）



合同評価会議（10月16日）

略 語 一 覧

AGB	Accounting Guidebook	会計手順書
C/P	Counterpart	カウンターパート
CAGD	Controller and Accountant General's Department	会計総局
CC	Cost Centre	コストセンター
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DADU	District Agricultural Development Unit	郡農業開発局
EMQAP	Export Marketing and Quality Awareness Project	輸出マーケティング・品質意識向上プロジェクト
GCAP	Ghana Commercial Agricultural Project	ガーナ商業的農業開発プロジェクト
GIFMIS	Ghana Integrated Financial Management Information System	ガーナ統合財務管理情報システム
GPRS II	Growth and Poverty Reduction Strategy II	第2期成長及び貧困削減戦略
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda	中期国家開発計画
IAA	Internal Audit Agency	内部監査機構
IAU	Internal Audit Unit of MOFA	(食糧農業省) 内部監査ユニット
IGF	Internally Generated Fund	各省・郡レベルの税外収入
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MADU	Metropolitan/Municipal Agricultural Development Unit	市農業開発局
MDBS	Multi-Donor Budget Support	一般財政支援
METASIP	Medium Term Agriculture Sector Investment Plan	中期農業セクター投資計画
MOFA	Ministry of Food and Agriculture	食糧農業省
MTEF	Medium Term Expenditure Framework	中期支出枠組み
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFM	Public Financial Management	公共財務管理
PPMED	Policy, Planning, Monitoring and Evaluation Directorate of MOFA	(食糧農業省) 政策・計画・モニタリング・評価局
R/D	Record of Discussions	討議議事録

RADU	Regional Agricultural Development Unit	州農業開発局
WAAPP	West Africa Agricultural Productivity Programme	西アフリカ農業生産性向上プログラム
WG	Working Group	ワーキンググループ

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ガーナ共和国	案件名：食糧農業省財務管理改善プロジェクト
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ガーナ事務所	協力金額（評価時点）：4億5,700万円
協力期間：2010年10月～2015年10月 (R/D締結日) 2010年2月15日	先方関係機関：食糧農業省（MOFA）
	日本側協力機関：株式会社コーエイ総合研究所 EY新日本サステナビリティ株式会社
他の関連協力：	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）政府は、マクロ経済の安定の確保と維持を、中期国家開発計画「第2期成長及び貧困削減戦略（Growth and Poverty Reduction Strategy II：GPRSII）2006～2009年」及び「中期国家開発計画（Ghana Shared Growth and Development Agenda：GSGDA）2010～2013年」における重要課題の一つとし、公共財務管理（Public Financial Management：PFM）の改革に努めている。食糧農業省（Ministry of Food and Agriculture：MOFA）は全国に230以上のコストセンター（Cost Centre：CC）（州・郡レベルの事務所及び試験所等の事業所）を有し、各CCに財務会計の担当者が配置されている（2008年時点で約170名）。財務情報管理に関しては、手作業で行われている所が多いため、迅速性・正確性の問題が大きく、中央政府レベルではガーナ統合財務管理情報システム（Ghana Integrated Financial Management Information System：GIFMIS）の導入が予定されていたが、州・郡のCCレベルでは、財務情報管理について各省独自で取り組みを進めざるを得ない状況にあった。また、資産の統合的な管理にも不備があり、省全体の資産が把握できておらず、整備が求められていた。MOFAは、2006年に財務管理を担う独立した部局として、財務局長を責任者とする財務局を創設したものの、上述のとおり財務情報管理改善に向けた手続き面の整備、管理システムの導入と定着、並びに職員の能力向上等、実施能力の強化を必要としていた。</p> <p>以上の背景に基づき、JICAは2009年9月に詳細計画策定調査を実施し、政策・予算、収支管理、コミットメント管理、資産管理、業績評価及び内部監査の6分野、すなわちMOFA全体のマネジメントサイクルの改善を目的として、2010年2月に討議議事録（Record of Discussions：R/D）を署名交換し、2010年10月より本プロジェクトを開始した。</p> <p>2010年10月より2011年3月までをプロジェクト第1年次として協力を開始したが、ガーナ政府のGIFMIS導入計画との整合性の観点から本協力範囲の見直しの必要性が生じたため、JICAは2011年8月に運営指導調査団を派遣し、今後の対応について先方と協議を行った。その結果、収支管理、コミットメント管理及び資産管理に関しては、会計総局（Controller and Accountant General's Department：CAGD）が作成中のマニュアルがあるものの、全省庁を対象とした規程的なものであり、MOFAの会計実務を担うCC会計担当者には活用が困難であるため、MOFA向けに同マニュアルの手順書を作成して普及する必要があることが分かった。また、内部監査についてはMOFA内に部局が置かれているが、業務改善のための指導・助言機能等、本来的な役割を十分果たすべく改善が求められていること等が判明した。協議の結果、2012年1月～2013</p>	

年12月の2年間で「優先フェーズ」として、5州（セントラル州、アシャンティ州、ウェスタン州、ボルタ州、ノーザン州）を対象として、優先課題である①収支管理、②コミットメント管理、③資産管理、④内部監査の改善に取り組むこととし、活動及び取り組み方法の概要を定めたミニッツに合意した。なお、その後の協議により、優先フェーズの実施期間は2012年3月～2014年4月に変更になった。

中間レビュー調査時点で、本邦・ガーナ人専門家（総括/会計、副総括/会計、資産管理、収支・コミットメント管理、財務報告、内部監査、研修計画の各分野）が、3つのワーキンググループ（Working Group：WG）（収支・コミットメント管理、資産管理、内部監査）を中心に、MOFA向け会計手順書（Accounting Guidebook：AGB）の策定・改訂及び全国10州への普及¹、またMOFAの内部監査用チェックリストの作成及び内部監査ユニット（Internal Audit Unit of MOFA：IAU）の監査実地指導の実施を支援している。また、本プロジェクトでは、JICAガーナ事務所が直接契約しているローカルコンサルタント（IT Programmer/Trainer/Team Leader、Accountant、IT Training Assistantの各分野）がMOFAの会計ソフトウェアである「Easybooks®」の改変及び対象5州のCCへの普及を支援している。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、AGBの策定・改訂及び全国10州への普及、内部監査の改善を通じ、MOFAの会計・財務報告及び内部監査の基礎的な改善を図るものである。

(1) 上位目標

MOFAの対外的農業サービス提供を滞らせる要因になり得る財務管理上の問題が減少する。

(2) プロジェクト目標

MOFAの財務管理（PFM）²が改善される。

(3) アウトプット*

- 1) 政策・計画策定及び中期支出枠組み（Medium Term Expenditure Framework：MTEF）予算計画が改善される。
- 2) 収支管理が改善される。
- 3) コミットメント管理が適切に行われる。
- 4) 資産管理が改善される。
- 5) 業績評価が適切に行われる。
- 6) 内部監査が強化される。

*優先フェーズの取り組み対象は2、3、4、6。

¹ AGBの普及対象は、優先フェーズ開始時には同フェーズ1年目に5州、翌年残りの5州を対象とする予定であったが、1) 会計・資産管理の手続きの現状はCCにより大きく異なるため、全国のCCから第1版に対するフィードバックを得て標準化を進めることが妥当であること、2) 手続き標準化の州によるばらつきを防ぐため、標準手続きは同時に普及させることが望ましいことにかんがみ、1年目から全10州を対象とすることとなった。

² PFMのさまざまな分野のうち、本プロジェクトではライン省庁の観点から基礎的なPFMの改善に取り組む。特に、優先フェーズでは、MOFAの会計・財務報告及び内部監査の基礎的な改善に焦点をあてる。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 4億5,700万円

長期専門家派遣 延べ18名（88.97MM） 機材供与 約2,380万円（24万2,000USドル）³

ローカルコスト負担 約1億250万円（104万3,000USドル）⁴

研修員受入 第三国研修10名

ガーナ側：

カウンターパート（Counterpart：C/P）配置 延べ44名（プロジェクトマネジメント及び3つのWGメンバー）

プロジェクト事務所提供 事務所光熱費・インターネット接続費用等

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：木藤 耕一（JICA ガーナ事務所 次長） 評価企画1：西畑 絵美（JICA ガーナ事務所員） 評価企画2：Mr. Raymond Danso（JICA ガーナ事務所 プログラムオフィサー） 評価分析：房前 理恵（一般財団法人国際開発機構 主任研究員）		
調査期間	2013年9月30日～10月19日	調査区分	中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成度

本プロジェクト優先フェーズにおいては、アウトプット2、3、4のみを対象としているため、本中間レビューでは同4つのアウトプットについて達成度を確認した。

アウトプット2：収支管理が改善される。

アウトプット3：コミットメント管理が適切に行われる。

アウトプット4：資産管理が改善される。

アウトプット2、3、4に関する進捗は良好であり、プロジェクト期間内の目標達成が見込まれる。

プロジェクトでは、上記3つのアウトプットの分野（収支管理、コミットメント管理、資産管理）をカバーするAGBの第1版を作成した（2012年9月完成）。完成後全国のCCに対し研修を実施し、現場からのフィードバックを得て現在AGB第2版の作成に取り組んでおり、2013年12月までに完成する予定である。

AGBの作成、研修は、収支管理及びコミットメント管理、資産管理それぞれを担当するWGがJICA専門家の助言を受けつつ行い、WGメンバーはそれらの経験を経て、また、CCに対するオンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training：OJT）/実地研修を通じ、AGBの普及に必要なトレーナーとしての能力を向上させている。今後、OJT/実地研修を中心とする研修活動の継続により、能力が確立することが見込まれる。

³ 2013年10月のJICA精算レートで換算（1USドル=98.2870円）。

⁴ 2013年10月のJICA精算レートで換算（1USドル=98.2870円）。

これまでに実施されたAGB研修では、研修受講者の理解度は非常に高く、修了試験にて正答率が70%以上であった受講者は、コミットメント管理、資産管理についてそれぞれ95%、収支管理については目標（受講者の80%以上）には若干至らないものの、72%となっている。

資産管理報告については、報告書を提出したCCの数自体は2012年の約50%から2013年には約70%まで増加しているが、未提出のCCはいまだ多く、提出したCCについても報告様式の標準化には至っていない。各CCにおいて固定資産台帳の記帳と棚卸が適切に行われていない現状にかんがみ、プロジェクトでは選択的にCCにおける資産管理の現地研修を実施し、モデルCCの創出を試みている。

プロジェクトでは、アウトプット2につき、ローカルコンサルタントを通じ、Easybooks®の5州への普及を支援している。中間レビュー時点までに4州で研修が実施され、残り1州でも2013年11月中旬から実施予定である。研修に関する参加者の評価はおおむね良好であるが、主としてIT能力の差、予算規模や予算給付の遅れによる会計処理量の差から、Easybooks®の活用度はCCにより異なっている。

アウトプット6：内部監査が強化される。

本アウトプットについては、内部監査チェックリストが作成されてからさほど時間が経っていないため、IAUが更に多くの内部監査を実施するまで、達成状況の検証は難しいが、現状は以下のとおりとなっている。

内部監査を効率的に管理するためのツールとして、プロジェクトでは、内部監査機構のマニュアルに準拠した内部監査チェックリストを作成した（2013年2月完成）。同チェックリストは財務管理、資産管理、人事、調達各分野をカバーするものである。内部監査人はチェックリストを非常に有益としており、内部監査実施の際に参照しているが、本年実施済み/実施中の内部監査の40%がドナープロジェクト会計の監査であるため、ガバナ政府予算を念頭に置いているチェックリストを全面的に適用できる機会が限られている。また、IAUに対するOJTは現在進行中で、内部監査人は、各監査案件に合わせたチェックリストのカスタマイズの仕方を学んでいる段階にある。今後より多くのOJTを受けることにより、チェックリストの使用方法に関しても改善がみられると思われる。

内部監査機構（Internal Audit Agency : IAA）マニュアルの手続きの遵守については、現在、OJTにてJICA専門家から助言を受けつつ監査を進めている段階にあるため、これからの効果発現が期待される。ただし、チェックリスト完成後のOJTの機会がこれまで少なかったことには留意が必要である。原因としては、内部監査に必要な基本知識のトレーニングを最初に要したこと、各OJT案件の準備・調整の長期化、WGメンバーとJICA専門家のコミュニケーション不足によるOJTのスケジュール調整の不足、予算交付の大幅な遅れ及び予算不足による内部監査案件数自体の不足が挙げられる。

(2) プロジェクト目標の達成度

上述のアウトプットの達成状況にかんがみ、プロジェクトは目標に向かって順調に進展している。プロジェクトのアウトカムはまだ発現していないが、プロジェクト目標の指標に照らした現状は以下のとおりとなっている。

外部監査報告書でのMOFAの財務管理に係る指摘の減少（指標1）については、2009～2011年の各年の監査院監査報告書ではそれぞれ40～45件の指摘がある。優先フェーズ開始後の年度をカバーする報告書はまだ発表されていない。

CCの月次財務報告の本省への提出にかかる日数の減少（指標2）に関しては、2013年の第一四半期の3カ月では提出遅延日数の平均は76日となっている。それ以前の記録がないため現時点での改善状況は検証できない。なお、CCにより提出状況に大きな差があることが明らかになり、財務局は今後CCのパフォーマンスをモニターしていく予定である。CCの月次財務報告の非受理件数（指標3）は概算によると毎年30件程度であり、2013年は上半期で10件程度である。ただし、受理されないのは非常に基本的な要件を満たさない場合のみであることから、プロジェクトでは今後、報告書の受理に関し、非受理の基準やモニタリング、フォローアップ方法などを検討していく予定である。

MOFAの年次財務報告の提出のタイミングの改善（指標4）についても効果はまだ発現していない。直近の2012年の報告書の提出は例年どおり2013年5月であったが（締め切りは3月末）、優先フェーズの開始が2012年3月であることにかんがみ、プロジェクトの後半期間においてより早期の報告書提出が期待される。

AGBの継続的普及・改善のためのMOFA職員の選定及び予算の確保（指標5）に関しては、プロジェクト期間内の職員の配置は公式な形でなされているが、プロジェクト終了後についての決定は現在のところなされていない。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

2010～2013年をカバーするガーナ政府のGSGDAは、最終目的のマクロ経済の安定のため、PFMの改善を主目標の一つとし、主要セクターにおける効率的な財務管理、資産管理システムの遂行などの方針を示している。また、「中期農業セクター投資計画（Medium Term Agriculture Sector Investment Plan：METASIP）2011～2015年」においては、農業セクターにおける財務・資産管理の強化のため、財務管理電子システム化、CCの財務管理・報告能力の強化、棚卸システムの導入、資産の年間報告の実施に取り組むとしている。なお、2013年には政府の進める財政分権化の一環として、一般会計予算に係る予算執行と郡レベルの農業部門の財務管理責任がMOFAから郡議会に移ったものの、MOFAは農業セクター全体の財務情報の報告責任を依然として有しており、引き続き郡議会の農業部門の財務情報を収集する必要がある。

本プロジェクトは日本の援助方針にも沿っており、ガーナ政府の行財政運営能力の強化を重点分野の一つとする「対ガーナ共和国国別援助方針（2012年）」と合致している。

本プロジェクトではスコープ変更があった（「1-1 協力の背景と概要」参照）が、MOFA

の多くのCCのキャパシティ不足、GIFMIS展開や財政分権化などのPFM改革に係る移行期間の長期化及び先行きの不透明性、プロジェクトの実施期間にかんがみ、変更は適切であったと考えられる。

(2) 有効性

プロジェクト後半にて取り組むべき懸念材料はあるものの、プロジェクトはプロジェクト目標の達成に向けて進捗を示していると判断され、現時点では高い有効性が見込まれる。

アウトプットの達成状況にかんがみ、プロジェクトは、プロジェクト目標の達成に向けて順調に進んでいる。今後予定されているAGB第2版に係る研修の実施、OJT/実地研修の継続を通じ、プロジェクト目標の達成が促進されることが見込まれる。ただし、プロジェクト目標の指標の一つとなっているAGBの継続的普及・改善のための職員・予算の確保については、プロジェクトの残りの期間で実施可能な普及体制、予算確保の手段を検討する必要がある。

プロジェクト目標達成に向けて留意すべき点は、月次財務報告実績やEasybooks®の操作技術はCCによりばらつきがあること、本省各部局/技術局のCCの報告書提出状況があまり良くないことである。

外部条件はこれまでのところコントロール下に置かれている。郡レベルの農業部門の財務管理責任のMOFAから郡議会への移管というPFM改革の動きはあったが、本プロジェクトはMOFAのCCの基礎的財務管理能力の改善に焦点をあてていることから、プロジェクトの有効性に影響は出ていない。しかし、GIFMIS展開に係る政府の戦略に変更が生じる可能性が高く、引き続きモニタリングが重要である。また、職員異動に際しての知識と技術の移転についてはこれまでのところ大きな影響は確認されていないが、異動が比較的多い現状にかんがみ、適切な対策を講じる必要がある。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は中程度である。

プロジェクト活動の内容、関係者による評価に照らし、優先フェーズにおけるJICA専門家の配置は適切であり、優先フェーズ前の専門家投入についても、活動成果が優先フェーズで活用されていることからおおむね適切であったと考えられる。しかし、計画と実績の差の観点では、優先フェーズの専門家投入は、JICA側の当初計画よりも分野・人数ともに大幅に増加している。

供与された機材はおおむね適切であった。車両、オフィス機材、トレーニング機材は主要なプロジェクト活動実施に有効に活用されている。会計ソフトウェア普及のため、これまで4州の各CCに供与されたコンピュータは、ローカルコンサルタントの投入や研修実施と併せ、CCの財務報告のスピードと会計処理の正確性の向上に貢献している。しかし、一部のCCではまだ期待された効果がみられていない。

ガーナ側の投入の面では、MOFA職員のWGへの配置は、人員選定と配置人数の点で適切であったが、WGメンバーのプロジェクト活動への参加確保の面では問題があり、円滑なプロジェクト活動の実施に影響を与えている。また、MOFAがプロジェクト運営資金を確

保できず、JICAが運営費のほとんどを負担しており、JICAの規程により支出が認められないもの等に対し、一部WGメンバーの不満が募っている。

ほかに、効率的なプロジェクト活動実施のための課題として、予算不足・交付遅延による内部監査実施件数の不足、OJTスケジュールの調整不足等の内部監査OJTに関する問題、C/P部局マネジメント間、WGのメンバー間のプロジェクト活動に係る各種調整、情報共有の不足が確認された。

(4) インパクト

本中間レビュー時点では上位目標（MOFAの対外的農業サービス提供を滞らせる要因になり得る財務管理上の問題が減少する）の達成見込みを議論できる段階に至っていないが、プロジェクトの下でMOFAの会計、財務報告、資産管理、内部監査の改善枠組みが構築され、その枠組みに基づきMOFAの会計業務が継続的に改善されることにより、上位目標の発現が期待できる。そのためにはGIFMIS展開を含むガーナ政府のPFM改革との調整が引き続き重要である。

上位目標の現状把握のため、MOFAの年次報告書（2011年）における財務管理上の指摘を確認したところ、予算配賦の不足、また大幅な遅れによる資金利用の非効率性の2点が挙げられており、いずれもプロジェクトの取り組み分野に関するものではない。上記の状況にかんがみ、将来の上位目標の達成状況の検証には、より適切な情報源を特定することが必要である。候補としては、農業セクターに財政支援を行うカナダ国際開発庁（Canadian International Development Agency : CIDA）にMOFAが提出する財務報告に対するCIDAのコメント、世界銀行の「基礎的農業支出診断レビュー報告書」（不定期刊行）が挙げられる。

GIFMISの展開と本プロジェクトとの相乗効果も期待される。GIFMISと整合性のあるAGBやEasybooks®の普及及びコンピュータの供与により、GIFMISの円滑な実施に貢献することが見込まれるほか、AGBによる手続きの標準化により、GIFMISへの入力前に一貫性のある会計データが整えられ、MOFAのGIFMIS活用能力の向上に資すると考えられる。

また、CIDAのセクター財政支援との相乗効果も確認されている。CIDAは財政支援にあたりMOFAからの適切な財務報告を必要とするが、他の省庁と比較してMOFAの報告書の質の良さを認めている。一方で報告には改善を要する点もいまだに多いことから、本プロジェクトによる支援により、一層の相乗効果が生まれることが期待される。

(5) 持続性

プロジェクト実施後のアウトプット、アウトカムの持続性の確保に向けてプロジェクトの残りの期間で取り組むべき課題は次のとおりである。

まず、プロジェクトの下で作成されたAGBと内部監査チェックリストは継続した普及と改善・更新が必要であり、そのためにはプロジェクト実施後の組織体制整備、予算上の措置が不可欠である。また、それらの業務は、プロジェクト終了後はMOFAの職員自身がJICA専門家の支援なく行っていくものであり、MOFA自身がそのための体制を整える必要がある。

技術面では、職員の異動が比較的頻繁な現状にかんがみ、知識と技術の移転のためのメカニズムの構築など、MOFAの対応が望まれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは、2011年8月にJICAが運営指導調査を実施し、MOFAとの間でプロジェクトのScopeの変更に合意した。プロジェクト活動は2012年3月に2年間の「優先フェーズ」として再開したが⁵、JICA側の専門家調達に想定よりも時間がかかったことから、運営指導調査での合意時期より2カ月遅れての開始となった。上記の経緯があったものの、優先フェーズにおけるプロジェクト活動は年間ワークプランに従い、ほぼ予定どおりに実施された。アウトプットごとに部署横断的に設置されたWGを通じた実施メカニズムにより、計画・予算担当部署や内部監査人などから効果的なインプットを得ることが可能となり、AGBの質の確保に貢献した。また、2013年半ばから取り組んでいるCCにおけるOJT/実地研修は、MOFA本省職員のトレーナーとしての能力向上を促進している。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトと関係機関との調整は、適切に行われている。政府の会計マニュアルを発行するCAGD、政府の進めるGIFMIS展開を担うGIFMISプロジェクト、財政分権化を担当する財務省の財政分権化ユニット等の政府関係機関、他ドナーとの適切な調整・情報共有、それらを通じた政府PFM改革への適切な対応により、プロジェクトの外部条件の影響がコントロールされている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

個別の活動の点では、上述のとおり内部監査OJTについて、タイミング、実施量において、計画との相違がみられた。OJTの十分な実施ができなかった要因は、当初想定外の内部監査の基本知識のトレーニングの実施、各OJTの準備・調整の長期化、WGメンバーとJICA専門家のコミュニケーション不足によるスケジュール調整不足、予算交付の大幅な遅延及び不足による監査案件数自体の不足である。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの活動全般に影響する問題としては、WGメンバーのプロジェクト活動参加が通常業務のために困難なケースが少なくなかったこと、研修等に際してのトレーナー及び参加者への手当に対するJICA側、一部WGメンバーとの間の見解の相違によるWGメンバーの不満、またC/P部局間のマネジメントレベルのプロジェクト運営に係る調整不足、WGメンバー間のプロジェクト活動に係る情報共有の不足により、専門家が調整業務を担うケースが多くあることが確認された。また、MOFA側がプロジェクト運営費負担のための資金（C/Pファンド）を確保できず⁶、JICAがほとんどの運営費を負担しており、結果として、一部手当のようなJICAの規程上支払うことのできない支出等を賄うことができない

⁵ JICAガーナ事務所が直接契約するローカルコンサルタントによる会計ソフトウェア改変作業は、再開前より実施。

⁶ MOFA次官によれば、2013年度はMOFAのすべてのドナープロジェクトでC/Pファンドが配賦されていないとのことである。

ことも、プロジェクトの円滑な実施に影響を与えている。

3-5 結 論

プロジェクトはガーナ政府の開発政策、日本政府の援助政策と整合性が高く、プロジェクトの目的は最近の財政分権化の動きに照らしても高い妥当性を保っている。アウトプットの達成状況は良好であり、プロジェクト目標達成に向けて順調に進んでいることから、現時点でのプロジェクトの有効性は高いと判断される。優先フェーズのプロジェクト活動はほぼ計画どおりに実施され、投入もおおむね適切であるが、日本側の投入の増加、実施プロセスにおける課題から、プロジェクトの効率性は中程度である。上位目標の達成見込みは検証できる段階にはないが、会計、財務報告、資産管理、内部監査分野でのMOFAの継続的改善努力により、将来的に達成につながることを期待される。一方で、プロジェクトの効果の持続性確保のため、開発されたツールの継続的使用と改善に向けた組織的・財政的措置を講ずる必要がある。

3-6 提 言

(1) プロジェクトマネジメント・運営に係る提言

- ・ MOFA側のプロジェクト運営資金（C/Pファンド）の確保はプロジェクト活動の円滑な運営のために非常に重要である。MOFAの2014年度予算要求には入っているものの、予算確保のためにMOFAが可能な手段を講じることを提言する。
- ・ C/P部局間、及び各WGのメンバー間の情報共有、調整不足を改善するため、局長会議等の機会を活用した、プロジェクト活動の方向性に係る意思決定に際してのマネジメントレベルのコミュニケーションの促進、WGメンバー間のコミュニケーションにおけるWGリーダーの責任の明確化が求められる。
- ・ OJT計画・スケジュール調整等の改善により、内部監査人がより多くのOJT機会を得て、将来的に内部監査の質を改善することに貢献することが望まれる。
- ・ プロジェクトの効果の持続性確保のため、JICA専門家が行っているプロジェクト活動に係る各種調整業務は、WGメンバーに徐々に移管すべきである。
- ・ 優先フェーズ後のプロジェクト活動につき、今後更に議論を行い、必要に応じPDMの改訂を行う必要がある。

(2) プロジェクトの有効性・持続性確保のための提言

- ・ AGBの普及、本省のトレーナーの能力向上、CC職員の実践的な知識と技術の獲得には、OJT/実地研修が有効であることが確認されたところ、プロジェクトの残りの期間では、集合研修によるAGBの普及と並行し、OJT/実地研修により焦点をあてていくべきである。また同時に、OJT/実地研修のパイロットの結果を踏まえ、効果的・効率的な研修提供の方法を検討することを提言する。
- ・ プロジェクト終了までに、JICA専門家の支援を受けつつ、AGBの効果的な普及及び職員間の知識と技術の移転のための組織体制について、MOFAは組織内で協議し、公式に決定する必要がある。MOFA州農業開発局（Regional Agricultural Development Unit : RADU）及び近隣CCの人材を活用した州レベルの研修・支援体制の構築、新規に配属されたCC

会計官への新任者研修も考慮に値しよう。

- ・ プロジェクトチームは、CC職員がAGBを確実に活用するよう手段を検討するべきである。現在検討中のMOFA次官からの指示レターも、一案である。
- ・ 本省の各部局/技術局CCに対しては、パフォーマンスの改善だけでなく、地方のCCに対するモデルとなるよう、更なる取り組みが必要である。AGB第2版の研修には、第1版の研修の際に少なかった本省/技術局CC長の参加を確保し、財務規律の重要性について啓発することを提言する。
- ・ MOFA本省は、月次財務報告書の提出期限を守らないCCに対処し、MOFAのPFM改善のため規律を確立すべきである。既に財務局では報告書提出状況のモニタリングとフォローアップを始めているが、局長会議での議題とするなど、更なる措置の検討が期待される。
- ・ プロジェクトのアウトカムの持続性確保のためには、プロジェクト終了後にAGBの普及と改善・更新、内部監査活動を継続していく資金の確保が不可欠であり、MOFAがそれら活動に必要な支出を関連部局の経常予算（及び/あるいはドナー資金）に含めることが強く求められる。

Summary of the Joint Mid-Term Review

1. Outline of the Project	
County: Republic of Ghana	Project title: Financial Management Improvement Project of the Ministry of Food and Agriculture
Issue/ Sector: Finance/ Banking	Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Ghana Office	Total cost : JPY 457 million (US\$ 4,649 thousand ¹)
Period of Cooperation: October 2010 - October 2015 (R/D: 15 th February, 2010)	Partner Country's Implementing Organization: Ministry of Food and Agriculture
	Supporting Organizations in Japan: KRI International Corp. Ernst & Young Sustainability Co., Ltd.
Related Cooperation:	
1-1 Background of the Project	
<p>The Government of Ghana (GOG) has been striving to address improvement of Public Financial Management (PFM). PFM related intervention is one of the key focus areas in its national development plan, the 'Growth and Poverty Reduction Strategy (GPRS) II 2006-2009,' and 'Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) 2010-2013'.</p> <p>The Ministry of Food and Agriculture (MOFA) has over 230 Cost Centres (CCs) nationwide and has assigned accountants in each CC (approximately 170 persons as of 2008). However, financial information is managed manually in many CCs, which is hampering the timeliness and accuracy of processing financial transactions and reports. Though GOG had planned to introduce the Ghana Integrated Financial Management and Information System (GIFMIS) at the central level, financial information management at the regional and district levels had to be managed for purposes of decision making and policy planning by respective Ministries including MOFA. In addition, MOFA did not have an effective control and management of its own assets due to improper asset management. MOFA established the Finance Directorate in 2006 with the aim of improving its financial management practices and good governance, particularly in such areas as procedures on financial information management, financial management systems, and capacity of CC accountants.</p> <p>In response to the request from MOFA for a technical support to improve its financial management, Japan International Cooperation Agency (JICA) conducted a Detailed Planning Survey in September 2009. The Record of Discussions (R/D) was signed on 15th February 2010 and the Project was launched in October 2010 for a period of five years. The project scope covered the entire cycle of financial management of MOFA, which has 6 thematic areas, namely; policy making/ planning and budget preparation, revenue and expenditure management, commitment management, asset management, performance evaluation and internal audit.</p> <p>However, following the inception period of the Project from October 2010 to March 2011 (hereinafter referred to as "Inception Phase"), JICA dispatched a Project Consultation Study Mission in</p>	

¹ Converted by JICA's exchange rate as of October 2013, US\$1=JPY98.2870.

August 2011 and discussed with MOFA the change of the Project scope in view of GOG's plan to introduce the GIFMIS into Ministries, Departments and Agencies (MDAs). The Mission found that CAGD's Accounting Manual, which was being developed, was too general for accountants of MOFA CCs to use in their work. Therefore, the standardized procedure guidance which is based on the Manual and is tailored to MOFA CCs specific needs had to be developed and disseminated. It was also found that the Internal Audit Unit (IAU) needs to be strengthened to fully perform their responsibilities. Taking those findings into consideration, MOFA and JICA agreed to focus on 4 urgent areas, namely; revenue and expenditure management, commitment management, asset management and internal audit in 5 target regions for the period of two years from January 2012 to December 2013 as the "Urgent Phase."

The Urgent Phase started in March 2012 with some delay from the original plan. MOFA officials with support of JICA experts have been working on the development and dissemination of an Accounting Guidebook (AGB) nationwide² and improvement of internal audit. The Project is also supporting the modification of functions and dissemination of MOFA's accounting software "Easybooks®" to 5 regions, by a local consultant firm hired by JICA Ghana Office.

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal

Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affect its agricultural service provision.

(2) Project Purpose

PFM³ of MOFA is improved.

(3) Outputs*

- 1) Policy making & Planning and Medium Term Expenditure Framework (MTEF) Budget Preparation is improved.
- 2) Revenue & Expenditure Management is improved.
- 3) Commitment Management is improved.
- 4) Asset Management is improved.
- 5) Performance Evaluation is improved.
- 6) Internal Audit is improved.

² At the beginning of the Urgent Phase Year 1, the target participants for the training on AGB ver. 1 were those from CCs in 5 regions and the remaining 5 regions were planned to be covered in the Urgent Phase Year 2. However, the Project decided to provide the training on AGB ver.1 to all CCs nationwide for the following reasons: 1) the realities of accounting and asset management procedures at the implementation front-line (CCs) vary to a great extent and it is relevant to receive as much feedback as possible from these CCs nationwide to standardize the procedures; and 2), the standardized procedures need to be disseminated at the same time to avoid the unstandardized application of the rules.

³ Among the various functions of PFM, this project addresses basic PFM improvement in the line MDA perspective. In particular, the Urgent Phase focuses on basic improvement in accounting/ reporting and internal auditing at MOFA.

* The scope of the Urgent Phase covers Output 2, 3, 4 and 6.

(4) Inputs (as at September 2013)

Japanese Side: Total Expenditure: JPY457 million (US\$ 4,649 thousand⁴)
 Experts 18 persons *(88.97M/M)
 Equipment provided JPY 23.8 million (US\$ 242 thousand⁵)
 Operational cost JPY 102.5 million (US\$ 1,043 thousand⁶)
 Trainees received in the third country 10 persons

Ghanaian Side: Counterpart personnel 44 persons * (Project Management and WG members),
 Project Office, expenses for utilities and internet connection for the Project Office

*Aggregate

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr. Koichi Kito (Team Leader), Senior Representative, JICA Ghana Office Ms. Emi Nishihata (Evaluation Planning 1), Representative [Education and Governance], JICA Ghana Office Mr. Raymond Danso (Evaluation Planning 2), Programme Officer, JICA Ghana Office Ms. Rie Fusamae (Evaluation Analysis), Senior Researcher, Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID)
----------------------------	---

Period of Evaluation	September 30 to October 19, 2013	Type of Evaluation	Mid-Term Review
----------------------	----------------------------------	--------------------	-----------------

3. Results of Evaluation

3-1. Project Performance

(1) Achievement of Outputs

The Review Team examined the level of achievement of Output 2, 3, 4 and 6 only, which are covered in the Urgent Phase of the Project.

Output 2: Revenue & Expenditure Management is improved.

Output 3: Commitment Management is improved.

Output 4: Asset Management is improved.

The indicators show that Output 2, 3 and 4 will be achieved within the project period.

The standardized procedure guidance covering revenue & expenditure management, commitment management and asset management was developed as AGB ver. 1 in September 2012. It will be revised as AGB ver. 2 by December 2013 based on feedback received from CC staff in the training of AGB ver. 1.

The members of WG 1(revenue & expenditure and commitment management) and WG2 (asset management) compiled AGB ver. 1 with technical support from JICA experts. WG1 and WG2 members

⁴ Converted by JICA's exchange rate as of October 2013, US\$1=JPY98.2870.

⁵ Converted by JICA's exchange rate as of October 2013, US\$1=JPY98.2870.

⁶ Converted by JICA's exchange rate as of October 2013, US\$1=JPY98.2870.

are enhancing their knowledge and skills by going through the steps and having experiences in AGB development and revision processes and by serving as facilitators in the AGB training. Continued training activities, particularly OJT and on-site training, will help them to consolidate their training skills.

CC staff's level of comprehension of AGB was high at the first round of AGB training. 95% of trainees scored more than 70% on the training exit test on commitment management and asset management respectively. Their comprehension level in the revenue & expenditure management was also high as 72%, which fell a little short of the target of 80% though.

Although an increased number of CCs submitted reports on fixed asset in 2013 (70%) compared to 2012 (50%), there are still a number of CCs that have failed to submit their report on fixed asset, and also standardized reporting forms are yet to be used. In response to the difficulties observed at CCs in maintaining appropriate records on the asset register and in conducting stock-taking, the Project has been providing on-site training for selected CCs in order to create model CCs to address the above challenges.

The Project has also been supporting the rollout of Easybooks® in 5 regions. Training was conducted in 4 regions by early 2013 and the training for the remaining one region is planned to begin from mid-November, 2013. Though, the overall evaluation of the training is good, the level of utilisation of the Easybooks® varies among CCs mainly due to differences in IT capacity and volume of transactions because of insufficient budget allocation and delays in budget release.

Output 6: Internal Audit is improved.

Improvement in internal audit practices cannot be verified at this stage until IAU engages in more audits using the Internal Audit Checklist developed in the Project.

The Internal Audit Checklist in accordance with the Internal Audit Agency (IAA) Manual was developed in February 2013 as a tool to efficiently manage internal audit engagements. It covers the audit areas of financial management, asset management, human resources and procurement. Internal auditors find the checklist very useful and refer to it in audit engagements. However, the opportunities to fully utilise it has been limited since approximately 40% of completed and on-going audit engagements from the beginning of the year is project audit, for which the checklist cannot be fully applied. In addition, IAU auditors are in the middle of OJT to learn how to customize the checklist according to the nature of each audit engagement. It is expected that as they engage in more OJT, they will improve upon the use of the checklist.

Similarly, they are currently being trained in OJT to observe the IAA Manual procedures in internal audit engagements, and it takes more time to see improvement in this respect. It should be kept in mind, however, that, OJT opportunities after the development of the checklist have been limited. This is due to: provision of training on some basic knowledge on internal audit prior to OJT which was not assumed in the original plan; inefficient preparation and arrangement for each internal audit engagement; improper scheduling and coordination for OJT as a result of insufficient communication between WG members and JICA experts; and limited number of internal audit engagements available

for OJT owing to significant delay in budget release which are mostly in arrears and also not sufficient.

(2) Achievement of Project Purpose

The level of achievement of Outputs described above suggests that the Project is moving towards the achievement of the Project Purpose even though the outcome of the Project is yet to be measured. The current status of Project Purpose in terms of the Objectively Verifiable Indicator (OVI)s are shown below.

The number of findings in financial management cited by external audit (OVI 1) ranges between 40 and 45 in the 3 years up to 2011. Any change after the Project intervention cannot be determined since no Auditor-General's Report covering the Urgent Phase period has been released yet.

CCs' submission of monthly financial reports to the Head Office (OVI 2) was delayed 76 days on average in the first quarter of Year 2013. Since there is no such data kept in record before 2013, it is not possible to measure the level of improvement. The data collected by the Project revealed that the performance of CCs varies to a large extent. The Finance Directorate plans to continue to monitor the performance of CCs. The number of rejected financial reports of CCs (OVI 3) is roughly 30 per annum in recent years and about 10 in the first half of Year 2013. The Review Team found that CC's monthly reports are rejected only when they fail to meet very basic submission requirements. It is planned under the Project to set out workable and acceptable submission practice including rejection criteria and follow-up monitoring.

The Project effect is yet to be measured against OVI 4 (more timely submission of MOFA's annual consolidated financial report). MOFA submitted their annual consolidated financial report for Year 2012 in May of the following year, which is the time they normally submit their report. Retrospectively, the Urgent Phase intervention which started in March 2012, is expected to lead to gradual improvement in the remaining Project period.

No decision has been made with regard to staff arrangements and budget allocation for dissemination and continued improvement of the AGB after the Project completion (OVI 5), though MOFA has officially assigned sufficient number of staffs for such activities during the Project implementation period.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The relevance of the Project is high.

The Project is aligned with the key policies of GOG. Macroeconomic stability is placed as the overall goal of GOG's medium term national development plan (GSGDA 2010-2013). Improving PFM is one of the key objectives of GSGDA, and strategies to achieve it include efficient financial management in key sectors and implementation of asset management systems. The Medium Term Agriculture Sector Investment Plan (METASIP) 2011-2015 also intends to tackle weak financial and asset management in the sector by: developing an electronic financial management system, strengthening capacity of CCs in financial management and reporting; instituting a stock-taking system

and annual reporting on assets.

The objectives of the Project are still relevant in the face of the recent development in fiscal decentralisation, in which the accountability over budget execution and financial control of district level agricultural units in terms of the Consolidated Fund being transferred from MOFA to District Assemblies. MOFA as a sector ministry still holds the responsibility to report financial information of the entire sector, and therefore needs to collect financial information of agricultural units of District Assemblies.

The Project is also in line with Japan's aid policy towards Ghana. Capacity Development of GOG in Administrative and Financial Management is one of the four priority areas identified in Japan's Country Assistance Policy for Ghana (2012).

Though the Project scope was modified partially, it was deemed appropriate in view of weak capacity of many CCs of MOFA, prolonged process of GOG's PFM reforms including GIFMIS implementation and fiscal decentralisation, uncertainty about their directions, and limited timeframe of the Project.

(2) Effectiveness

The level of the achievement of Outputs suggests that the Project has advanced towards the achievement of Project Purpose though there are issues that need to be tackled in the remaining period of the Project. Therefore the effectiveness of the Project can be considered to be high at this stage.

The training on AGB ver. 2 planned early next year and the continued OJT activities will facilitate the achievement of the Project Purpose. However, with regard to the selection of MOFA staff members for on-going dissemination and continued improvement of the AGB and budget allocation for such activities (OVI 5), a feasible dissemination setup and measures to ensure a budget needs to be worked out in the remaining period of the Project implementation.

It should be noted that the level of performance in financial reporting as well as Easybooks® operating skills vary among CCs and that the performance of national and technical directorates in financial reporting are not better than others.

Risk factors described in PDM as important assumptions have been under control. The recent moves in GOG's fiscal decentralisation have not affected the effectiveness of the Project owing to the Project's focus on improvement in the basics of MOFA's CCs. Close monitoring of the GIFMIS implementation strategy is continuously required in the light of a likelihood of the shift of the strategy. Personnel rotation at the CC level, another risk factor, has not affected the Project significantly. However, the transfer of knowledge and skills of trained personnel to their successors needs to be ensured with appropriate countermeasures.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is fair.

The quantity, quality and timing of JICA experts' dispatch in the Urgent Phase were appropriate in the light of the content of Project activities implemented and according to the views of concerned

personnel of MOFA. The dispatch of JICA experts in the Inception Phase was also considered to be largely appropriate given the fact that the results of their situation surveys have fed into the Project activities in the Urgent Phase. On the other hand, the dispatch of JICA experts in the Urgent Phase increased in terms of both number and areas from the original plan.

Equipment provided by the Japanese side is largely appropriate. Vehicles and office and training equipment provided have been fully utilised to carry out the Project activities. Computers and training by a local consultant firm provided for CCs in 4 Regions for the rollout of Easybooks® have contributed to the improvement in the timing of financial reporting and accuracy of accounting practices. However, such effects have not yet been observed in some CCs.

Though inputs from the Ghanaian side were appropriate in respect to selection of WG members and their number, the availability of WG members for the Project activities has not always been adequate, which has affected smooth implementation of the Project. Besides, since MOFA's financial inputs have been inadequate, JICA has covered most of the Project running cost in accordance with JICA's rules/ regulations on counterpart allowances. This situation, sometimes, has frustrated some WG members.

Other issues for the efficient implementation of the Project are: insufficient number of internal audit engagements due to budget constraints and delays in budget release; weak management of OJT on internal audit such as insufficient coordination on OJT scheduling; inadequate coordination and information sharing among counterpart directorates/ unit at the management level as well as among the members of each WG.

(4) Impact

Though, it is premature to assess the level of achievement of the Overall Goal (“Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affect its agricultural service provision”), the Project is expected to contribute to that end by continuously improving accounting operation based on the framework for improvement of MOFA's accounting, financial reporting, asset management as well as internal auditing, which the Project aims to build. In order to achieve the Overall Goal, it is important to continuously coordinate with GOG's PFM reforms including the GIFMIS implementation.

The Review Team looked at audit findings in order to grasp the current status in respect to the Overall Goal. The weaknesses indicated in MOFA's annual report of 2011 are: 1) insufficient budget allocation and 2) inefficient use of funds due to large delays in budget release, neither of which are about the areas which the Project is working on. More appropriate information sources need to be identified to verify the achievement of Overall Goal. A good source may be comments by Canadian International Development Agency (CIDA) which provides budget support for the agriculture sector, on MOFA's financial reports. Reports on Basic Agricultural Expenditure Diagnostic Review of the World Bank (2013), which is not carried out regularly though, can also serve as an information source.

Synergy between the Project and the GIFMIS implementation is expected. The dissemination of AGB and Easybooks®, both of which are aligned with GIFMIS, will indirectly contribute to smooth implementation of GIFMIS. Standardizing procedures by way of AGB, which aims at consistent data

preparation for revenue and expenditure transactions and physical assets, will also facilitate MOFA's capacity to utilize GIFMIS.

The Review Team confirmed the synergy between the Project and sector budget support of CIDA, which requires proper financial reporting from MOFA. CIDA finds the quality of MOFA reports better than other MDAs' though there is still much room for improvement. More support in the Project will enhance the synergy further.

(5) Sustainability

There are issues to be addressed in the remaining period of the Project implementation in order to ensure the sustainability of the Project's outputs and outcomes.

AGB and the Internal Audit Checklist developed in the Project require continuous improvement/update and dissemination. In order to do this, MOFA needs to make institutional and financial arrangements and to ensure that it is maintained after the Project. MOFA also needs to have its own setup to engage in those tasks without JICA experts after the Project terminates.

From a technical perspective, the transfer of knowledge and skills is a critical issue given relatively frequent job rotation of concerned officials. MOFA needs to address this issue in the remaining period of the Project.

3-3. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors relating to planning

MOFA and JICA agreed on the modification of the Project scope in August 2011 based on the findings in the Project Consultation Study conducted by JICA. The major Project operation was resumed as the Urgent Phase in March 2012 for the duration of two years⁷, which was two-month delay compared to the timeline agreed between MOFA and JICA. The cause of the delay was the prolonged procurement process of the JICA experts. In spite of the above circumstances, the Project activities in the Urgent Phase have been implemented almost as planned in the annual work plans. The implementation mechanism with cross-sectional WGs set up along the Project Output lines and given effective inputs from planning and budgeting directorate as well as internal auditors for AGB development contributed to quality assurance of AGB. Furthermore, OJT/ on-site training at CCs which has been conducted from the middle of 2013 has facilitated development of trainers' skills.

(2) Factors relating to the implementation process

Coordination with concerned GOG bodies has been handled appropriately. Risk factors were kept under control by adequate coordination and information sharing with other GOG bodies concerned such as CAGD, which issued the GOG's accounting manual, the GIFMIS Project team and the Fiscal Decentralisation Unit of the Ministry of Finance, which enabled the Project team to make appropriate adjustment to GOG's PFM reforms. The Project team has also made efforts to share information with development partner (DP)s about the Project plan and progress.

⁷ Modification of Easybooks® by a local consultant firm hired by JICA Ghana Office started before resuming the Project operation.

3-4. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors relating to planning

The implementation of OJT on internal audit was not conducted as planned in terms of timing and quantity. Reasons for limited OJT opportunities on internal audit include implementation of unplanned training on some basic knowledge, inefficient preparation and arrangement for each internal audit engagement, improper scheduling and coordination for OJT as a result of insufficient communication between WG members and JICA experts, and limited number of internal audit engagements available for OJT owing to significant delay in budget release as well as its inadequacy.

(2) Factors relating to the implementation process

There are some issues that have affected the entire Project implementation process. Some WG members were not always available for Project activities due to their regular responsibilities. There was also disagreement of views between some WG members and JICA regarding allowance for facilitators and participants during training, which has resulted in dissatisfaction on the part of the former. Other issues included insufficient inter-divisional coordination at the management level on the Project management and lack of information sharing among WG members regarding the Project activities. This has caused a situation in which JICA experts have been compelled to play a coordinating role. In addition, MOFA has not been able to secure counterpart fund for the Project⁸. Consequently JICA has incurred most of the Project running cost, which led to the situation in which expenses not payable by JICA's rules such as some allowances have not been covered. This situation has undermined smooth implementation of the Project.

3-5. Conclusion

The Project remains highly relevant to the development policy of GOG as well as the aid policy of the Japanese Government, and the objectives of the Project are also still relevant in the face of the recent development in fiscal decentralisation. The Project has shown good performance and is on the right track towards the achievement of the Project Purpose. Therefore the effectiveness of the Project is considered to be high at this stage. Though the Project activities in the Urgent Phase have been implemented almost as planned and the inputs executed have been largely appropriate, the efficiency of the Project is evaluated as fair in the light of increased inputs from the Japanese side and some issues regarding the implementation process. Even though the Project is yet to assess the prospects for the achievement of the Overall Goal, continued efforts to improve PFM of MOFA in the areas of accounting, financial reporting, asset management and internal auditing is expected to lead to that end. The effects of the Project will be sustained by working out institutional and financial measures for continuous use and improvement of the tools developed in the project.

⁸ According to the Chief Director of MOFA, there has been no disbursement of counterpart fund for any of the donor projects within MOFA in 2013.

3-6. Recommendations

(1) Recommendations regarding project management/ operational issues

- Securing counterpart fund is a critical issue that can have positive impact on running Project activities smoothly. Though the counterpart fund for the Project is included in MOFA's budget request for Year 2014, it is recommended that MOFA take possible means to ensure budget allocation.
- A frequent and regular communication needs to be promoted at the management level to discuss and decide on the direction of the Project activities. Utilising existing occasions such as directors' meetings can be a good platform to discuss the Project. At the WG level, it is recommended to clarify the responsibilities of leaders in communication among the members.
- The management of OJT on internal audits ought to be improved through better planning and scheduling to provide more opportunities of OJT for internal auditors and to contribute to the improvement of internal audit practices.
- Some of the tasks currently being done by JICA experts such as arrangement of Project activities need to be gradually transferred to the WG members in the remaining period of the Project in order to ensure ownership and sustainability of the Project's effects.
- It is necessary to further discuss and agree upon the Project activities to be carried out after the Urgent Phase and revise the PDM in accordance with the modification if necessary.

(2) Recommendations to ensure the effectiveness and sustainability of the Project

- On-site training/ OJT is found to be effective in disseminating AGB, in developing the skills of trainers of the Head Office and in equipping CC staff with practical knowledge and skills. Therefore, in conjunction with the group training on AGB, more focus should be given to on-site training. At the same time, based on the results of pilot on-site training/ OJT, it is recommended that the Project examine the effective and efficient way of delivering training.
- Institutional arrangements for effective dissemination of AGB as well as transfer of knowledge and skills within MOFA should be discussed and determined by MOFA with assistance of JICA experts by the end of the Project period. Establishment of a training and support system at the regional level utilising some competent personnel of Regional Agricultural Development Unit (RADU) and/ or other neighbouring CCs and induction training for newly assigned CC accountants can be taken into consideration.
- It is recommended that the Project team work out some possible measures to ensure the use of AGB at CCs. A directive from the Chief Director which is currently being considered is an option.
- More work with national/ technical directorates is recommended in order to improve their performance as well as to enable them to serve as role models for other CCs. It is also recommended that the Project ensure the national/ technical directors' participation in the AGB ver. 2 training to sensitise them about the importance of financial discipline.
- It is recommended for the Head Office to address those CCs that fail to submit monthly reports to establish a discipline to improve PFM of MOFA. Though the Head Office is following up on the submission status, additional measures such as discussing it at directors' meetings may be taken into

consideration.

- Securing the necessary fund is critical to continue activities such as disseminating and improving AGB as well as internal audit engagements/ practices after the Project period in order to promote sustainability of the Project outcome. It is strongly recommended that MOFA include the necessary expenses in the recurrent budget (and/ or other DP sourced fund) of the related Directorates.

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）政府は、マクロ経済の安定の確保と維持を、中期国家開発計画「第2期成長及び貧困削減戦略（GPRSII）2006～2009年」及び「中期国家開発計画（GSGDA）2010～2013年」における重要課題の一つとし、PFMの改革に努めている。MOFAは、農場・獣医サービスといった税外収入を伴う行政サービス事業を行う現業部門を多く有しており、全国に230以上あるCC（州・郡レベルの事務所及び試験所等の事業所）の多くには、財務会計の担当者が配置されている（2008年時点で約170名）。財務情報管理に関しては、手作業で行われている所が多いため、迅速性・正確性の問題が大きく、また中央政府レベルではGIFMISの導入が予定されていたが、州・郡のCCレベルでは、財務情報管理について各省独自で取り組みを進めざるを得ない状況にあった。また、資産の統合的な管理にも不備があり、省全体の資産が把握できておらず、整備が求められていた。MOFAは、2006年に財務管理を担う独立した部局として、財務局長を責任者とする財務局を創設したものの、上述のとおり財務情報管理改善に向けた手続き面の整備、管理システムの導入と定着、並びに職員の能力向上等、実施能力の強化を必要としていた。

以上の背景に基づき、JICAは2009年9月に詳細計画策定調査を実施し、政策・予算、収支管理、コミットメント管理、資産管理、業績評価及び内部監査の6分野、すなわちMOFA全体のマネジメントサイクルの改善を目的として、2010年2月にR/Dを署名交換し、2010年10月より本プロジェクトを開始した。

本プロジェクトについては、2010年10月より2011年3月までを第1年次として協力を開始したが、ガーナ政府のGIFMIS導入計画との整合性の観点から本協力範囲の見直しの必要性が生じたため、2011年8月にJICAは運営指導調査団を派遣し、今後の対応について先方と協議を行った。その結果、収支管理、コミットメント管理及び資産管理に関しては、CAGDが作成中のマニュアルがあるものの、全省庁を対象とした規程的なもの（手順の概要を定めたもの）であり、MOFAの会計実務を担うCC会計担当者には活用が困難であるため、MOFA向けに同マニュアルの手順書を作成して普及する必要があることが分かった。また、内部監査についてはMOFA内に部局が置かれているが、業務改善のための指導・助言機能等、本来的な役割を十分果たすべく改善が求められていることが判明した。協議の結果、2012年1月～2013年12月の2年間で「優先フェーズ」として、5州（セントラル州、アシャンティ州、ウェスタン州、ボルタ州、ノーザン州）を対象として、優先課題である①収支管理、②コミットメント管理、③資産管理、④内部監査の改善に取り組むこととし、活動及び取り組み方法の概要を定めたミニッツに合意した。なお、その後の協議により、優先フェーズの実施期間は2012年3月～2014年4月に変更になった。

中間レビュー調査時点で、10名の本邦・ガーナ人専門家（総括/会計、副総括/会計、資産管理、収支・コミットメント管理、財務報告、内部監査、研修計画の各分野）が、3つのWG（収支・コミットメント管理、資産管理、内部監査）を中心に、CAGDの会計マニュアルやその他公会計関連法律・規則に沿ったMOFA向けAGBの策定・改訂及び全国10州への普及¹、またMOFAの内部監査用チェックリストの作成及び内部監査ユニットの監査実地指導の実施を支援している。また、本プロジェクトでは、JICAガーナ事務所が直接契約している6名のローカルコンサルタント（IT

¹ AGBの普及対象が5州から10州に増えた経緯については、11ページを参照のこと。

Programmer/Trainer/Team Leader、Accountant、IT Training Assistantの各分野）が、MOFAの会計ソフトウェア「Easybooks®」の改変及び対象5州のCCへの普及を支援している。

中間レビュー調査では、これまでの協力実績及びプロセスを確認し、ガーナ側関係者とともに評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点からプロジェクト評価を行い、今後のプロジェクト活動に関する提言を抽出することを目的とした。

1-2 調査団の構成

本中間レビュー調査団の構成は次のとおりである。

【日本側メンバー】

担当	氏名	所属
総括	木藤 耕一	JICA ガーナ事務所 次長
評価企画1	西畑 絵美	JICA ガーナ事務所員
評価企画2	Mr. Raymond Danso	JICA ガーナ事務所 プログラムオフィサー
評価分析	房前 理恵	一般財団法人国際開発機構 主任研究員

【ガーナ側メンバー】

氏名	所属
Mr. Nicholas Neequaye	Acting Director, Policy, Planning, Monitoring and Evaluation Directorate, of MOFA (PPMED) (食糧農業省) 政策・計画・モニタリング・評価局長代理
Ms. Adelaide Anno-Kumi	Director, Finance and Administration Directorate, MOFA MOFA総務局長
Ms. Diana Amoako-Kissiwa	Financial Controller, MOFA MOFA財務局長
Mr. Francis Agbemafo	Director, IAU IAUユニット長

1-3 調査日程

調査は2013年9月30日～10月19日までの日程で行われた。詳細は次のとおりである。

日付	活動内容
9月30日（月）	評価分析団員東京発
10月1日（火）	12：00 評価分析団員アクラ着
10月2日（水）	8：30 JICA事務所ブリーフィング・打合せ 10：00 MOFA次官代理（農業技術サービス局長）表敬訪問 13：30 MOFA総務局長表敬訪問 14：00 PPMED局長代理表敬訪問 14：30 MOFA IAUユニット長表敬訪問 15：00 JICA専門家チームインタビュー

10月3日（木）	9：00 WG1メンバーグループインタビュー（7名） 14：00 WG2メンバーグループインタビュー（6名） 15：30 MOFA総務局長インタビュー 16：30 ローカルコンサルタント（Excellence Consultancy Services Ltd.）インタビュー
10月4日（金）	9：00 JICA専門家チームインタビュー 11：00 WG3メンバーグループインタビュー（8名） 14：00 MOFA IAUユニット長インタビュー
10月5日（土）	質問票回答整理・分析
10月6日（日）	質問票回答整理・分析
10月7日（月）	8：30 ケープコーストに向けアクラ出発 11：00 セントラル州RADU（11：00 州会計官インタビュー、15：00 資産管理官インタビュー） 16：00 CAGD州事務所（州財務官インタビュー）
10月8日（火）	9：00 ケープコースト市議会（市財務官インタビュー） 10：00 ケープコースト市農業部門〔旧MOFA市農業開発局（Metropolitan/Municipal Agricultural Development Unit：MADU）〕（局長、会計官、資産管理官インタビュー） 13：00 セントラル州RADU（局長インタビュー） 14：00 ケープコースト出発 17：00 アクラ着
10月9日（水）	9：00 前MOFA財務局長（現GIFMISプロジェクト長）インタビュー 10：30 JICA専門家チームインタビュー 13：00 CAGD公会計ユニット長インタビュー 14：30 MOFA財務局長インタビュー 16：00 MOFAドナーコーディネーターインタビュー
10月10日（木）	午前 報告書案作成 13：00 CIDA一等書記官/シニア開発オフィサーほかインタビュー 15：00 MOFA財務局長及びJICA専門家チームとの協議
10月11日（金）	午前 報告書案作成 13：00 PPMED副局長インタビュー 14：00 MOFA C/P部局長、WGメンバー、JICA専門家との協議
10月12日（土）	報告書案作成
10月13日（日）	報告書案作成
10月14日（月）	14：00 MOFA次官、農業技術サービス局長、財務局長、JICA専門家との協議
10月15日（祝）	最終報告書案作成
10月16日（水）	15：00 合同調整委員会（JCC）兼合同評価会議
10月17日（木）	9：45 JICAガーナ事務所報告 11：00 在ガーナ日本国大使館報告 17：35 評価分析団員アクラ出発
10月19日（土）	評価分析団員東京着

1 - 4 主要面談者

【MOFA】

Mr. Maurice Tanco Abisa-Seidu	Chief Director
Mr. Joseph Kwasi Boamah	Acting Chief Director/Director, Agric. Engineering Services Directorate

1) 財務局

Ms. Diana Amoako-Kissiwa	Financial Controller
Ms. Irene Danquah	Principal Accountant
Ms. Saudatu Fuseini	Principal Accountant
Ms. Vivian Ampere	Accountant
Ms. Lawerter Kitcher	Accountant
Mr. Edmund Adjekum	IT Officer

2) 総務局

Ms. Adelaide Anno-Kumi	Director
Mr. Frederick Gyamfi	Assistant Director
Ms. Doreen Afriyie Sanwu	Assistant Director
Ms. Olivia Adjei	Estate Officer
Mr. Brian A. Boateng	Principal Accountant

3) IAU

Mr. Francis Agbemafo	Director
Ms. Grace Antwi	Internal Auditor
Ms. Issac	Lamptey Internal Auditor
Mr. Elisha Kukua	Internal Auditor
Ms. Doreen N. L. Lamptey	Internal Auditor
Mr. Akabutu Romeo	Internal Auditor
Mr. Esenam Dzidzienyo	Internal Auditor

4) PPMED

Mr. Nicholas Neequaye	Acting Director
Mr. Daniel Ohemeng-Boateng	Deputy Director/Head, Budget Division
Mr. Mustapha Shaibu	Production Officer

5) RADU

Mr. Gershon Kwaku Wodzrah	Regional Director
Mr. Isaac Kodwo Korsah	Senior Accountant
Ms. Latifatu Nyari	Principal Accounts Technician
Mr. King Solomon Korankye	Store Keeper

6) その他

Mr. Foster Ayivor	Accountant, Municipal Agriculture Department (former Municipal Agricultural Development Unit (MADU) of MOFA), Lekma Municipality
Mr. Yaw Agyei-Wiredu	Regional Accountant, RADU, Greater Accra Region
Mr. Frederick Kwame Badiako	Chief Accountant, Veterinary Service Directorate
Ms. Angela Dannson	Deputy Director/Donor Coordinator

【ケープコースト市議会】

Mr. Joseph Appah-Peniell	Metropolitan Finance Officer, Cape Coast Metropolitan
Mr. Samuel Abraham	Director, Metropolitan Agriculture Department (former Metropolitan Agricultural Development Unit (MADU) of MOFA), Cape Coast Metropolitan
Ms. Grace Amihere	Senior Accounts Technician, Metropolitan Agriculture Department
Ms. Elizabeth Williams	Principal Store Keeper, Metropolitan Agriculture Department

【会計総局】

Mr. Ayindingo Daniel Azubila	Director, Public Accounts Unit
Mr. Hayford Baah-Adade	Director, GIFMIS Project (Former Financial Controller, MOFA)
Mr. Samuel Q. Duedu	Regional Director, Regional Office, Central Region
Mr. Benedicta Asante-Aboagye	Deputy Regional Director, Regional Office, Central Region
Mr. Ebenezer Tsiquaye-Erami	M&E officer, Regional Office, Central Region

【ドナー機関】

Ms. Janine Cocker	First Secretary/Senior Development Officer, CIDA
Ms. Eileen Stewart	Economist, CIDA

【JICA専門家】

浜橋 克芳	総括/会計
大供 史郎	副総括/会計
民野 元哉	収支・コミットメント管理
今田 周	内部監査
Mr. Alhassan Mahama	内部監査
Mr. Franklin Boasiako Antwi	内部監査
橋本 宣幸	研修計画
名取 知洋	研修計画

【会計ソフトウェアコンサルタント】

Mr. Stephen Damete-Yeboah	CEO/Managing Consultant, Excellence Consultancy Services Ltd.
---------------------------	---

【在ガーナ日本国大使館】

倉田 裕史

一等書記官

1-5 調査方法

1-5-1 レビューの手順

レビュー調査は、「新JICA事業評価ガイドライン 第1版」（2010年6月）に基づき以下のプロセスで実施された。

- 1) レビュー調査のデザインを評価グリッド（付属資料1のAnnex 2）にまとめる。
- 2) 関連資料、質問票調査、関係者インタビューを通じて必要な情報を収集する。
- 3) 収集情報を分析し、プロジェクトの実施プロセスと実績を検証する。
- 4) プロジェクトの実績を評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から分析する。
- 5) プロジェクトの残りの期間に取るべき措置について、提言を取りまとめる。
- 6) レビュー結果を合同中間レビュー調査報告書に取りまとめ、関係者に提示する。

JICAはプロジェクトのレビュー、評価の価値判断の基準として、1991年に経済協力開発機構（Organization for Economic Cooperation and Development : OECD）開発援助委員会（Development Assistance Committee : DAC）（OECD-DAC）により提唱された評価5項目を採用している。評価5項目の内容は以下の表1-1のとおりである。

表 1-1 評価5項目の概要

5項目	概要
妥当性	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	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性	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	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	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評価ガイドライン第1版（2010年6月）

1-5-2 データ収集・分析方法

中間レビュー調査では評価の価値判断に必要な定性的・定量的データを収集し、分析した。本レビューにおいては、以下のデータ収集方法を採用した。

- ・ プロジェクト報告書、政策文書等の関連資料のレビュー
- ・ 主要関係者に対する質問票調査及び個別・グループインタビュー（プロジェクトマネジメ

ント、WGメンバー、セントラル州RADU及びその他のCC、その他ガーナ政府機関関係者、JICA専門家、ローカルコンサルタント等)

1-5-3 調査の制約

調査期間の関係上、州、郡レベルのCCからの情報収集は必要最低限となった。

第2章 プロジェクト概要

現行のプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) [2013年10月1日改訂のversion 2、付属資料1のAnnex 1 (英文) 及び付属資料2 (和文)] に記載されたプロジェクトの概要は、以下のとおりである。

(1) 協力期間

2010年10月～2015年10月 (5年間) (優先フェーズは2012年3月～2014年4月)

(2) 対象地域

ガーナ全国 (ただし、会計ソフトウェア「Easybooks®」の普及対象地域は、セントラル州、アシャンティ州、ウェスタン州、ボルタ州、ノーザン州の5州)

(3) 実施機関

MOFA

(4) 目標及びアウトプット

上位目標

MOFAの対外的農業サービス提供を滞らせる要因になり得る財務管理上の問題が減少する。

プロジェクト目標

MOFAの財務管理 (PFM)²が改善される。

アウトプット

- 1) 政策・計画策定及びMTEF予算計画が改善される。
- 2) 収支管理が改善される。
- 3) コミットメント管理が適切に行われる。
- 4) 資産管理が改善される。
- 5) 業績評価が適切に行われる。
- 6) 内部監査が強化される。

² PFMのさまざまな分野のうち、本プロジェクトではライン省庁の観点から基礎的なPFMの改善に取り組む。特に、優先フェーズでは、MOFAの会計・財務報告及び内部監査の基礎的な改善に焦点をあてる。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入実績

プロジェクト開始から2010年10月の中間レビューまでの日本側、ガーナ側の投入は以下のとおりである。

3-1-1 日本側

(1) 専門家派遣

2013年9月末までに15名の日本人専門家と3名のガーナ人専門家が配置され、合計従事月数は88.97MMとなっている（表3-1）。18名の専門家のうち、5名は優先フェーズ前、3名のガーナ人専門家を含む13名は優先フェーズに配置された（詳細は付属資料1のAnnex 3を参照）。

表3-1 専門家配置実績

フェーズ	分野	業務従事人月
優先フェーズ前 (2010年10月～ 2011年3月)	1. 総括/予算・財政/会計・監査 2. 業績評価分析 3. IT環境整備/支出管理ソフトウェア 4. 調達システム/資産管理改善 5. PFMセクター援助協調/業務調整/業績評価分析補助	16.81MM
優先フェーズ (2012年3月～)	1. 総括/会計 2. 副総括/会計 3. 資産管理 4. 収支・コミットメント管理 5. 財務報告 6. 内部監査 7. 研修計画	72.16MM

(2) 第三国研修

2013年2月2日から9日の日程でケニアでのスタディツアーが実施され、プロジェクトのWGメンバーのうち10名が参加した。

(3) 機材供与

2013年9月末までに、プロジェクト活動実施のため、4台の車両、オフィス機材、研修機材、4州のCCに合計94台のコンピュータが供与された。総額は約2,380万円（約24万2,000USドル³）である（詳細は付属資料1のAnnex 4を参照）。

(4) プロジェクト運営費用

日本側が負担したプロジェクト運営費用は、2013年9月末までで1億250万円（104万3,000USドル⁴）となっている（負担費用の詳細は付属資料1のAnnex 5を参照）。

³ 2013年10月のJICA精算レートで換算（1USドル=98.2870円）。

⁴ 2013年10月のJICA精算レートで換算（1USドル=98.2870円）。

3-1-2 ガーナ側

(1) カウンターパート (C/P) 配置

財務局長がプロジェクトマネジャーに任命され、総務局、IAU、PPMEDの各関係部署のトップが、財務局長がリードするプロジェクト実施部局長に任命されている。また、主要プロジェクト活動を行う3つのWG（収支・コミットメント管理、資産管理、内部監査）が設置され、現在上記各局/ユニット及び州レベルの会計官を含む延べ31名の職員が主要な役割を果たしている。また、プロジェクトの各実施部局長やこれまでに関与したWGメンバーを含めたC/Pの延べ数は44名にのぼる（C/Pのリストは付属資料1のAnnex 6）。

(2) プロジェクト事務所及びプロジェクト運営経費負担

財務局内にJICA専門家チームの執務室（プロジェクト事務所）が提供されている。事務所の光熱費、インターネット接続費用、プロジェクトの車両保険、燃料の一部をMOFA側が負担している。

3-2 アウトプット達成状況

プロジェクトは、PDM version 2（付属資料2）に示された優先フェーズで取り組む4つのアウトプット（2、3、4及び6）の達成に向けて、順調に進んでいる。中間レビュー時点での各アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

(1) アウトプット2、3、4

指標	達成状況
アウトプット2：収支管理が改善される。	
2-1 CAGD会計マニュアルに基づいて標準化された会計手順書が作成される。	CAGDの会計マニュアルに基づいたAGB第1版が2012年9月に完成した。プロジェクトでは、第1版に係る研修にてCCから得たフィードバックに基づき第2版案を作成し、全10州の会計官と各部局会計官からコンサルテーション会合にてフィードバックを得たところである。第2版は2013年12月までに完成予定である。
2-2 少なくとも6名のMOFAスタッフが、標準化された会計手順書に関し、CCスタッフに基礎指導ができ、会計手順書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。	WG1のメンバーのうち、財務局及びグレートアクラ州のRADUからのメンバー計6名が、2012年11月～2013年1月にかけて実施されたAGB第1版研修の収支管理に関するセッションにてトレーナーを務めた。2013年9月に開始されたCCにおけるOJT/実地研修を通じ、WG1及び州レベルで更にトレーナーが育成されることが見込まれる。能力向上はまだ途中であるが、トレーナーは既にある程度の自信をつけており、専門家も能力向上を評価している。
2-3 標準化された会計手順書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手順書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。	AGB第1版研修の修了テストにて、参加者の72%が収支管理に関し70%以上のスコアを獲得した。

アウトプット3：コミットメント管理が適切に行われる。	
3-1 CAGD会計マニュアルに基づいて標準化された会計手順書が作成される。	上記2-1の達成状況参照。
3-2 少なくとも6名のMOFAスタッフが、標準化された会計手順書に関し、CCスタッフに基礎指導ができ、会計手順書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。	アウトプット2-2と同じ6名のWG1メンバーがAGB第1版研修のコミットメント管理に関するセッションにてトレーナーを務めた。同様に、進行中のOJT/実地研修により更にトレーナーが育成されることが見込まれる。収支管理同様、コミットメント管理についてもトレーナーは既にある程度の自信をつけており、専門家も能力向上を評価している。
3-3 標準化された会計手順書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手順書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。	AGB第1版研修の修了テストにて、参加者の95%がコミットメント管理に関し70%以上のスコアを獲得した。
アウトプット4：資産管理が改善される。	
4-1 CAGD会計マニュアルに基づいて標準化された会計手順書が作成される。	上記2-1の達成状況参照。
4-2 少なくとも4名のMOFAスタッフが、標準化された会計手順書に関し、CCスタッフに基礎指導ができ、会計手順書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。	WG2のメンバーのうち、総務局のメンバー3名がAGB第1版研修の資産管理に関するセッションにてトレーナーを務めた。2013年6月からはCCにおける実地研修を進めており、総務局及び州レベルでより多くのトレーナーが育成されることが見込まれる。育成はまだ途中ではあるが、一部トレーナーは既にある程度の自信をつけており、専門家も能力向上を評価している。
4-3標準化された会計手順書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手順書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。	AGB第1版研修の修了テストにて、参加者の95%が資産管理に関し70%以上のスコアを獲得した。
4-4 70%以上のCCが、MOFAの要件を満たす資産管理報告を行う。	現在のところ、プロジェクトでは主として、AGBに基づいた各CCでの適切な固定資産台帳の記帳と棚卸に取り組んでいる。資産管理報告書の提出率は2012年の約50%と比較し、2013年は約70%に増加しているものの、未提出のCCはいまだ多く、提出CCについてもまだ報告様式の標準化には至っていない。

上記のとおり、アウトプット2、3及び4に関する進捗は良好であり、プロジェクト期間内の目標達成が見込まれる。

標準化されたAGBの作成（指標2-1、3-1、4-1）については、収支管理、コミットメント管理、資産管理をカバーするAGBの第2版が近々完成の予定である。AGBの第1版は、1) 歳入徴収、2) 購買・コミットメント、3) 予算資金配賦・支出手続き、4) 従業員前渡金、5) 給与支払い管理、6) 棚卸資産、7) 固定資産、8) 銀行勘定調整、9) 財務報告の分野をカバー

し、作成はWG1（収支・コミットメント管理）及びWG2（資産管理）のメンバーが行った。作成プロセスにおいてはJICA専門家が技術支援を行い、PPMEDから参加のWGメンバーが支出・予算プロセスの面から、またIAUから参加のWGメンバーが監査人の観点から、インプットを行った。第1版は、MOFA本省のシニア会計官に対するコンサルテーション会合を経て、2012年9月に完成した。2012年11月～2013年1月にかけて、AGB第1版の研修が全国のCCに対して実施され、AGBの普及、現場からのフィードバックの収集が行われた。なお、優先フェーズ開始時には同フェーズ1年目に5州、2014年残りの5州を対象とする予定であったが、1) 会計・資産管理の手続きの現状はCCにより大きく異なるため、全国のCCから第1版に対するフィードバックを得て標準化を進めることが妥当であること、2) 手続き標準化の州によるばらつきを防ぐため、標準手続きは同時に普及させることが望ましいことにかんがみ、1年目から全州を対象とすることとなった。

WGメンバーは研修におけるCCからのフィードバック、GIFMIS展開及び財政分権化の進捗を反映し、AGB第2版の作成に取り組んでいる。2013年9月には全国10州の州会計官を招へいし、コンサルテーション会合を実施し、2013年12月までに第2版が完成する予定である。

トレーナーの育成（指標2-2、3-2、4-2）の点では、プロジェクト終了時まで目標数のトレーナーが育成されることが見込まれる。トレーナーはWGメンバーとしてAGBの作成・改訂に携わり、また、各地でのAGB研修（表3-2）でのトレーナー経験を通じ、トレーナーに必要な知識と技術を培っている。また、WG1及びWG2のメンバーは、本省の会計官や州会計官に対するコンサルテーション会合にてプレゼンテーション、担当セッションではファシリテーションを担当したが、いずれもAGBの十分な理解に基づいて行われた。WG1及びWG2については、OJT/実地研修を通じてCCにおいてAGBの実地説明を行い（表3-3、3-4）、トレーナーとしてだけでなく実践者としてAGBの普及に必要な知識・技術を獲得しつつある。それらの実践を経て、多くがトレーナーとしての自信をつけはじめている。途中からWGに参加したメンバーなど、担当分野の全関連トピックをカバーするにはまだ時間の必要なトレーナーもいるが、JICA専門家は、OJT/実地研修を中心とする研修活動を継続することにより、トレーナーとしての能力が確立すると見込んでいる。

表 3 - 2 AGB研修実績

研修期間	研修開催地	対象州（CC数）	参加人数（CC長） （参加率）	参加人数（CC会計官） （参加率）
2012年11月6～8日	ケープコー スト	セントラル州(21)、 ウェスタン州(19)	36名 (90%)	25名(34CCが兼務により カバー) (85%)
2012年11月13 ～15日	ホ	ボルタ州(24)、イ ースタン州(24)	40名 (83%)	46名(48CCが兼務により カバー) (100%)
2012年11月20 ～22日	アクラ	グレーターアクラ 州(14)、本省(16)、 技術局(10)	20名(23CCが 兼務によりカバ ー) (57.5%)*	28名(33CCが兼務により カバー) (82.5%)

2012年11月27～29日	タマレ	ノーザン州 (28)、 アッパーウェスト州 (13)、アッパーイースト州 (12)	44名 (83%)	50名 (49のCCが兼務によりカバー。一部、複数参加者あり) (92.5%)
2013年1月22～24日	クマシ	アシャンティ州 (36)、 ブロング・アハフォ州 (29)	60名 (92.3%)	62名 (95.4%)

* 本省のCC数 (16) に対して担当局長 (7) が少なく、同様に10の技術局も8名の局長が担当するなど、CC数に合わない。また局長の半数以上が参加できなかったことは、十分な通知がなかったことも理由である。

出所) 業務進捗報告書2 (2013年2月)

表 3-3 OJT実績 (WG1)

実施年月	研修日数	開催場所 (都市)	受講者数	参加WG メンバー数	指導JICA 専門家数
2013年9月	2	グレーターアクラ州RADU (アクラ)	3	1	2
2013年9月	3	セントラル州RADU (ケー プコースト)	3	2	2

出所) プロジェクトチーム

表 3-4 実地研修実績 (WG2)

実施年月	研修日数	開催場所 (都市)	受講者数	参加WG メンバー数	指導JICA 専門家数
2013年6月	3	農業技術サービス局 (アク ラ)	10	9	6
2013年8月	3	セントラル州RADU (ケー プコースト)	9	3	2
2013年8月	3	ポン・タマレ中央獣医試験 場 (ポン・タマレ)	19	2	2
2013年9月	3	アシャンティ州RADU (ク マシ)	14	5	2
2013年9月	3	ボルタ州RADU (ホ)	10	5	2

出所) プロジェクトチーム

これまでに実施されたAGB研修につき、コミットメント管理、資産管理については、受講者の研理解度 (指標3-3、4-3) に関する目標値を達成している。研修の修了テストの結果によれば、参加者のほとんどが基本的会計手順を理解していると判断できる。収支管理に係る研理解度 (指標2-3) も高いものの、目標 (参加者の80%以上が70%以上の正答率を得る) には若干届いていない。

資産管理報告 (指標4-4) については、報告書提出CCの数自体は2012年の50%という低いレベルから2013年には70%まで増加している。これは、総務局の指示の強化とAGB研修を通じた資産管理に係る各CCのトップの意識の変化も貢献していると思われる。AGB第1版に係る研修では、それまで明確に決まっていなかった資産管理の担当者の任命が促され、2014年

早々に予定される次回のAGB研修（AGB第2版の研修）には、任命された担当者が出席することが見込まれる。各CCにおいて固定資産台帳の記帳と棚卸が適切に行われていないという現状にかんがみ、WG2はCCにおける実地研修を選択的に行い、モデルCCの創出を試みている。

プロジェクトでは、アウトプット2につき、ローカルコンサルタントを通じ、MOFAの会計ソフトウェアであるEasybooks®の5州への普及を支援している⁵。当初のプロジェクト計画ではEasybooks®普及への直接的支援はスコープに含まれていなかったものの、MOFAの要請を受け、優先フェーズ前にパイロットとしてセントラル州で導入され、効果が確認された。Easybooks®は、ガーナ政府が計画するGIFMISの本格的展開までの移行期間におけるMOFA内部の会計ソフトウェアという位置づけであり、2011年8月の運営指導調査により、MOFAとJICAとの間で、最小限の機能に限定しつつ必要な変更を加え、5州に普及することが合意された。優先フェーズの1年目には政府の新しい勘定科目が反映され、州及び本省レベルでのデータ統合機能が追加された。2年目には、予算、現金支出、支払に関する新しい手続きに即した修正、統制機能（入力制御機能）の修正、最新のGIFMIS勘定科目に合わせたコードの更新等の変更が行われている。2012年半ばから2013年初めにかけて4州で研修が実施され（表3-5）、対象5州の残りのノーザン州でも2013年11月中旬から実施される予定である。研修に関する参加者の評価はおおむね良好であるが、主としてIT能力の差、予算規模や予算交付の遅れなどによる会計処理量の差から、Easybooks®の活用度はCCにより異なっている。

表3-5 Easybooks®研修実績

研修開催地 (州、参加CC数)	計画（参加者数）					実績（参加者数）				
	TRC	TET	RHT	合計	CC長	TRC	TET	RHT	合計	CC長
アクラ（グレーターアクラ州、40CC ⁶ ）	33	35	-	68	40	26	42	-	68	-
ケープコースト（セントラル州、21CC）	20	-	60	80	21	20	-	43	63	19
タコラディ（ウェスタン州、19CC）	13	5	54	72	19	13	8	54	75	18
クマシ（アシャンティ州、34CC）	67	25	99	191	92	60	25	83	168	81
ホ（ボルタ州、24CC）	-	22	72	94	24	-	21	77	98	22

* Training at Regional Capital（TRC）：既にEasybooks®にある程度習熟している職員を対象とした集合研修。
 Technical and Excel Training（TET）：Easybooks®及びMicrosoft Excelに係る集合研修。
 Rollout and Hands-on Training（RHT）：各CCで行われる実地型研修。

⁵ プロジェクト業務実施契約とは別に、本プロジェクトの一環としてJICAガーナ事務所がローカルコンサルタントと契約を結んで実施している。

⁶ 表中CC数には、各州当たり1カ所ずつ漁業関係の事務所が含まれているが、2013年に漁業省が新設されたことにより、管轄がMOFAから移った。

(2) アウトプット6

アウトプット6：内部監査が強化される。	
指標	達成状況
6-1内部監査機構マニュアルに準拠した内部監査チェックリストが作成される。	2013年2月に内部監査チェックリストが完成した。
6-2 内部監査実施件数のうち50%以上が、作成された内部監査チェックリストを使用して行われる。	チェックリストは2013年に実施されたほとんどの内部監査で参照されているが、チェックリストを反映した監査調書はまだ少ない。
6-2 内部監査実施件数のうち70%以上が、内部監査機構マニュアルの手に即して行われる。	内部監査のほとんどが進行中のため、まだ検証段階にない。

内部監査の強化については、指標の一つは達成されたものの、内部監査チェックリストが作成されてからさほど時間が経っていないため、IAUが更に多くの内部監査を実施するまでは達成状況の検証は難しい。

WG3（内部監査）は、内部監査を効率的に管理するためのツールとして2013年2月に内部監査チェックリストを作成した（指標6-1）。チェックリストはIAAマニュアルに準拠し、財務管理、資産管理、人事、調達各分野をカバーするものである。

本調査にてインタビューを行った内部監査人のすべてがチェックリストを非常に有益としており、内部監査実施の際に参照している。しかし、これまでのところ、2013年の内部監査の40%がドナープロジェクト会計の監査であるため、ガーナ政府予算を念頭に置いているチェックリストを全面的に適用できる機会が限られている。また、IAUに対するOJTは現在進行中で、内部監査人は各監査案件に合わせたチェックリストのカスタマイズの仕方を学んでいる段階にある。今後より多くのOJTを受けることにより、チェックリストの使用方法に関しても改善がみられると思われる。

内部監査人はプロジェクトの下でIAAマニュアルに関するトレーニングを受け、現在は、マニュアルを十分に適用できるよう、OJTにてJICA専門家から助言を受けつつ監査を進めている段階のため、IAAマニュアルの適用件数（指標6-3）はまだ調査できる段階にない。しかし、チェックリスト完成後のOJTの機会がドナープロジェクト会計の監査3件のみ⁷と少なかったことには、今後のアウトプット達成のためにも注意を払う必要がある。OJT件数が少なかった原因としては、1) 優先フェーズ開始時にIAAマニュアル手続きといった内部監査に必要な基本知識のトレーニングを要することが判明したこと、2) 各内部監査案件の準備・調整に想定以上の時間がかかったこと、3) WG3メンバーとJICA専門家のコミュニケーション不足により、OJTのスケジュール調整が十分でなかったこと、4) 予算交付の大幅な遅れ、予算不足によりOJTに活用できる内部監査案件数自体が少なかったこと、が挙げられる。

⁷ 対象プロジェクトは、輸出マーケティング・品質意識向上プロジェクト（Export Marketing and Quality Awareness Project：EMQAP）、ガーナ商業的農業開発プロジェクト（Ghana Commercial Agricultural Project：GCAP）、西アフリカ農業生産性向上プログラム（West Africa Agricultural Productivity Programme：WAAPP）。

3-3 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標：MOFAの財務管理（PFM）が改善される。	
指標	達成状況
MOFAの会計、財務報告及び内部監査の正確性、迅速性に関し、以下の観点を中心に継続的な改善が図られる。	
1 外部監査での指摘事項が減少する。	<p>【ベースライン】 外部監査報告書（監査院監査報告書）での指摘件数 2009年：45 2010年：43 2011年：40 主な指摘分野は上記3年に共通し、資産管理、給与支給、支出管理。</p> <p>【現在】 不明（優先フェーズ開始後の年度を対象とする監査報告書はまだ公表されていない）</p>
2 コストセンター（CC）から本省への月次財務報告の提出にかかる日数が減少する。	<p>【ベースライン】 記録なし 【現在】 CC平均76日の遅れ（2013年1～3月平均）* *本省の要求では、翌月5日までにCCからRADUに提出、同月初めから10営業日以内にRADUから本省に提出となっている。</p>
3 CCから本省に提出された財務報告に関し、基礎的要件を満たさず受理されない件数が減少する。	<p>【ベースライン】 約30件（2012年以前の年間平均） 【現在】 2013年上半期で約10件</p>
4 MOFA本省からCAGD他の法定機関への年次財務報告が、より短い時間で提出される。	<p>【ベースライン】 2011年以前の提出日：おおむね翌年5月* 【現在】 直近の2012年報告書の提出は2013年5月* *公式の締め切りは3月末</p>
5 会計手順書の普及や継続的な改善にかかるMOFA内の担当者が選定されるとともに、これらの活動に対する予算が確保される。	<p>プロジェクト期間中はWGメンバーがAGBの普及・改善のために配置されているが、活動費はJICAが負担している。プロジェクト終了後の担当者配置、予算措置についてはMOFA内でまだ決まっていない。</p>

上述のアウトプットの達成状況にかんがみ、プロジェクトは目標に向かって順調に進展している。プロジェクトのアウトカムは現段階ではまだ発現していないが、プロジェクト目標の指標に照らした現状は以下のとおりである。

外部監査報告書でのMOFAの財務管理に係る指摘の減少（指標1）については、優先フェーズ開始後の年度を対象とした監査院監査報告書が未発表のため現段階では検証できない。

CCの月次財務報告の本省（財務局）への提出遅延日数（指標2）に関しては、2013年8月にプロジェクトが収集したデータによると、2013年の1～3月の平均では76日となっている。これまで記録が取られていなかったためベースラインデータがなく、改善状況は確認できない。しかし、上記データから、提出状況にはCCにより大きな差があることが分かった（提出日のデータは付属資料1のAnnex 7を参照）。特筆すべきは、この状況に関し財務局は既に指導力を発揮し、各CCの実績

をレビューして督促を行っており、督促に応じ、報告書を提出したCCもある。財務局は今後もCCのパフォーマンスをモニターし、より早急な報告書提出を促す予定である。CCからの財務報告の非受理件数（指標3）については記録が取られていないが、財務局担当者の概算では毎年30件程度の報告書が受理されず、今年も上半期で10件程度が受理されていない。受理されないのは非常に基本的な要件（署名など）を満たさない場合のみであり、プロジェクトでは今後、報告書の受理に関し、非受理の基準やフォローアップ方法などを検討していく予定である。

MOFAの年次財務報告の提出のタイミングの改善（指標4）に関してはプロジェクトの効果はまだ発現していない。2012年度報告書は例年どおり2013年5月に提出しているが、プロジェクトによる本格的な支援は優先フェーズが開始された2012年3月以降であることにかんがみ、プロジェクトの後半により早急な報告書の提出が期待される場所である。

AGBの継続的普及・改善のためのMOFA職員の選定及び予算の確保（指標5）は、プロジェクトの後半にて取り組むことが想定される。プロジェクト期間中は、MOFAは公式に十分な数の職員を任命しているが、プロジェクト後の職員配置については現在のところ明確な決定はなされていない。

3-4 上位目標達成状況

上位目標：MOFAの対外的農業サービス提供を滞らせる要因になり得る財務管理上の問題が減少する。	
指標	達成状況
MOFAの農業サービスの提供に関する業績評価報告書等において、財務管理面での問題指摘が減少する。	現時点では検証困難

現在プロジェクトは、AGBと内部監査チェックリストの導入によるMOFAの財務管理改善の土台及びAGB普及の枠組みの構築の途上であり、上位目標の達成状況を検証するのは時期尚早である。現状把握のため、直近のMOFAの年次報告書（2011年）で指摘されている財務管理上の問題点を確認したところ、予算配賦の不足、予算交付の大幅な遅れによる資金の利用の非効率性、の2点であり、いずれもプロジェクトの取り組み分野に関するものではない。

上記の状況にかんがみ、将来の上位目標の達成状況の検証にはより適切な情報源を特定することが必要である。候補の一つとしては、農業セクターに財政支援を行うCIDAにMOFAが提出する財務報告に対するCIDAのコメントが挙げられる。CIDAは、MOFAの年次及び四半期の財務報告は他の省庁と比較して質が良いとしているが、一方で改善が必要な点として、報告内容の一貫性の弱さ、数値に関する説明不足、実績と予算や前年実績との差異についての説明不足などを指摘している。直近の2013年の第2四半期の報告に関しては、CIDAは、セクター財政支援の対象となっている漁業関係の事務所（2013年からは漁業省の傘下）と郡農業開発局（District Agricultural Development Unit : DADU）（2013年からは郡議会の一部門の位置づけ）についても財務報告に含めるよう要求しており、MOFA側も対応している。

もう一つの候補としては、定期的な報告書ではないが、世界銀行の基礎的農業支出診断レビュー（Basic Agricultural Expenditure Diagnostic Review）報告書がある（直近では2013年に刊行されている）。報告書では、ガーナ政府の農業セクター関係省庁の財務情報管理に関し、MOFAの各部署に交付される資金の使途と予算目的とのリンクが弱いこと、レビュー期間の前半のドナー支出デ

ータが限定的であること、複数の関係省庁で2001年のデータや詳細データがないこと、農業機械化と灌漑について正確な支出データがないこと、レビュー対象期間をカバーできていないデータがあること、などが指摘されている。

3-5 実施プロセス

本プロジェクトでは、2011年8月にJICAが運営指導調査を実施し、MOFAとの間でプロジェクトの範囲の変更に合意した。主要なプロジェクト活動は、2012年3月に2年間の「優先フェーズ」として再開したが⁸、開始は運営指導調査での合意時期より2カ月遅れとなった。これはJICA側の専門家調達に当初想定よりも時間がかかったことによるものである。上記の経緯があったものの、優先フェーズにおけるプロジェクト活動は年間ワークプランに従い、おおむね予定どおりに実施された。プロジェクト活動は、アウトプットごとに部署横断的に設置されたWGを通じて行われたが、この実施メカニズムが関係部署からの効果的なインプットを得るための基盤を提供した。例えば、収支管理、コミットメント管理の分野を扱うWG1では、計画・予算等を担当するPPMEDの職員がAGBの作成に関し、支出プロセスと関連する予算プロセスに関してインプットを行った。また、内部監査人がWG1及び資産管理の分野を扱うWG2に参加し、AGB作成において監査人の視点が反映された。

一方で、内部監査のOJTについては、上述のとおり、タイミング、OJTの実施量において、計画との相違がみられた（「3-2 アウトプットの達成状況」参照）。

他の政府関係機関との調整については、これまで適切に行われている。CAGDの会計マニュアルに基づいたMOFA内の会計手順の標準化がプロジェクトの主要な活動であるところ、CAGDとの情報共有は特に重要であるが、プロジェクトではCAGDの公会計ユニット長をプロジェクトの合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）のメンバーとして巻き込むと同時に、プロジェクトメンバーがCAGDを適宜訪問し、プロジェクトについての情報共有を図っている。さらに、政府が進めるGIFMISの展開や財政分権化によりプロジェクト側に調整が必要となる可能性もあることから、プロジェクトではGIFMISプロジェクト、財務省の財政分権化ユニットともコミュニケーションを維持し、新しい動きに関して情報を収集している。

プロジェクトに関する理解を促進するため、他ドナーとのプロジェクト計画や進捗に関する情報共有の努力もなされている。JICAガーナ事務所はPFMセクターWGに積極的に参加し、プロジェクトについて他ドナーに対し情報を発信するとともに、プロジェクトチームに対してPFM関連の最新情報についてフィードバックを行っている。同セクターWGでは、JICA専門家によるプロジェクト計画と進捗についてのプレゼンテーションも行われた。

一方で、プロジェクトの円滑な実施をやや妨げる要因も確認された。まず、WGメンバーのプロジェクト活動参加に課題が見受けられた。WGメンバーはフルタイムの通常業務を抱えつつプロジェクト活動に参加しており、WGの会合や活動に参加できないケースがあった。特にAGB研修については、数日間の国内出張を伴うため、適切なメンバーの参加の確保が課題となっている。

AGB研修に関しては、MOFA側から手当についての不満がたびたび提起され、問題として生じている。JICAから支払われる旅費の金額及びJICAが規程上支払うことのできない手当（例えば、C/Pに対する謝金等）につき、多くのWGメンバーから不満が挙げられている。一方で、JICAはプロジェ

⁸ JICAガーナ事務所が直接契約するローカルコンサルタントによる会計ソフトウェア改変作業は、再開前より実施。

クトのアウトカムの持続性の観点から、AGBの作成やトレーナーとしての業務はMOFA職員の通常業務の一部であると考えられるため、特別な手当の対象とはならないという認識であり、見解に相違が生じている。ただし、かかる見解の相違はあるものの、WGメンバーはファシリテーターとしての役割は十分に果たしている。

コミュニケーションに関しても、課題がある。マネジメントレベルでのC/P部局間の情報共有は十分ではなく、プロジェクト活動を計画どおりに実施するため、JICA専門家が調整役とならざるを得ない状況となっている。また、WGメンバー間のコミュニケーションも不足しており、プロジェクト活動に関するマネジメントの決定につき、JICA専門家が全WGメンバーへの情報伝達を支援しなければならないケースが多い。

最後に、MOFA側がプロジェクト計画に関するR/Dで合意したプロジェクト運営費負担のための資金（C/Pファンド）を確保できず⁹、JICAがほとんどの運営費を負担している。結果として、上述のようなJICAの規程で支払うことのできない支出、その他のMOFA側が負担すべき支出を賄うことができず、プロジェクトの円滑な実施に多少の支障を来たしている。

⁹ MOFA次官によれば、2013年度はMOFAのすべてのドナープロジェクトでC/Pファンドが配賦されていないとのことである。

第4章 評価結果

プロジェクトマネジメントメンバー、WGメンバー、州及び郡レベルのCC職員、MOFA外部の主要関係者とのインタビュー、関連資料のレビューにより収集した情報に基づき、本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性につき、評価を行った。結果は以下のとおりである。

4-1 妥当性

本プロジェクトはガーナ政府の開発政策、日本の援助政策と合致しており、プロジェクトのスコープの変更も適切であったことから、プロジェクトの妥当性は高い。

ガーナ政府の2010～2013年の中期国家開発計画である「GSGDA」は、マクロ経済の安定を最終目的に掲げ、PFMの改善をそのための主要目標の一つに据えている。同目標達成のための戦略には、主要セクターにおける効率的な財務管理、全省庁及び地方政府における資産管理システムの遂行などが含まれている。

財務管理能力の強化は、「METASIP（2011～2015年）」においても重視されている。METASIPは農業セクターにおける財務・資産管理、財務報告の脆弱性を克服するため、財務管理の電子システム化、CCの財務管理・財務報告能力の強化、MOFA資産の棚卸システムの導入、資産に係る年間報告の実施に取り組むとしている。

2013年には政府の進める財政分権化の一環として、一般会計予算に係る予算執行と郡レベルの農業部門の財務管理に係る責任がMOFAから郡議会に移ったものの、計画時のプロジェクトの妥当性は現在も保たれている。MOFAは農業セクター政策実施に関する年次進捗報告書等の各種報告書の一部として中央レベルから郡レベルまでを含む農業セクター全体の財務情報を報告する責任を依然として有しており、引き続き郡議会の農業部門の財務情報を収集する必要がある。財政分権化はまだ途上にあり、各省・郡レベルの税外収入（Internally Generated Fund：IGF）に関する責任の所在や、郡議会の各セクター部門の報告システム、セクターに関する報告責任を有する各セクター省庁の報告システムなど、多くの制度がまだ整備されていない状況にある。

プロジェクトは日本の対ガーナ支援方針とも合致している。2012年に策定された「対ガーナ共和国国別援助方針」では、ガーナ政府の行財政運営能力の強化を4つの重点分野の一つとしており、ガーナ政府の財政管理体制の強化を支援する意向を示している。

なお、本プロジェクトの当初計画では、政策・予算、収支管理、コミットメント管理、資産管理、業績評価、内部監査の6分野が対象となっていたが、スコープ変更により、政策・予算、業績評価を除く4分野に関し優先フェーズにて対応することになった（「1-1 調査団派遣の経緯と目的」参照）。MOFAの多くのCCのキャパシティ不足、GIFMIS展開や財政分権化などのガーナ政府のPFM改革に係る移行期間の長期化及び先行きの不透明性、5年というプロジェクトの実施期間にかんがみ、かかる変更は適切であったと考えられる。

4-2 有効性

プロジェクト後半にて取り組むべき懸念材料はあるものの、プロジェクトはプロジェクト目標の達成に向けて進捗を示していると判断され、現時点でのプロジェクトの有効性は高いと評価できる。

前章で検証したアウトプットの達成状況にかんがみ、プロジェクトは、プロジェクト目標の達成に向けて順調に進んでいる。2014年初めに予定されているAGB第2版に係る研修の実施、OJT/実地研修の継続を通じ、CCの月次財務報告の遅れの軽減（プロジェクト目標指標2）、CCの月次財務報告の非受理件数の減少（同指標3）、MOFAの年次財務報告の提出の迅速化（同指標4）、外部監査指摘の減少（同指標1）が促進されることが見込まれる。

財務報告実績や会計ソフトウェア「Easybooks®」の操作技術については、CCによりばらつきがある。CCの月次財務報告の提出促進に向けて本省（財務局）がアクションを起こしたことは重要なステップであるが、本省各部局/技術局のCCの月次財務報告提出状況が地方レベルのCCより良いとはいえない点には留意が必要である。2013年8月末時点で、本省のCCの多くがまだ1～3月の報告書を提出していない。監査院による監査報告書での指摘の約40%が本省のCCに対するものであることにかんがみても、本省のCCのパフォーマンスに注意を払う必要がある。

AGBの継続的普及・改善のためのMOFA職員の選定及び予算の確保（プロジェクト目標指標5）については、プロジェクトの残りの期間で実施可能な普及体制、予算確保の手段を検討する必要がある。

プロジェクトでは、「ガーナ政府の主なPFM実施戦略に大きな変更がない」ことをプロジェクト目標達成のための外部条件の一つとしているが、上述のとおり政府のPFM改革には大きな動きがあったものの、プロジェクトの有効性に影響は及ぼしていない。これは、本プロジェクトがMOFAのCCの基礎的財務能力の改善に焦点をあてており、政策面とは一線を画しているためである。しかし、GIFMIS展開については、政府の戦略に変更が生じる可能性が高く¹⁰、引き続きモニタリングしていく必要がある。

一方で、もう一つの外部条件である研修受講職員の異動に際しての後任への知識や技術の移転は、中間レビュー調査団が懸念するイシューである。異動が比較的多い現状にかんがみ、プロジェクトの有効性を確保するために適切な対策が講じられる必要がある。

4-3 効率性

優先フェーズのプロジェクト活動はおおむね計画どおりに実施されているものの、より効率的な実施の阻害要因も少なくないことから、プロジェクトの効率性は中程度である。

優先フェーズにおけるJICA専門家の配置は、プロジェクト活動の内容、C/P及び専門家自身の評価に照らし、量、質、タイミングのいずれにおいても適切であったと判断できる。優先フェーズ前の専門家投入についても、活動が現状調査を中心としており、その結果が優先フェーズで十分に活用されていることから、おおむね適切であったと考えられる。一方で、計画との差の観点では、優先フェーズの専門家投入はJICA側の当初計画より大幅に増加している。これは、優先フェーズの当初計画では少数の専門家の長期派遣により複数の分野を担当することが想定されていたものの、長期派遣が可能な専門家の確保は困難であり、また、プロジェクトの取り組む分野が多

¹⁰ GIFMISプロジェクト長に対するインタビューによると、GIFMISはこれまで一般会計予算のみを対象として中央政府各省庁（州出先を含む）、及び7つのパイロット郡に導入されてきた。今後は郡レベルへの全国展開を進める計画であったが、その前に、中央省庁レベルでの対象勘定の拡大（現在対象外であるIGFやドナー資金、特別会計予算をGIFMISに入れ込む）を優先的に行う方向への転換を検討しているとのこと。この方針転換が決定された場合、各郡レベルへのGIFMIS展開は当初計画（2014年6月のGIFMISプロジェクト現行フェーズの終了までに全郡展開を予定）よりも遅延することが予想される。また、GIFMISプロジェクトの次期フェーズについて、ガーナ政府は要請準備を進めている状況である。

岐にわたることから、人数、担当分野ともに増加の必要性が判明したためである。特にAGBの作成、改訂には、MOFAの技術関連部局特有の手続きやガーナ政府のPFM改革の進捗を反映させる必要があり、想定より多くの時間・労力が必要となった。

供与機材についても量、質、調達のタイミングともにおおむね適切であった。主要なプロジェクト活動の実施に必要な機材として、車両4台、オフィス機材、トレーニング機材が提供されたが、どの機材も十分に活用されている。さらに運営指導調査でのMOFAとの合意により、5州におけるEasybooks®の普及のため、これまで4州の全CCにコンピュータ及び付属機器が供与された（残るノーザン州へのコンピュータの供与は2013年末に予定している）。これらの機材は、Easybooks®普及のためのローカルコンサルタントの投入、研修実施と併せ、財務報告のスピードと会計処理の正確性の改善に貢献している。しかし、一部のCCではまだそのような効果がみられていない。

MOFA職員のWGへの配置は、人員選定と配置人数の点で適切であった。WG1（収支・コミットメント管理）、WG2（資産管理）については、直接の担当部署の職員のみでなく、PPMEDの職員や内部監査人もメンバーとなり、AGBの質の確保に貢献した。しかし、WGメンバーのアベイラビリティの面では、通常業務の影響が大きく、活動に参加できないことも少なくなかった。これまでのところプロジェクト活動の遅れは最小限にとどめられているものの、円滑なプロジェクト活動の実施に影響を与えている。

ガーナ側の資金的投入の点では、MOFAがプロジェクト運営費用（C/Pファンド）を確保できず、JICAが運営費のほとんどを負担する状況となっている。結果として、上述のとおり、JICAの規程により認められない支出はできず、WGメンバーのなかには、プロジェクト活動参加にかかる手当の不足等からモチベーション維持が難しいとコメントする者も少なくなかった（「3-5 実施プロセス」参照）。

上記以外にも、前章で述べたとおり、プロジェクトの効率的実施をやや阻害した 이슈が幾つか確認された（「3-5 実施プロセス」参照）。まず、内部監査実施件数自体の不足や、OJTスケジュールの調整不足等により内部監査のOJTが十分に実施できなかった。また、C/P部局間のマネジメントレベルでの調整・情報共有、各WGのメンバー間のコミュニケーションには改善の余地が大きい。

4-4 インパクト

本中間レビュー時点では、上位目標の達成見込みを議論できる段階に至っていないが、プロジェクトの下でMOFAの会計、財務報告、資産管理、内部監査の改善枠組みが構築され、その枠組みに基づいて会計業務が継続的に改善されることにより、上位目標の発現が期待できる。上位目標の達成に向けて、GIFMIS展開を含むガーナ政府のPFM改革と引き続き調整を行うことが重要である。

その他のインパクトとして、GIFMISの展開と本プロジェクトとの相乗効果が期待される。GIFMISと整合性のあるAGBやEasybooks®の普及及びコンピュータの供与により、GIFMISの円滑な実施に貢献することが見込まれる。AGBによる手続きの標準化により、GIFMISへの入力前に会計処理、資産管理のための一貫性のあるデータが整えられることから、MOFAのGIFMIS活用能力の向上に資することが期待される。

また、CIDAのセクター財政支援に関しては、既に本プロジェクトとの相乗効果が確認されている。財政支援実施にはMOFAからの適切な財務報告が条件となっているが、CIDAは、MOFAの財

務報告書は、改善の余地は大いにあるものの他の省庁よりも質が良いとしており¹¹、本プロジェクト支援の貢献が示唆される場所である。本プロジェクトによる支援により、一層の効果が生まれることが期待される。

4-5 持続性

本中間レビュー調査にて、プロジェクト実施後のアウトプット、アウトカムを持続性の確保に向けてプロジェクトの残りの期間で取り組むべき問題が確認された。

まず、プロジェクトの下で作成されたAGBと内部監査チェックリストは、現場で活用されてはじめて会計、資産管理、財務報告、内部監査の質の向上に貢献できる。したがって、それらの継続した普及と改善・更新が必要であり、そのためにはプロジェクト実施後の組織体制整備、予算上の措置が不可欠である。

また、プロジェクト終了後には、AGBの継続的な普及とAGB及び内部監査チェックリストの継続的改善は、MOFAの職員自身がJICA専門家の支援なく行っていかなければならない。これまでJICA専門家がプロジェクト活動実施に必要なさまざまな手配を多く行っているところ、MOFA自身がそれらの業務を行えるような体制を整える必要がある。

技術面では、職員の異動が比較的頻繁な現状にかんがみ、個人の能力強化と組織的な能力強化のリンクを確保するために、知識と技術の移転を確実に行っていくことが非常に重要であり、プロジェクトの残りの期間においてMOFAによる対応が必要である。

4-6 貢献要因及び阻害要因

(1) 効果発現に貢献した要因

1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは、2011年8月にJICAが運営指導調査を実施し、MOFAとの間でプロジェクトの範囲の変更に合意した。プロジェクト活動は2012年3月に2年間の「優先フェーズ」として再開したが、運営指導調査での合意時期より2ヵ月遅れての開始となった。これは、JICA側の専門家調達に当初想定よりも時間がかかったことによるものである。上記の経緯があったものの、優先フェーズにおけるプロジェクト活動は年間ワークプランに従い、ほぼ予定どおりに実施された。アウトプットごとに部署横断的に設置されたWGを通じた実施メカニズムにより、計画・予算担当部署や内部監査人などから効果的なインプットを得ることが可能となり、AGBの質の確保に貢献した。また、2013年半ばから取り組んでいるCCにおけるOJT/実地研修は、MOFA本省職員のトレーナーとしての能力向上を促進している。

2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトと関係機関との調整は、適切に行われている。政府の会計マニュアルを発行するCAGD、政府の進めるGIFMIS展開を担うGIFMISプロジェクト、財政分権化を担当する財務省の財政分権化ユニット等の政府関係機関、他ドナーとの適切な調整・情報共有、それらを通じた政府PFM改革への適切な対応により、プロジェクトの外部条件の影響がコントロールされている。

¹¹ CIDAはガーナ政府に対する一般財政支援(MDBS)にも資金提供を行っているため、他省庁からの財務報告も受けている。

(2) 問題点及び問題を惹起した要因

1) 計画内容に関すること

個別の活動の点では、上述のとおり内部監査OJTについて、タイミング、実施量において、計画との相違がみられた。OJTの十分な実施ができなかった要因は、当初想定外の内部監査の基本知識のトレーニングの実施、各OJTの準備・調整の長期化、WGメンバーとJICA専門家のコミュニケーション不足によるスケジュール調整不足、予算交付の大幅な遅延及び不足による監査案件数自体の不足である。

2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの活動全般に影響する問題としては、WGメンバーのプロジェクト活動参加が通常業務のために困難なケースが少なくなかったこと、研修等に際してのトレーナー及び参加者への手当に対するJICA側、一部WGメンバーとの間の見解の相違によるWGメンバーの不満、またC/P部局間のマネジメントレベルのプロジェクト運営に係る調整不足、WGメンバー間のプロジェクト活動に係る情報共有の不足により、専門家が調整業務を担うケースが多くあることが確認された。また、MOFA側がプロジェクト運営費負担のための資金（C/Pファンド）を確保できず、JICAがほとんどの運営費を負担しており、結果として、一部手当のようなJICAの規程上支払うことのできない支出等を賄うことができないことも、プロジェクトの円滑な実施に影響を与えている。

4-7 結論

プロジェクトはガーナ政府の開発政策、日本政府の援助政策と整合性が高い。財政分権化に最近大きな動きがあったものの、セクター全体に対するMOFAの財務報告責任に変化はなく、プロジェクトの目的は現在も高い妥当性を保っている。

実施プロセスに課題はあるものの、プロジェクトの実績は良好であり、収支管理、コミットメント管理、資産管理、内部監査の分野における能力向上のツールが開発され、WGメンバーはそれらツールの普及を担うトレーナーとしての能力を順調に向上させている。それらの実績にかんがみ、中間レビュー調査団は現時点でのプロジェクトの有効性は高いと判断した。

優先フェーズのプロジェクト活動はおおむね計画どおりに実施されており、投入もおおむね適切であった。しかし、日本側の投入が当初計画より増加したこと、効率的な活動実施のために取り組むべき課題が複数確認されたことから、中間レビュー調査団はプロジェクトの効率性は中程度であると判断した。

上位目標の達成見込みを検証する段階にはないものの、会計、財務報告、資産管理、内部監査分野でのMOFAの継続的改善努力により、将来的に上位目標の達成につながることが期待される。

プロジェクトの効果の持続性を確保するためには、プロジェクトで開発されたツールの継続的使用と改善に向けた組織的・財政的措置を講ずることが必要である。プロジェクトの残りの期間において、プロジェクトのマネジメントレベルを中心とする関係者がこの問題に十分にに取り組むことが望まれる。

第5章 提 言

上記の調査結果を踏まえ、プロジェクトの後半に向けて以下を提言する。

(1) プロジェクトマネジメント・運営に係る提言

- ・ プロジェクトの下で実施されている業務はMOFAの責任（業務）の一部であるところ、ガーナ側、日本側ともに、C/Pファンドの確保はプロジェクト活動の円滑な運営のために非常に重要であると認識している。また、コスト・シェアリングの観点、MOFAのオーナーシップ醸成の点でも重要である。MOFAは2014年度の予算要求に本プロジェクトのC/Pファンドも含めているが、予算確保のためにMOFAが可能な手段を講じることを提言する。
- ・ 本プロジェクトのC/P部局間、及び各WGのメンバー間の情報共有、調整は十分でなく、プロジェクト活動の円滑な実施に影響を与えている。マネジメントレベルにおいては、局長会議等の機会を活用して頻繁かつ定期的なコミュニケーションを促進し、プロジェクト活動の方向性について議論、決定することが必要である。WGレベルでは、メンバー間のコミュニケーションに係るリーダーの責任を明確化し、マネジメントの決定事項が各WGメンバーに十分に伝達される体制を整えることが求められる。
- ・ 内部監査OJTの計画・スケジュール調整をより適切に行い、OJTの実施運営を改善する必要がある。それにより、内部監査人がより多くのOJT機会を得て、将来的に内部監査の質の改善に貢献することが望まれる。
- ・ プロジェクトの効果の持続性を確保するため、現在JICA専門家チームが行っているプロジェクト活動に係る各種調整業務は、プロジェクトの残りの期間内にWGメンバーに徐々に移管すべきである。
- ・ 優先フェーズ後のプロジェクト活動につき、今後更に議論を行い、必要に応じPDMの改訂を行う必要がある。

(2) プロジェクトの有効性・持続性確保のための提言

- ・ 調査の結果、中間レビュー調査団は、AGBの普及、本省のトレーナーの能力向上のためOJT/実地研修が有効であることを確認した。また、AGBに係る集合研修は会計・資産管理の標準手続きを理解するために必要であるが、実地研修は、CC職員がより実践的な知識と技術を身に付ける機会となる。プロジェクトの残りの期間では、AGB第2版の集合研修を行いつつ、OJT/実地研修により焦点をあてるべきである。また同時に、OJT/実地研修のパイロットの結果を踏まえ、効果的、効率的な研修実施方法を検討することを提言する。
- ・ プロジェクト終了までにMOFAは、JICA専門家の支援を受けつつAGBの効果的な普及及び職員間の知識と技術の移転のための組織体制を議論し、公式に決定する必要がある。MOFA RADU及び近隣CCの優秀な人材を活用した州レベルの研修・支援体制の構築、新規に配属されたCCの会計官への新任者研修も考慮に値しよう。
- ・ プロジェクトチームは、CC職員によるAGBの活用を確保するための手段を検討するべきである。現在検討されているようなMOFA次官からの指示レターも一案であり、この案についてはプロジェクトチームがフォローしていく必要がある。
- ・ 地方レベルCCよりも支出規模が遥かに大きい本省の各部局/技術局CCの財務報告状況が必ず

しも良くないこと、外部監査指摘の多くが本省に関するものであることにかんがみ、本省のCCに対する更なる取り組みが必要である。それら取り組みにより、本省のCCのパフォーマンス改善に資するのみでなく、それらCCが地方のCCのモデルとなることが期待される。また、AGB第1版の研修に本省各部局/技術局のCCのトップの参加が少なかったところ、AGB第2版の研修にはそれらトップの参加を確保し、財務規律の重要性について啓発することを提言する。

- プロジェクトが収集した2013年度上半期のデータでは、多くのCCが月次財務報告を期限どおりに提出しておらず、これは会計技術の不足というよりも基本的な運営規律の不備に起因すると考えられる。本省はこれらの期限を守らないCCに対処し、MOFAのPFM改善のため規律を確立することが必要である。既に本省では報告書提出状況のモニタリングとフォローアップを始めているが、局長会議での議題とするなど、更なる措置の検討が期待される。
- 上述のとおりC/Pファンドの確保はプロジェクトの円滑な実施のために重要であるが、より重要なイシューは、プロジェクト終了後にAGBの普及と改善・更新、内部監査活動を継続していく資金を確保し、プロジェクトのアウトカムの持続性を促進することである。MOFAがそれら活動に必要な支出を関連部局の経常予算（及び/あるいはドナー資金）に含めることが強く求められる。

第6章 評価総括

本プロジェクトについては、プロジェクトをとりまく状況の変化を踏まえ、2011年8月に運営指導調査を実施してMOFAと協議を行い、当初の6つの分野から収支管理、コミットメント管理、資産管理及び内部監査の4つの課題に絞り込み、優先フェーズとして取り組んできている。この2年間の優先フェーズは2012年3月に開始し、現在まで1年半が経過したところであるが、MOFAの関連部局からなるC/Pと専門家チームの尽力により、プロジェクトは成果目標を達成しつつある。特にMOFAの会計業務手続きを標準化したAGB策定とその研修実施、内部監査チェックリストの策定とOJTを通じて、MOFAの中核人材の能力が向上してきている。

今回の中間レビュー調査では、プロジェクトの残りの期間で取り組むべき課題についても、MOFAと認識を共有した。現場のCCレベルではAGBやEasybooks®の活用がまだまだ十分でないこと、CCが本省財務局に提出する月次財務報告の遅延防止に徹底した改善が必要であることなど、MOFAの財務規律を推進するには、現場を含む各部局で一層の具体的な取り組みの強化が必要であり、プロジェクトにおいても、現場での具体的課題に即した形で対応を進める必要がある。また、ガーナ政府のGIFMIS展開計画については、財政分権化の状況とともに引き続き動向を注視し、MOFAの会計業務の標準化のために必要な調整を行っていくことが望まれる。

本プロジェクトは、中央省庁本体を受け皿とする技術協力プロジェクトであり、C/Pのプロジェクト活動への参加確保に関しては、C/Pが多忙であるがゆえに、中央省庁傘下の実施機関を相手にしたプロジェクト以上に困難を伴うことも確認された。今後も継続的にJICAの技術協力のアプローチについてMOFAの理解を促すべく努めていく必要はあるが、本プロジェクトは新規技術や施設設備を導入するプロジェクトではなく、行政官の本来業務である財務会計業務の徹底という、重要でありこそすれ地味な内容で技術的成果は見えにくいいため、モチベーションを維持しにくい分野である。しかしながら、PFMにおける支出管理は、レベルは異なっても全世界の行政機関に共通の問題であり、その重要性は論を待たない。ガーナ政府の財政支出の問題は、近年多くのドナーが指摘、懸念するところであり、財務省のみならずライン省庁での適正な支出管理は極めて重要な取り組み課題となっている。本プロジェクトは支出管理の基礎となる会計業務に焦点をあてているが、この意義について、MOFA幹部がきちんと理解し、省内に繰り返し徹底していくことが不可欠である。

プロジェクトの成果が現場の実務レベルでしっかりと定着していくよう、関係者、特にMOFA幹部の今後の一層の取り組みを期待したい。

付 属 資 料

1. 協議議事録（ミニッツ）
 - ANNEX 1：PDM version 2
 - ANNEX 2：評価グリッド
 - ANNEX 3：JICA専門家投入
 - ANNEX 4：機材リスト
 - ANNEX 5：ローカルコスト
 - ANNEX 6：カウンターパートリスト
 - ANNEX 7：月次財務報告提出記録
2. PDM version 2（和文）

1. 協議議事録（ミニッツ）

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION OF
FINANCIAL MANAGEMENT IMPROVEMENT PROJECT OF
THE MINISTRY OF FOOD AND AGRICULTURE**

The Mid-Term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Koichi Kito, Senior Representative of JICA Ghana Office, conducted the Mid-Term Review of Financial Management Improvement Project of the Ministry of Food and Agriculture (hereinafter referred to as “the Project”) in the Republic of Ghana from 1st to 17th October, 2013.

The Team had a series of discussions with the authorities concerned, jointly reviewed the achievement of the Project, and exchanged views on the project performance and the evaluation of the Project from the view points of five (5) criteria of project evaluation.

As a result of the discussions, the Team and the Republic of Ghana authorities concerned agreed the matter referred to in the document attached hereto.

Accra, 1st November, 2013

木 藤 耕 一

Mr. Koichi Kito
Leader
Japanese Mid-Term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Maurice Tanco Abisa-Seidu
Chief Director
Ministry of Food and Agriculture
The Republic of Ghana

JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
ON
FINANCIAL MANAGEMENT IMPROVEMENT PROJECT
OF THE MINISTRY OF FOOD AND AGRICULTURE

Ministry of Food and Agriculture
The Republic of Ghana
and
Japan International Cooperation Agency

kk

ah

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Mid-Term Review Study	3
1-1 Background of the Study	3
1-2 Objective of the Study	3
1-3 Members of the Review Team.....	4
1-4 Schedule of the Review Study	4
2. Outline of the Project.....	6
3 Methodology of the Review	9
3-1 Review Steps	9
3-2 Data Collection Method	9
3-3 Constraints on the Review.....	10
4. Project Performance and Implementation Process	11
4-1 Inputs	11
4-2 Achievement of the Outputs	12
4-3 Prospect for achieving the Project Purpose.....	18
4-4 Prospect for achieving the Overall Goal	20
4-5 Implementation Process	21
5. Results of Evaluation by Five Criteria	23
5-1 Relevance	23
5-2 Effectiveness	24
5-3 Efficiency	24
5-4 Impact.....	25
5-5 Sustainability	26
6. Conclusion.....	27
7. Recommendations	28

ANNEXES

1 PDM ver. 2.....	30
2 Evaluation Grid	33
3 Assignment of JICA Experts	37
4 List of Equipment	38
5 Details of Operational Expenses Incurred by the Japanese Side.....	41
6 List of Counterpart Personnel.....	42
7 Record of Monthly Report Submission	43

kk

Abbreviations

AGB	Accounting Guidebook
CAGD	Controller and Accountant General's Department
CC	Cost Centre
CIDA	Canadian International Development Agency
DAC	Development Assistance Committee
DADU	District Agricultural Development Unit
EMQAP	Export Marketing and Quality Awareness Project
GCAP	Ghana Commercial Agricultural Project
GIFMIS	Ghana Integrated Financial Management Information System
GOG	Government of Ghana
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda
IAA	Internal Audit Agency
IAU	Internal Audit Unit of MOFA
JET	JICA Expert Team
JICA	Japan International Cooperation Agency
MADU	Metropolitan Agricultural Development Unit
MDA	Ministries, Departments and Agencies
MDBS	Multi-Donor Budget Support
METASIP	Medium Term Agriculture Sector Investment Plan
MMDA	Metropolitan, Municipal and District Assemblies
MOFA	Ministry of Food and Agriculture
MTEF	Medium Term Expenditure Framework
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OJT	On-the-Job Training
OVI	Objectively Verifiable Indicator
PDM	Project Design Matrix
PPMED	Policy, Planning, Monitoring and Evaluation Directorate of MOFA
RADU	Regional Agricultural Development Unit
R/D	Record of Discussions
RHT	Rollout and Hands-on Training
TET	Technical and Excel Training
TRC	Training at Regional Capitals
WAAPP	West Africa Agricultural Productivity Programme
WG	Working Group

AM

lck

1. Outline of the Mid-Term Review Study

1-1 Background of the Study

The Government of Ghana (GOG) has been making effort to address improvement of public financial management (PFM) since the introduction of Budget and Public Expenditure Management System (BPEMS) in 1997 and more recently, the introduction of Ghana Integrated Financial Management and Information System (GIFMIS). PFM related intervention is placed as one of key focus area in its National Development Plan, the 'Growth and Poverty Reduction Strategy II' and 'Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) 2010-2013'.

The Ministry of Food and Agriculture (MOFA) established the Finance Directorate in 2006, desirous and in need of improving its financial management and capacity of Cost Centre (CC) accountants at the national, regional and district levels.

In response to their request, Japan International Cooperation Agency (JICA) extended cooperation to the MOFA in the implementation of the Financial Management Improvement Project (Hereinafter referred to as "the Project"). The Record of Discussions (R/D) were signed on 15th February 2010 and the Project was launched in October 2010 for five years, with the scope covering the whole cycle of financial management of MOFA, which indicates six (6) areas, namely: policy making/planning and budget preparation, revenue and expenditure management, commitment management, asset management, performance evaluation and internal audit.

However, after the inception period of the Project from October 2010 to March 2011 (hereinafter referred to as "Inception Phase"), MOFA and JICA discussed the change of the Project scope to focus on urgent issues to achieve the set Project Purpose in view of GOG's plan to introduce the GIFMIS into Ministries, Departments and Agencies (MDAs). Also, considering the relations among the existing 6 outputs of the Project Design Matrix (PDM), the level of baseline capacity of MOFA and timeframe of the Project, it was agreed in August 2011 between the MOFA and the Japanese Project Consultation Study Mission to focus on 4 urgent areas, namely; revenue and expenditure management, commitment management, asset management and internal audit in 5 target regions for two years.

The Project operation with the revised scope and 4 outputs was resumed under the "Urgent Phase" in March 2012 for the period up to April 2014. In the Urgent Phase, MOFA officials with support from JICA experts have been working on development and dissemination of an Accounting Guidebook (AGB) and improvement of internal audit. The Project is also working on expansion of functions and dissemination of MOFA accounting software-Easybooks® to 5 regions.

Since the Project has reached the mid-point of its implementation, MOFA and JICA has jointly conducted a Mid-Term Review, and discussed future directions of the Project.

1-2 Objective of the Study

The specific objectives of the Mid-Term Review are:

- (1) To confirm the progress and the level of the achievement of the Project;
- (2) To evaluate the achievement of the Project on the basis of the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impacts and Sustainability);
- (3) To document the results of the evaluation in a joint review report;
- (4) To discuss the future direction of the Project and the measures to be taken for further

improvement of the Project;

(5) To sign the Minutes of the Meeting on the results of the discussions.

1-3 Members of the Review Team

The review was jointly undertaken by the Ghanaian and Japanese sides. The members of the Review Team are as follows:

(1) Japanese Side

Name	Title	Position/Organization
Mr. Koichi Kito	Leader	Senior Representative, JICA Ghana Office
Ms. Emi Nishihata	Evaluation Planning 1	Representative (Education and Governance Sector), JICA Ghana Office
Mr. Raymond Danso	Evaluation Planning 2	Program Officer, JICA Ghana Office
Ms. Rie Fusamae	Evaluation Analysis	Consultant, Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID)

(2) Ghanaian Side

Name	Position/Organization
Mr. Nicholas Neequaye	Ag. Director of Policy, Planning, Monitoring and Evaluation Directorate (PPMED), MOFA
Ms. Adelaide Anno-Kumi	Director of Finance and Administration Directorate, MOFA
Ms. Diana Amoako-Kissiwa	Financial Controller, MOFA
Mr. Francis Agbemafo	Director, Internal Audit Unit (IAU), MOFA

1-4 Schedule of the Review Study

The Mid-Term Review study was undertaken from October 1st to 17th, 2013. The detailed schedule of the study is as follows:

Date	Activities
Oct 1 Tues	12:00 Consultant Arr. at Accra
Oct 2 Wed	8:30 Briefing and MTG at JICA Ghana Office 10:00 Courtesy call to Ag Chief Director (Director, Agric. Engineering Service Directorate, Mr. Boamah) 13:30 Courtesy call to Director of Finance and Administration Directorate (Ms. Anno-Kumi) 14:00 Courtesy call to Ag. Director of PPMED (Mr. Neequaye) 14:30 Courtesy call to Director of IAU (Mr. Agbemafo) 15:00 Interview w/ JICA Expert Team (JET)
Oct 3 Thurs	9:00 Interview w/ WG members (7 from WG1) 14:00 Interview w/ WG members (6 from WG2) 15:30 Interview w/ Director of Finance and Administration Directorate (Ms. Anno-Kumi) 16:30 Interview w/ Excellence Consultancy Services Limited (Mr. Damete-Yeboah)
Oct 4 Fri	9:00 Interview w/ JET 11:00 Interview w/ WG members (8 from WG3)
Oct 5 Sat	Analyze the results of completed questionnaires
Oct 6 Sun	Analyze the results of completed questionnaires

kek

Oct 7	Mon	8:30 Dept. from Accra to Cape Coast (C/R) 11:00 Regional Agricultural Development Unit (RADU)-Central Region (11:00- Interview w/ Accountants and 15:00- Store Keeper) 16:00 CAGD Regional Office (Regional Treasury)
Oct 8	Tues	9:00 CAGD Cape Coast Metropolitan Assembly (Metropolitan Treasury) 10:00 Metropolitan Agricultural Development Unit (MADU)-Cape Coast Metropolitan (Interview w/ Director, Accountants and Store Keeper etc.) 13:00 RADU-Central Region (Interview w/ Regional Director) 14:00 Dept. from Cape Coast to Accra 17:00 Arr. at Accra
Oct 9	Wed	9:00 Interview w/ former FC (GIFMIS Director, Mr. Baah-Adade) 10:30 Interview w/ JET 13:00 Interview w/ CAGD (Director of Public Accounts Division, Mr. Azubila) 14:30 Interview w/ FC (Ms. Amoako-Kissiwa) 16:00 Interview w/ Donor Coordinator of MOFA (Ms. Danson)
Oct 10	Thurs	AM: Report preparation 13:00 Interview w/ CIDA (First Secretary and Senior Development Officer, Ms. Cocker and others) 15:00 Interview w/ FC and JET
Oct 11	Fri	AM: Report preparation 13:00 Interview w/ PPMED (budget and reporting issues) 14:00 Discussion on draft Evaluation Report w/ FC, Director of Finance and Administration Directorate, Director of IAU, WG members and JET
Oct 12	Sat	Draft the Review Report
Oct 13	Sun	Draft the Review Report
Oct 14	Mon	14:00 MTG w/ Chief Director (Mr. Abisa-Seidu), Director of Agric. Engineering Service Directorate (Mr. Boamah), FC and JET
Oct 15	Tues	Finalize the Review Report
Oct 16	Wed	15:00 ICC and Joint Evaluation MTG w/ Chief Director, Director, Agric. Engineering Service Directorate, Ag. Director of PPMED, Director of Finance and Administration Directorate, FC, Director of IAU, WG members and JET
Oct 17	Thurs	9:45 Report to JICA Ghana Office 11:00 Report to Embassy of Japan 17:35 Consultant Dept. from Accra

KK

2. Outline of the Project

The outline of the Project shown in the recently revised PDM (see Annex1) is as follows:

Project Title: Financial Management Improvement Project of the Ministry of Food and Agriculture
Cooperation Period: October 2010 to October 2015¹
Target Area: Entire area of Ghana²
Target Group: MOFA

Overall Goal

Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affect its agricultural service provision.

Project Purpose

PFM³ of MOFA is improved.

Outputs⁴

- 1) Policy making & Planning and Medium Term Expenditure Framework (MTEF) Budget Preparation is improved.
- 2) Revenue & Expenditure Management is improved.
- 3) Commitment Management is improved.
- 4) Asset Management is improved.
- 5) Performance Evaluation is improved.
- 6) Internal Audit is improved.

Activities

- 1-1 Review all the CCs' and Regions' Work Plans and Budget statements.
- 1-2 Evaluate CCs' and Regions' budget statements and identify weak budget statements.
- 1-3 Conduct study visits to locations of ones identified weak and seek the source of the weaknesses and specify remedial actions.
- 1-4 Standardize budget preparation principle & procedures, and prepare Procedural Manual.
- 1-5 Establish standard unit costs for relevant goods & service items in budgeted activities.
- 1-6 Conduct training on planning and budget preparation (National, Regional and District) for all CCs.

- 2-1 Form Working Group (WG) 1 (Revenue & Expenditure, and Commitment Management).
- 2-2 Review the CAGD Accounting Manual, public finance laws, regulations and existing data capture system used by MOFA and its CCs.
- 2-3 Review the current preparation method & format of financial reports including projects.
- 2-4 Identify current challenges in operational flow of revenue and expenditure transaction and examine how to standardize the principle & procedures.
- 2-5 Consult with stakeholders of GOG such as CAGD and GIFMIS project team.
- 2-6 Prepare and revise the procedure guidance to manage Revenue & Expenditure.

¹ The Urgent Phase is from March 2012 to April 2014.

² Target areas for Easybooks® rollout are 5 Regions (Central, Ashanti, Western, Volta and Northern Region).

³ Among the various functions of PFM, this project addresses basic PFM improvement in the line MDA perspective. In particular, the Urgent Phase focuses on basic improvement in accounting/ reporting and internal auditing at MOFA.

⁴ Scope of the Urgent Phase is Outputs 2, 3, 4 and 6.

- 2-7 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance.
- 2-8 Conduct training on procedure guidance to CC directors and accountants nationwide.
- 2-9 Expand the functions of Easybooks®.
- 2-10 Rollout the enhanced Easybooks® to 5 Regions.
- 2-11 Monitor the usage of procedure guidance.
- 2-12 Conduct study tour to learn good PFM practices overseas.

- 3-1 Form WG 1 (Revenue & Expenditure, and Commitment Management).
- 3-2 Review and identify the definition and mechanism of incurrence of "Commitment" transactions.
- 3-3 Review current management rules with special regard to authorization and strengthen them if needed.
- 3-4 Prepare and revise the procedure guidance to manage Commitment transactions.
- 3-5 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance.
- 3-6 Conduct training on procedure guidance to CC directors and accountants nationwide.
- 3-7 Monitor the usage of procedure guidance.

- 4-1 Form WG 2 (Asset Management).
- 4-2 Review and identify the current situation of fixed assets and inventory at CCs.
- 4-3 Review accounting classification between fixed assets and inventory.
- 4-4 Standardize preparation procedures of Fixed Assets Register.
- 4-5 Establish system of regular/ periodic physical asset taking.
- 4-6 Prepare and revise the procedure guidance to manage fixed assets and inventory.
- 4-7 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance.
- 4-8 Conduct training on Asset Management to CC directors, accountants and asset managers nationwide.
- 4-9 Monitor the usage of procedure guidance.

- 5-1 Review the linkage between "Activities in Logical Framework" and "Accounting (Expenditure) Records."
- 5-2 Decompose and reclassify project expenditure items in accordance with the Log-frame activities to ensure linkage with each objective.
- 5-3 Consider treatment of expenditure support by local governments, etc. (off-national-budget expenditure) in the performance statements.
- 5-4 Review the existing M&E system and its extent of adoption.
- 5-5 Establish procedures for regular performance monitoring using indicators including designing of uniform monitoring format.
- 5-6 Update base-line data according to the determined items and monitor its implementation.
- 5-7 Design format of Performance Statement.
- 5-8 Establish multi-layered performance evaluation system (including auditing) and elaborate performance evaluation manual.
- 5-9 Conduct trial implementation of Financial Monitoring.
- 5-10 Conduct trial implementation of Technical Monitoring.
- 5-11 Conduct trial implementation of Budget Monitoring.
- 5-12 Training on Monitoring.

kk

- 6-1 Form WG 3 (Internal Audit).
- 6-2 Review current practices of Internal Auditing with regard to the coverage and procedures of services in the respective audit areas.
- 6-3 Identify weaknesses and seek practical solutions to tailor feasible auditing procedures in each area.
- 6-4 Prepare Internal Audit Checklist.
- 6-5 Conduct On-the-Job (OJT) training of Internal Audit.

kk

ay

3 Methodology of the Review

3-1 Review Steps

The Mid-Term Review was conducted in the following process in accordance with the JICA Project Evaluation Guidelines (June 2010).

- 1) Design the review study and summarize it in an evaluation grid (See Annex 2);
- 2) Collect information through the review of related documents and questionnaire and interviews with stakeholders;
- 3) Verify the implementation process and achievements of the project by analysing collected information;
- 4) Analyse the Project's achievement on a basis of the five evaluation criteria (see Table 3-1 below);
- 5) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining period.
- 6) Present the results of the Review in the form of a joint Mid-Term Review report.

JICA applies the Five Evaluation Criteria for value judgment of a project review and evaluation as standard measurement which was proposed in the Development Assistance Committee (DAC) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1991. The general description of the Five Evaluation Criteria applied to the Review is shown below.

Table 3-1: Description of Five Evaluation Criteria

Evaluation Criteria	General Description of Five Evaluation Criteria
Relevance	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the 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. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators.
Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Source: New JICA Guideline for Project Evaluation First edition (June, 2010)

3-2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were collected and analysed. Data collection methods used in the Mid-Term Review were:

- Review of relevant documents such as the project progress reports, report of the project planning study, policy documents, etc.;
- Interviews and questionnaire survey of key informants (members of the Project management team, members of WGs formed under the Project, JICA experts, personnel of Regional Agricultural Development Unit (RADU) and other CCs in Central Region, officials of other

kk

GOG bodies concerned, and other relevant stakeholders

3-3 Constraints on the Review

Due to time constraints, information collected from regional and district level CCs was limited to a minimal level.

kk



4. Project Performance and Implementation Process

4-1 Inputs

Inputs from both sides since the commencement of the Project in October 2010 up to the Mid-Term Review have been provided almost as planned. The details of the inputs are shown below and in Annexes.

4-1-1 Japanese Side

(1) Dispatch of Japanese and Local Experts

A total of 15 Japanese experts and 3 local experts in the areas shown in Table 4-1 has been assigned since the inception of the Project for a total of 88.97 man-month(M/M) as of the end of September 2013. Out of the 18 experts, 5 were dispatched in the Inception Phase and 13 including 3 local experts in the Urgent Phase. The details of the assignments of the experts are shown in Annex 3.

Table 4-1 Assignment Areas of Experts

Phase	Areas of assignment	Total amount of work
Inception Phase (Oct. 2010 - Mar. 2011)	1. Chief Advisor/ Budget/ Finance/ Accounting / Auditing 2. Performance Monitoring/ Project Management 3. Information Technology 4. Asset Management/ Procurement 5. Project Coordination/ PFM Sector Coordination	16.81 M/M
Urgent Phase (Mar. 2012-)	1. Team Leader/ Accounting 2. Deputy Team Leader/ Accounting 3. Asset Management 4. Revenue & Expenditure and Commitment Management 5. Financial Reporting 6. Internal Audit 7. Training Plan	72.16 M/M

(2) Third-Country Study Tour

A study tour was conducted in Kenya from 2nd to 9th February 2013 and a total of 10 MOFA officials from WGs formed under the Project participated.

(3) Provision of Equipment

4 vehicles, a total of 94 computers for CCs in four Regions, and office and training equipment were provided in order to carry out Project activities. The total expenditure for the equipment is JPY 23.8 million (approx. USD 242 thousand⁵). The detailed list of equipment is provided in Annex 4.

(4) Operational Expenses

As of the end of September 2013 the operational expense for the Project incurred by the Japanese side amounts to JPY 102.5 million (approx. USD 1,043 thousand⁶). The details of the expenses are shown in Annex 5.

⁵ Converted at the exchange rate of October, 2013 (US\$1=JPY98,2870).

⁶ Converted at the exchange rate of October, 2013 (US\$1=JPY98,2870).

kk

4-1-2 Ghanaian Side

(1) Appointment of Counterpart

Financial Controller, the top official of the Finance Directorate, has been appointed as Project Manager. The heads of other concerned divisions, namely the Finance and Administration Directorate, the Internal Audit Unit (IAU) and the Policy, Planning, Monitoring and Evaluation Directorate (PPMED) have also been assigned to the Project implementing agencies led by Project Manager. Three WGs were formed under the Project to carry out the major Project activities. Currently a total of 31 officials from the above divisions of MOFA, including regional and district level officers have played key roles in the project implementation. A list of counterpart personnel is provided in Annex 6.

(2) Office Space and Operational Expenses

MOFA provided office space for JICA Expert Team. MOFA has incurred the expenses for utilities and internet connection for the Project office, automobile insurance and some fuel cost for the provided vehicles.

4-2 Achievement of the Outputs

The Project is on the right track to produce the intended four Outputs indicated in PDM revised in October 2013⁷. The level of achievement of each Output is shown below.

(1) Output 2, 3 and 4

Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
Output 2: Revenue & Expenditure Management is improved.	
2-1 The standardized procedure guidance (on revenue and expenditure management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.	AGB ver. 1 based on CAGD Accounting Manual was developed in September 2012. It will be revised as AGB ver. 2 by December 2013 based on feedback from CC staff in the training of AGB ver. 1 and from Regional Accountants and some national and technical directorate accountants in a consultation meeting.
2-2 At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods.	6 members of WG 1 from Finance Directorate and the RADU of Greater Accra served as trainers in the revenue & expenditure management part of the AGB training conducted in the period of November 2012 to January 2013. Through the OJT/ on-site training that is on-going since September 2013, more trainers are being trained both from WG1 as well as Regionally. Though their capacity development is still halfway through, they have developed certain degree of confidence in their ability as trainers. JICA experts also recognize the improvement of their capacity.
2-3 More than 80 % of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70 % mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs.	72% of participants in the training attained more than 70% mark in the training exit test on revenue and expenditure management.

⁷ Output 1 and 5 are not included in the revised project scope summarised in PDM ver. 2.

kk

Output 3: Commitment Management is improved.	
3-1 The standardized procedure guidance (on commitment management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.	See the achievement of OVI 2-1 above.
3-2 At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods.	6 members of WG 1 from Finance Directorate and RADU of Greater Accra served as trainers in the commitment management part of the AGB training conducted in the period of November 2012 to January 2013. Through the OJT/ on-site training that is on-going since September 2013, more trainers are being trained both from WG1 as well as Regionally. Though their capacity development is still halfway through, they have developed certain degree of confidence in their ability as trainers. JICA experts also recognize the improvement of their capacity.
3-3 More than 80 % of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70 % mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs.	95% of participants in the training attained more than 70% mark in the training exit test on commitment management.
Output 4: Asset Management is improved.	
4-1 The standardized procedure guidance (on asset management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.	See the achievement of OVI 2-1 above.
4-2 At least 4 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods.	3 members of WG 2 from Finance and Administration Directorate served as trainers in the asset management part of the AGB training conducted in November 2012 to January 2013. Through the on-site training that is on-going since June 2013, more trainers are being trained both from the Finance and Administration Directorate as well as Regionally. They have developed some degree of confidence in their ability as trainer. JICA experts also recognize the improvement of their capacity.
4-3 More than 80 % of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70 % mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs.	95% of participants in the training attained more than 70% mark in the training exit test on asset management.
4-4 More than 70 % of CCs comply with the requirements of MOFA's asset management reporting.	MOFA is working mainly on proper record-keeping of fixed assets and stock-taking at the CC level in accordance with AGB. Although an increased number of CCs submitted reports this year (70%) compared to the last year (50%), there are still a number of CCs that do not submit their report and also standardized reporting forms are yet to be used.

kk

The indicators show that Output 2, 3 and 4 will be produced within the project period.

The standardized procedure guidance covering revenue and expenditure management, commitment management and asset management (OVI 2-1, 3-1 and 4-1) will be revised shortly as AGB ver. 2. The members of WG1 (revenue & expenditure, and commitment management) and WG2 (asset management) compiled AGB ver. 1 which describes standardized procedures on: 1) revenue collection; 2) purchasing and commitment; 3) cash release and payment; 4) imprest; 5) payroll; 6) inventory; 7) fixed assets; 8) bank reconciliation; and 9) financial reporting. JICA experts provided technical support in the development process of AGB ver. 1 and the WG members from IAU provided inputs from auditor's point of view. The development of the AGB ver. 1 was completed in September 2012 following a consultation meeting with senior accountants of MOFA. The training on AGB ver. 1 was conducted for all CCs of MOFA nationwide in the period of November 2012 to January 2013 in order to disseminate it as well as to receive feedback from users for improvement. At the beginning of the Urgent Phase Year 1, the target participants for the training on AGB ver. 1 were those from CCs in 5 regions and the remaining 5 regions were planned to be covered in the Urgent Phase Year 2. However, the Project decided to provide the training on AGB ver.1 to all CCs nationwide for the following reasons: 1) the realities of accounting and asset management procedures at the implementation front-line (CCs) vary to a great extent and it is relevant to receive as much feedback as possible from these CCs nationwide to standardise the procedures; and 2), the standardised procedures need to be disseminated at the same time to avoid the unstandardized application of the rules.

WG members are working on the revision of AGB as ver. 2 to reflect feedback from CC staffs who participated in the training and new developments regarding the GfMIS and fiscal decentralisation implementation. A consultation meeting on draft AGB ver. 2 was held in September 2013 inviting Regional Accountants from all the ten Regions. It will be finalized by December 2013.

The target number of trainers is likely to be developed (OVI 2-2, 3-2 and 4-2) by the end of the project period. Trainers are enhancing their knowledge and skills by going through AGB development and revision processes, working as facilitators in the AGB training held in Accra and other regional capitals (See Table 4-2) and in the consultation meetings. In the consultation meetings, members of WG1 and WG2 made presentation and facilitated the sessions of respective parts of AGB with sufficient understandings. They are also mastering AGB and acquiring the skills as trainers as well as practitioners to disseminate AGB by demonstrating the actual practices based on AGB during the OJT for WG1 and the on-site training for WG2 at CCs (See Table 4-3 and Table 4-4). Through those experiences, they have developed certain degree of confidence as trainer. However, it requires more time for some trainers, particularly new ones, to cover all the related topics in each area of responsibility. JICA experts expect that further training activities, particularly OJT and on-site training, will help them to consolidate their training skills.

lck

Table 4-2 Coverage of CCs in AGB Training

Period	Venue	Targeted Regions (No. of CCs)	No. of directors in attendance (Rate of participation)	No. of accountants in attendance (Rate of participation)
06/11-08/11, 2012	Cape Coast	Central (21), Western (19)	36 (90%)	25 (covering 34 CCs) (85%)
13/11-15/11, 2012	Ho	Volta (24), Eastern (24)	40 (83%)	46 (covering 48 CCs) (100%)
20/11-22/11, 2012	Accra	Greater Accra (14), Headquarters (16), Technical Directorate (10)	20 (covering 23 CCs) (57.5%*)	28 (covering 33 CCs) (82.5%)
27/11-29/11, 2012	Tamale	Northern (28), Upper West (13), Upper East (12)	44 (83 %)	50 (covering 49 CCs) (92.5%) N.B. There are plural participants from certain CCs
22/01-24/01 2013	Kumasi	Ashanti (36) , Brong-Ahafo (29)	60 (92.3%)	62 (95.4%)

* The number of directors (7) at HQ CCs are less than the listed number of CCs (16). Similarly, 8 directors at technical directorates cover 10 CCs. Still, more than half of them could not attend because they were not well informed, in addition to their busy schedules.

Source: Progress Report (No.2) of the Project, February 2013

Table 4-3 Record of OJT (WG1)

Month/Year	No. of Days of Training	Location (CC)	No. of Participants	No. of WG Members	No. of JICA Experts
09/2013	2	RADU - Greater Accra Region (Accra)	3	1	2
09/2013	3	RADU - Central Region (Cape Coast)	3	2	2

Table 4-4 Record of On-site Training (WG2)

Month/Year	No. of Days of Training	Location (CC)	No. of Participants	No. of WG Members	No. of JICA Experts
06/2013	3	Agric. Engineering Service Directorate (Accra)	10	9	6
08/2013	3	RADU - Central Region (Cape Coast)	9	3	2
08/2013	3	Pong-Tamale Central Veterinary Laboratory (Pong-Tamale)	19	2	2
09/2013	3	RADU - Ashanti Region (Kumasi)	14	5	2
09/2013	3	RADU - Volta Region (Ho)	10	5	2

The targets have been achieved with regard to CC staff's level of comprehension of AGB in the areas of commitment management and asset management (OVI 3-3 and 4-3) as far as the first

kk

round of training is concerned. The results of the exit test of the AGB training for CCs suggest that the majority of the trainees understood the basic accounting procedures. Their level of comprehension was also high in the revenue and expenditure management area though it has not reached the target by margin.

The asset management reporting (OVI 4-4) is an area that shows improvement from a low level of 50% in early 2012 to the 70% threshold area in early 2013 in the CC response to Finance & Administration Directorate's fixed assets survey. The improvement may be a combined result of Finance and Administration Directorate's stronger directive this year and improved awareness on the importance of asset management by the CC directors after the first round of the AGB training in November 2012 to January 2013. At the first round of the AGB training, the CC directors were advised to ensure appropriate assignment of their staff members for the asset management responsibilities so that an asset management representative from each CC will be invited for the second round of AGB training which will be held early next year. In response to the difficulties observed at CCs in maintaining appropriate records on the asset register and in conducting stock-taking to serve its purpose, the WG2 has been conducting on-site training at select number of CCs in order to create model CCs in Regions and to deliver hands-on training at both Head Office and locally at CC level (See Table 4-4).

The Project has also been supporting the expansion of functions and roll out of MOFA's accounting software named Easybooks® in 5 regions (Central, Ashanti, Western, Volta and Northern Regions) through the local consultant. The original plan of the Project does not include the direct support to the Easybooks® roll out. However, the Project has piloted the effectiveness of the Easybooks® in Central Region during the Inception Phase and found positive evaluation. The Easybooks® was regarded as the internal accounting software in the transition period to GIFMIS and it was agreed to modify the minimum functions and roll out to the target 5 regions in the Project Consultation Study in August 2011.

In the Urgent Phase Year 1, new Chart of Accounts were reflected in the Easybooks® and data consolidation function at Regional and National levels were incorporated. In the Urgent Phase Year 2, modifications such as incorporation of the new procedures of budget/ cash release and payment, modification of the existing control function and updating the codes of the Easybooks® to conform with the latest GIFMIS Chart of Accounts have been made. Easybooks® training to CCs was conducted in 4 regions from the middle of 2012 to early 2013 and training for the remaining Northern Region is planned to be held in the end of 2013 to early 2014. The record of training is as shown in Table 4-5. Overall evaluation of the Easybooks® training is good and the participants are satisfied with the Easybooks®. However, the level of utilisation of the Easybooks® varies from CCs to CCs mainly due to the low IT capacity of some of the accountants at CC level and insufficient number of transactions because of insufficient budget allocation and large delays in budget release.

kk



Table 4-5 Record of Easybooks® Training

Venue	Plan					Actual				
	TRC ⁸	TET ⁹	RHT ¹⁰	Total	CC director	TRC	TET	RHT	Total	CC director
Accra (GA/R), 40 CCs ¹¹	33	35	-	68	40	26	42	-	68	-
Cape Coast(C/R), 21 CCs	20	-	60	80	21	20	-	43	63	19
Takoradi(W/R), 19 CCs	13	5	54	72	19	13	8	54	75	18
Kumasi(A/R), 34 CCs	67	25	99	191	92	60	25	83	168	81
Ho(V/R), 24 CCs	-	22	72	94	24	-	21	77	98	22

(2) Output 6

Output 6: Internal Audit is improved.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
6-1 The Internal Audit Checklist which complies with Internal Audit Agency annual is developed.	The Internal Audit Checklist was developed in February 2013.
6-2 The Internal Audit Checklist is utilised in more than 50% of internal audit engagements.	The Checklist has been referred in most of the internal audit engagements conducted this year; but incorporated in few audit working papers.
6-3 Internal Audit Agency Manual's procedures are observed in more than 70% of internal audit engagements.	It is yet to be verified since most of the engagements are work-in-progress.

Though one of the set targets has been achieved, improvement in internal audit practices cannot be verified until IAU engages in more audits.

The WG3 developed the Internal Audit Checklist (OVI 6-1) in February 2013 as a tool to efficiently manage internal audit engagements. It is in accordance with the Internal Audit Agency (IAA) Manual and covers the audit areas of financial management, asset management, human resources (head count) and procurement.

All the auditors interviewed have found the Checklist very useful and they refer to it in audit

⁸ Training at Regional Capitals (TRC) is to quickly disseminate the new features of the revised Easybooks® to staff of MOFA who are already using Easybooks®.

⁹ Technical and Excel Training (TET) is to provide technical training on revised Easybooks® and Microsoft Excel Training at regional capitals just before rollouts to CCs.

¹⁰ Rollout and Hands-on Training (RHT) is to instil confidence in the accountant and key staff members of each CC to use the revised Easybooks® to capture, edit and validate data and generate all the required reports.

¹¹ The number of CCs includes 1 fishery office in each region, which is now under Ministry of Fishery and Aquaculture Development.

kk

engagements. However, the opportunities to fully utilise it has been limited since approximately 40% of audit engagements conducted/being conducted this year is project audit, for which the Checklist cannot be fully applied. In addition, IAU auditors are still in the middle of OJT where they conduct actual internal audits to apply the Checklist by customizing it according to the nature of each audit engagement. Therefore, it is expected that as they engage in more OJT, they will improve upon the use of the Checklist to conduct their audit engagements.

IAU auditors were given training on the IAA Manual under the project and are currently receiving technical advice from JICA experts in OJT to lead application of the Manual. Therefore, achievement cannot be verified at this stage with regard to OVI 6-3. It should be noted, however, that, OJT opportunities after the development of the Checklist have been limited to three projects, namely "Export Marketing and Quality Awareness Project (EMQAP), West Africa Agricultural Productivity Programme (WAAPP) and Ghana Commercial Agricultural Project (GCAP). This is because: 1) training of some basic knowledge in the internal audit area such as IAA Manual procedures, which was not originally assumed, was required at the initial stage of the Project implementation; 2) preparation and arrangement for each internal audit engagement required more time than it was anticipated; 3) scheduling of OJT was not properly coordinated due to insufficient communication between the members of WG3 and JICA experts; and 4) the number of internal audit engagements available for OJT is limited due to significant delay in the release of the budget as well as its insufficiency.

4-3 Prospect for achieving the Project Purpose

The performance of the Project described in the above section suggests that the Project is moving towards the achievement of the Project Purpose. The outcome of the Project is yet to be produced. The current status of Project Purpose in terms of the set OVIs are shown below.

Project Purpose: PFM ² of MOFA is improved. *Among the various functions of PFM, this Project addresses basic PFM improvement in the line MDA perspective. In particular, the Urgent Phase focuses on basic improvement in accounting/ reporting and internal auditing at MOFA.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
Continued improvement of accuracy and timeliness of accounting/reporting and internal auditing at MOFA from the following perspectives:	
1 The number of findings in financial management cited by External Audit is decreased.	[Baseline] Year 2009 report: 45 findings* Year 2010 report: 43 findings* Year 2011 report (the latest): 40 findings* * The major areas of findings are asset management, payrolls and expenditure management in each of the three years. [Present] N/A (No external audit report covering year after the start of the Urgent Phase of the Project has been released.)

kk

2 The number of days CCs spend to submit monthly Financial Reports to Head Office is reduced.	[Baseline] Not available * Head Office requirement is submission by 5 days from the beginning of the following month from CC to RADU and by 10 working days from the beginning of the following month from RADU to Head Office. [Present] Average in the first three month of the year 2013: 76 days (of delay)
3 The number of rejected Financial Reports submitted from CCs to Head Office is decreased.	[Baseline] Approximately 30 (annual average before 2013) [Present] Approximately 10 in the first half of 2013
4 MOFA's Annual Consolidated Financial Reports required by CAGD are submitted to statutory bodies more timely.	[Baseline] Date of submission (average): sometime in May in the following year *Official requirement is by the end of March each year. [Present] Date of submission of 2012 report: May 2013
5 MOFA staff members are selected for on-going dissemination and continued improvement of MOFA's accounting procedure guidance, and budget allocation for such activities is maintained.	WG members have been appointed to disseminate and improve AGB for the Project period but the expenses for such activities have been covered by JICA. Staff arrangement and budget allocation after the Project period are yet to be determined by MOFA.

The number of findings in financial management cited by external audit (OVI 1) is yet to be measured since the latest Auditor-General's Report covers Year 2011 which is before the start of the Urgent Phase in March 2012.

CCs' submission of monthly financial reports to the Head Office (Finance Directorate) (OVI 2) was delayed 76 days on average in the period of 3 months from the start of the year, according to the data collected by the Project in August 2013. The Mid-Term Review Team could not find the baseline and therefore cannot measure the achievement level. However, the data collected by the Project revealed that there are a number of CCs that have submitted the reports with huge delay whilst some submitted them without much delay (See Annex 7). It should be noted that the management of the Finance Directorate has already taken initiative on this issue by reviewing the performance of each CC and is following up on it. Some CCs in fact have submitted their reports in response to their request. The Finance Directorate plans to continue to monitor the performance of CCs and encourage them to submit the reports more timely.

Though there were no official records of the number of rejected financial reports of CCs (OVI 3), the Finance Directorate estimated that reports of roughly a total of 30 monthly reports of CCs have been rejected annually in recent years, and about 10 in the first half of Year 2013. The Review Team found that CC's monthly reports are rejected only when they fail to meet very basic submission requirements. It is planned under the Project to work out workable submission acceptance practice including rejection criteria and follow-up monitoring using a spreadsheet recently prepared.

The Project effect is yet to be measured against OVI 4 (more timely submission of MOFA's annual consolidated financial report). MOFA submitted their annual consolidated financial report for Year 2012 in May of the following year, which is the time they normally submit their report.

kk

Since the substantial intervention of the Project began at the start of the Urgent Phase in March 2012, the gradual improvement of the timing of MOFA's report submission is expected in the remaining period of the Project implementation.

The selection of MOFA staff members for dissemination and continued improvement of the AGB and budget allocation for such activities (OVI 5) is an issue yet to be tackled. MOFA formally assigned sufficient number of staffs to disseminate and assist with improvement of the AGB under the Project. Staff arrangements for those tasks after the Project period is not in place at the moment.

4-4 Prospect for achieving the Overall Goal

Overall Goal: Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affect its agricultural service provision.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
Weaknesses concerning financial management issues affecting MOFA's agriculture service delivery are decreased as observed in performance reports on MOFA's agriculture policy implementation.	Yet to be measured.

Since the Project is in the process of establishing the foundation for the improvement of MOFA's financial management by introducing the AGB and the Internal Audit Checklist and creating the framework of disseminating the AGB procedures, it is too early to determine the level of achievement of the Overall Goal. The weaknesses concerning financial management issues indicated in MOFA's annual report of 2011 are: 1) insufficient budget allocation and 2) inefficient use of funds due to large delays in budget release, neither of which are about the areas which the Project is working on.

More appropriate information sources need to be identified to verify the achievement of Overall Goal. Since MOFA submits financial reports to Canadian International Development Agency (CIDA), which provides budget support for the agriculture sector, their comments on the reports can be a good source. CIDA is of the view that MOFA's annual and quarterly financial reporting is better than most of the other MDAs. Nevertheless, CIDA observed needs of improvement in such areas as more consistent presentation, more clarification of reported figures and variance explanation in terms of budget as well as previous year. More recently, in regards to the 2nd Quarter 2013 financial report, CIDA requested that MOFA's financial report should include Fisheries and District Agricultural Development Unit (DADU)s so that the report covers the target areas of CIDA's agriculture sector budget support as agreed between them, with which MOFA subsequently complied.

Reports on Basic Agricultural Expenditure Diagnostic Review of the World Bank (2013), which is not carried out regularly though, can also serve as an information source. In these reports, there are several indications pointed out with respect to financial information management of GOG's agriculture sector MDAs, of which MOFA is the lead ministry. These include: funds released to the units in the ministry were generally not tagged to specific field activities under the various objectives in the budget, donor expenditure data were limited for the earlier years of the review period, expenditure data for 2001 were unavailable for some of the MDAs, disaggregated data from some MDAs needed to enable comprehensive functional analysis were

lele

not available, there was a lack of precise expenditure data for agricultural mechanization and irrigation; and some data did not fully cover the 11-year study period.

4-5 Implementation Process

MOFA and JICA agreed on the change of the Project scope in August 2011 based on the findings in the Project Consultation Study conducted by JICA. The major Project operation was resumed as the "Urgent Phase" in March 2012 for two years, which was two-month delay compared to the timeline agreed between the two sides. The cause of the delay was that the procurement process of JICA took longer than had initially expected.

In spite of the above circumstances, the Project activities in the Urgent Phase have been implemented almost as planned in the annual work plans of the Project. The implementation mechanism in which cross-sectional WGs are set up along the Project Output lines has provided a basis for effective inputs from multiple inter-related areas involving multiple directorates. As an example, PPMED's personnel was assigned for WG 1 (revenue & expenditure management and commitment management) to help with inputs on the budget processes as they relate to expenditure processes of in the AGB. Some internal auditors were assigned for WGs 1 and 2 (asset management) to reflect auditors' views in the AGB. The number of personnel assigned to each WG was also sufficient for implementation of the Project activities.

On the other hand, the implementation of OJT on internal audit was not conducted as planned in terms of timing and quantity as discussed in the previous section (See 4-2. Achievement of Outputs).

Coordination with other GOG bodies concerned has been handled appropriately. Information sharing with CAGD is important since the major activities of the Project are about the standardisation of accounting procedures within MOFA in accordance with the CAGD Accounting Manual. The Project has involved Director of Public Accounts Division of CAGD as a member of the Joint Coordinating Committee (JCC) whilst the Project team members visited CAGD on several occasions to share information about the Project. The Project team also maintained good communication with the GIFMIS Project team and kept in touch with the Fiscal Decentralisation Unit of Ministry of Finance to gather information on new developments regarding GIFMIS implementation and fiscal decentralisation, both of which might require some adjustments for the Project.

Efforts to share information with development partners about the Project plan and progress and to facilitate their understanding about the Project have also been made. JICA Ghana Office has actively participated in the PFM sector working group and provides information about the Project to the members as well as given feedback to the Project team. JICA experts also presented the Project outline and progress to the working group.

However, the Mid-Term Review Team identified some issues that have undermined smooth implementation of the Project. First of all, some WG members were not available for WG meetings and other Project activities since the WG assignment was part-time with the assigned members retaining their regular full-time responsibilities. Availability of appropriate members was more challenging in the AGB training as it involved travelling to regions for a few days at a time.

Secondly, in association with the AGB training in which several WG members were to play the

role of facilitators, dissatisfaction was voiced by many WG members with respect to the amount of travel allowance that was paid for them by JICA and the other allowance that cannot be covered by JICA. To sustain the outcome of the Project, JICA considers that above-mentioned works such as development of AGB and assignment of training facilitators shall be incorporated in routine jobs of MOFA staffs. The members assigned the role of facilitators did a very good job, nonetheless.

Thirdly, inter-divisional coordination among three counterpart directorates/unit has not been sufficient at the management level. JICA experts as a consequence have been compelled to play a coordinating role in order for the Project to move along without undue delay. Problem in information sharing lies among WG members as well. It was often the case that JICA experts had to help with communication with every member regarding management decisions on the Project activities.

Last of all, MOFA has faced difficulties in securing counterpart fund for the Project and JICA has incurred most of the Project running cost, on which MOFA agreed to bear prior to the Project implementation in the 2.2 'Measures Taken by the Government of Ghana' of the R/D signed on 15th February 2010. As a result, expenses not payable by JICA's rules and other running cost which are supposed to be incurred by the MOFA side, have not been covered and that has undermined smooth implementation of the Project.

kek



5. Results of Evaluation by Five Criteria

Based on information gathered through interview with the Project management members, WG members, concerned personnel of some regional and district level CCs and other key informants outside MOFA, and through review of relevant documents, the Mid-Term Review Team assessed the relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability of the Project.

5-1 Relevance

The Project is consistent with the development policy of GOG as well as Japan's cooperation policy. Though the Project scope was narrowed down, the change was appropriate. Therefore the relevance of the Project is high.

The Project is aligned with the key policies of GOG. Macroeconomic stability is placed as the overall goal of GOG's medium-term development policy, "Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA)," which covers the period from 2010 to 2013. Improving public financial management is regarded as one of the key objectives of GSGDA. Strategies to achieve the objective identified in GSGDA include efficient financial management in key sectors and implementation of asset management systems in all MDAs and Metropolitan, Municipal and District Assemblies (MMDAs).

The enhancement of financial management capacity is also given attention in the Medium Term Agriculture Sector Investment Plan (METASIP) 2011-2015. It intends to tackle weak financial and asset management and reporting in the sector by: developing an electronic framework for financial management; strengthening the financial management and reporting capacity of CCs; and instituting a system to take inventory of MOFA assets and annual reporting on assets.

The objectives of the Project are still relevant in the face of the recent move in fiscal decentralisation. The accountability over budget execution and financial control of district level agricultural units in terms of Consolidated Fund was transferred from MOFA to District Assemblies in 2013. MOFA as a sector ministry still holds the responsibility to report financial information of the entire agricultural sector from the district level to the national level as part of the Annual Progress Report and other reports for the agriculture sector policy implementation. Therefore financial information of agricultural units of District Assemblies needs to continue to be collected by MOFA. It is understood that the process of full fiscal decentralisation requires many new arrangements and rules to be determined within GOG, such as roles and responsibilities over MDA-managed Internally Generated Fund (IGF)s, and reporting arrangements of the decentralised departments of MMDAs and the MDAs with sector reporting responsibility.

The Project is also in line with Japan's aid policy towards Ghana. Capacity development of GOG in administrative and financial management is one of the four priority areas identified in Japan's Country Assistance Policy for Ghana (2012), which expresses Japan's intention to assist GOG in improving its financial management system.

Though the Project changed its scope to focus on accounting, financial reporting and internal audit, it was deemed appropriate in view of the relatively weak capacity of many CCs of MOFA, uncertainty about concrete directions associated with the long transition periods of GOG's PFM reforms including GIFMIS implementation and fiscal decentralization, and the limited timeframe of the Project.

kk

5-2 Effectiveness

The Project has advanced towards the achievement of Project Purpose in the light of the achievement level of Outputs though the measurable progress against the set indicators has not yet been fully observed. Therefore the effectiveness of the Project can be expected to be high at this stage.

The performance of the Project seen above suggests that the Project is moving towards the achievement of Project Purpose. The training on AGB ver. 2 planned early next year and the continued OJT activities will facilitate the reduction of delays of monthly financial report submission from CCs (OVI 2), the decrease of the number of rejected financial reports from CCs (OVI 3), more timely submission of MOFA's annual consolidated financial reports (OVI 4) and the decrease of external audit findings (OVI 1).

The level of performance of financial reporting as well as Easybooks® operating skills vary among CCs. The move of the management of the Head Office (Finance Directorate) to improve the performance of monthly financial reporting from CCs is an important step. However, it is worth noting that the performance of national and technical directorates is not better than others. A number of them have failed to submit monthly reports in the first quarter of the year as at the end of August. Their performance draws attention given the fact that nearly 40% of audit findings in recent Auditor General's reports refers to the national directorates.

Regarding OVI 5 (Selection of MOFA staff members for on-going dissemination and continued improvement of the AGB and budget allocation for such activities), a feasible dissemination setup and measures to ensure the budget needs to be worked out in the remaining period of the Project implementation.

The recent moves in GOG's ongoing PFM reform has not affected the effectiveness of the Project owing to the Project's focus on improvement in the basics of MOFA's CCs during the transition period of the PFM reform initiatives, while leaving higher level accounting and reporting policy matters to GOG's decisions to be made in future. However, the close monitoring of the GIFMIS implementation strategy continue to be required in the light of a likelihood of the shift of the strategy, which may affect the duration of the transition period and challenges associated with it.

A major matter of concern for the Review Team is the transfer of the knowledge and skills of trained personnel to their successors. It needs to be ensured with appropriate countermeasures in order to assure the effectiveness of the Project.

5-3 Efficiency

Although the Project activities during the Urgent Phase have been implemented almost as planned, there are issues to be tackled for more efficient implementation of the Project. Therefore the efficiency of the Project is fair.

The quantity, quality and timing of JICA experts' dispatch in the Urgent Phase were appropriate in the light of the content of Project activities implemented and according to the views of concerned personnel of MOFA. The dispatch of JICA experts in the Inception Phase was also considered to be largely appropriate given the fact that the results of their situation surveys have fed into the Project activities in the Urgent Phase. However, the dispatch of JICA experts increased from the original plan, which has led to additional budgets from the Japanese side. It

kk

was assumed in the original plan of the Urgent Phase that the team be composed of a small number of long-term international experts. In the course of a procurement of the expert team, it came out that the international expert assignment needed to be divided into more specific work components due to difficulty of the recruitment. Furthermore, the development and revision of AGB required more efforts and time to work on than originally anticipated in order to address varied procedures of MOFA's Technical Directorates and the progress of GOG's PFM reforms.

Equipment provided by the Japanese side is largely appropriate in terms of quantity, quality and timing of provision. 4 vehicles and office and training equipment were provided to conduct the major Project activities and have been fully utilized. JICA has been providing additional inputs for the modification and roll-out of Easybooks® to the 5 Regions based on the agreement with MOFA. The inputs provided include computers for CCs, local consultants and training cost. These inputs have contributed to the improvement in the timing of financial reporting and accuracy of accounting practices. However, such effects have not yet been observed in some CCs.

The assignment of MOFA personnel to WGs formed under the Project has been appropriate in respect to selection of members and their number. In addition to members from the directorate in charge, PPMED personnel and internal auditors in WG1 (revenue & expenditure management and commitment management) and WG2 (asset management) contributed to the quality assurance of AGB. The availability of WG members, however, has not always been adequate due to their engagement in other regular responsibilities. This problem has affected smooth implementation of the Project though delays of the project activities have been kept to a minimum.

Financial inputs from the Ghanaian side have not been adequate since counterpart fund has not been allocated so far. As a consequence, JICA has covered most of the Project running cost and this has caused the situation where expenses not payable by JICA's rules cannot be made. Some WG members feel that this situation has made it difficult for them to motivate themselves to actively participate in some of the Project activities although the Project activities are part of their regular responsibility.

There are other issues that undermined the efficient implementation of the Project as discussed in the section 3 (Performance and Implementation Process) above. First of all, OJT in internal audit area has not been sufficiently conducted due to several reasons such as the limited number of OJT opportunities due to budget constraints and insufficient coordination on OJT scheduling. Secondly, inter-divisional coordination and information sharing among three counterpart directorates/ unit at the management level has substantial room for improvement for smoother coordination for project activities as well as among the members of each WG. These issues need to be addressed in the remaining period of the Project implementation.

5-4 Impact

Though it is premature to assess the level of achievement of Overall Goal ("Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affects agricultural service provision"), the Project is expected to contribute to that end by continuously improving accounting operation based on the framework of improvement of MOFA's accounting, financial reporting, asset management as well as internal auditing, which the Project aims to build.

In order to achieve the Overall Goal, it is important to continuously coordinate with GOG's PFM

kle

reforms including the GIFMIS implementation.

AGB and Easybooks® are aligned with the GIFMIS Chart of Accounts and newly introduced budget/ cash release system as much as possible and provision of PCs and Easybooks® training will indirectly contribute to smooth implementation of GIFMIS. Standardizing procedures by way of AGB aims at consistent data preparation for revenue and expenditure transactions and physical assets, which is expected to facilitate MOFA's capacity to utilize GIFMIS.

The Mid-Term Review Team confirmed the synergy between the Project and sector budget support of CIDA, which requires proper financial reporting from MOFA. CIDA, which also participates in Multi-Donor Budget Support (MDBS), finds the quality of MOFA reports better than other MDAs' though there is still much room for improvement.

5-5 Sustainability

There are issues to be addressed in the remaining period of the Project implementation in order to ensure the sustainability of the Project's outputs and outcomes after the implementation.

AGB and the Internal Audit Checklist developed in the Project can contribute to the improvement of practices in accounting, asset management, financial reporting as well as the quality of internal audit only if they are applied to actual work. Therefore, their continuous dissemination and improvement/update are required and for these tasks, there is a need to make institutional and financial arrangement at MOFA to be maintained after the Project implementation.

Similarly, the continuous dissemination and improvement of AGB and the Internal Audit Checklist will have to be done by MOFA officials themselves without JICA experts after the Project implementation. So far, JICA experts have taken care of arrangements required to implement the Project activities in many cases. Based on the work done in the Project as a model, MOFA needs to have its own adapted framework and arrangements in which such work will be handed over as much as possible to MOFA personnel from a sustainability point of view.

From a technical perspective, the transfer of knowledge and skills is a critical issue in view of relatively frequent job rotation of concerned officials in order to ensure the link between individual capacity building and institutional capacity development. MOFA needs to address this issue in the remaining period of the Project.

kk

ay

6. Conclusion

The Project remains highly relevant to the development policy of GOG and also to the assistance policy of the Japanese Government. The objectives of the Project are also still relevant in the face of the recent move in fiscal decentralisation given the fact that MOFA as a sector ministry still holds the responsibility to report financial information of the entire agricultural sector.

The Project has shown good performance despite some issues in its implementation process. Tools for capacity development in the areas of revenue & expenditure management, commitment management, asset management and internal audit have been developed and WG members are steadily enhancing their skills as trainers. In view of such performance, the Mid-Term Review Team considers the effectiveness of the Project as high at this stage.

The Project activities have been implemented almost as planned in the Urgent Phase and the inputs executed have been largely appropriate. However, the Review Team identified increased inputs from Japanese side and some issues to be tackled for more efficient implementation of the Project. Therefore the efficiency of the Project is fair.

Although it is not at the stage to assess the prospects for the achievement of Overall Goal, continued efforts to improve PFM of MOFA in the areas of accounting, financial reporting, asset management and internal audit is expected to lead to that end.

The effects of the Project will be sustained by working out institutional and financial measures for continuous use and improvement of the tools developed in the project. Those concerned, especially the Project management is expected to work hard on the matter in the remaining period of the Project.

kle



7. Recommendations

Based on the above findings and evaluation results, the Review Team would like to present the following recommendations:

(1) Recommendation regarding Project Management/Operational Issues

- Both the Ghanaian side and the Japanese side consider that securing counterpart fund is a critical issue to run the Project activities smoothly since the work implemented in the Project is part of the MOFA's responsibility. It is also important in terms of the cost-sharing principle and to foster a sense of ownership on the MOFA side. The Mid-Term Review Team learnt that the counterpart fund for the Project is included in the budget request for Year 2014. It is recommended that MOFA take possible means to ensure budget allocation.
- Insufficient coordination and information sharing among counterpart directorates/unit of MOFA as well as among the members of each WG under the Project has undermined efficient implementation of the Project activities. At the management level, a frequent and regular communication needs to be promoted to discuss and decide the direction of the Project activities by utilising existing occasions such as the directors' meetings. At the WG level, it is recommended to clarify the responsibilities of leaders in communication among the members so that the WG members fully understand the management decision.
- The management of OJT on internal audits should be improved by better OJT planning and scheduling to provide more opportunities of OJT to internal auditors and to contribute to the improvement of internal audit practices.
- Some of the tasks currently taken care by JICA Expert Team such as arrangement of Project activities need to be gradually transferred to the WG members in the remaining period of the Project implementation in order to ensure the sustainability of the Project's effects.
- It is necessary to further discuss and agree upon the Project activities to be carried out after the Urgent Phase and revise the PDM in accordance with the modification if necessary.

(2) Recommendations to ensure the effectiveness and sustainability of the Project

- The Mid-Term Review Team finds that on-site training/OJT is effective to disseminate AGB as well as to develop the skills of trainers of the Head Office. Group training on AGB is necessary for the CC staff to understand the standardised accounting and asset management procedures. On the other hand, on-site training equips them with more practical knowledge and skills. In conjunction with the group training on AGB ver. 2 which is planned to be held early next year, more focus should be given to on-site training/OJT. At the same time, based on the results of pilot on-site training/OJT, it is recommended that the Project examine the effective and efficient way of delivering training.
- Institutional arrangements for effective dissemination of AGB as well as for transfer of knowledge and skills within MOFA should be discussed and officially determined by MOFA with assistance of JICA Expert Team by the end of the Project period. Establishment of a training and support system at the regional level utilising some competent personnel of RADU and/ or other neighbouring CCs and induction training for newly assigned CC accountants can be taken into consideration.
- It is recommended that the Project team work out some possible measures to ensure the use of AGB at CCs. A directive from the Chief Director to disseminate AGB as the Project team is currently considering is an option and it should be followed up by the Project team.
- Though the expenditure of national/technical directorates is much larger in scale than that of Regional and District level CCs, their performance in financial reporting is not very good and many audit issues have been raised recently by the external audit. Given these facts,

more work with national/technical directorates is recommended in order to improve their performance as well as to enable them to serve as role models for other CCs. Also, the number of national/technical directors participated in the AGB ver. 1 training was limited. It is recommended that the Project promote and ensure their participation in the AGB ver. 2 training to sensitise them about the importance of financial discipline.

- There were a number of CCs that did not submit their monthly financial reports timely during January through June as at end of August. This appears to be a weakness in the basic operational discipline rather than weakness in accounting skills. It is recommended for the Head Office to address these defaulting CCs in order to establish discipline which is required for the achievement of the Project Purpose and improve financial management of MOFA. Although the Head Office is monitoring and following up on the submission status of these report, additional measures such as discussing it at directors' meetings may be taken into consideration.
- Securing the counterpart fund is important for the smooth implementation of the Project as discussed above. However, more important issue to promote the sustainability of the Project's outcome is to secure the necessary fund to continue activities to disseminate and improve AGB as well as internal audit after the Project period. Therefore, it is strongly recommended that MOFA include the necessary expenses to continue the improvement of accounting procedures and training, and internal audit in the recurrent budget (and/ or other DP sourced fund) of the related Directorates.

kk



Annex 1

Direct Beneficiary (Target Group): MOFA

Financial Management Improvement Project of the Ministry of Food and Agriculture
 Indirect Beneficiaries: MOF and Farmers
 Target Area: Entire Area of Ghana¹

Version: 2: revised on 1st, Oct, 2013
 Project Period: Oct, 2010–Oct, 2015 (5 years)
 Urgent Phase: Mar, 2012–April, 2014²

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Decrease the bottlenecks in financial management services of MOFA which affect its agricultural service provision.	Weaknesses concerning financial management issues affecting MOFA's agriculture service delivery are decreased as observed in performance reports on MOFA's agriculture policy implementation.	* Performance reports on MOFA's agriculture policy implementation	
Project Purpose PFM ³ of MOFA is improved.	Continued improvement of accuracy and timeliness of accounting/ reporting and internal auditing at MOFA from the following perspectives: 1 The number of findings in financial management cited by External Audit is decreased. 2 The number of days Cost Centre (CC)s spend to submit monthly Financial Reports to Head Office is reduced. 3 The number of rejected Financial Reports submitted from CCs to Head Office is decreased. 4 MOFA's Annual Consolidated Financial Reports required by CAGD are submitted to statutory bodies more timely. 5 MOFA staff members are selected for on-going dissemination and continued improvement of MOFA's accounting procedure guidance, and budget allocation for such activities is maintained.	* Audit Reports * Ledger of CCs' Financial Reports * Ledger of CCs' Financial Reports * MOFA's Financial Reports submitted to CAGD * HR report / Budget sheet	Leadership in GOG and MOFA will not be changed.
Outputs			
1 Policy making & Planning and MTEF Budget Preparation is improved	1-1 Proportion (%) of acceptable (activity or performance based) budget which reflects National/Sectoral policy from CCs is increased up to 30%. 1-2 MTEF Budget reflects medium National Policy Framework (30% of CCs prepare it appropriately). 1-3 District Strategic Plans are produced appropriately and compiled these at the regional level together with Implementation plan (30% of district and region offices).	* Budget submitted by CCs * MTEF Budget Volumes check by MOF * Annual Work Plans of CCs	GOG's main PFM implementation strategies will not be significantly changed. Political commitment of GOG and MOFA to the Project will be maintained.
2 Revenue & Expenditure Management is improved.	2-1 The standardized procedure guidance which is based on CAGD Accounting Manual is developed. 2-2 At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods. 2-3 More than 80% of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs.	* Procedure guidance * Report on training of procedure guidance * Report on training of procedure guidance	The knowledge and technique will be transferred to the successor of those who receive training when relocated.
3 Commitment Management is improved.	3-1 The standardized procedure guidance which is based on CAGD Accounting Manual is developed. 3-2 At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods. 3-3 More than 80% of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs.	* Procedure guidance * Report on training of procedure guidance * Report on training of procedure guidance	

¹ Target areas for Easybooks[®] rollout are 5 Regions (Central, Ashanti, Western, Volta and Northern Region).

² Scope of Urgent Phase is Outputs 2, 3, 4 and 6.

³ Among the various functions of PFM, this project addresses basic PFM improvement in the line MDA perspective. In particular, the Urgent Phase focuses on basic improvement in accounting/ reporting and internal auditing at MOFA.

62

4 Asset Management is improved.	4-1 The standardized procedure guidance which is based on CAGD Accounting Manual is developed. 4-2 At least 4 MOFA staff members acquire enough knowledge and experience as trainers of standardized procedure guidance so that they are capable of providing basic instructions to CC personnel and contributing to improvement of the guidance and its training methods. 4-3 More than 80% of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training, which provides the basis for the participants to apply the guidance at the basic level for their CCs. 4-4 More than 70% of CCs comply with the requirements of MOFA's asset management reporting.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure guidance • Report on training of procedure guidance • Report on training of procedure guidance • MOFA's Financial Report 	
5 Performance Evaluation is improved.	5-1 Budget framework, technical inputs and financial information are covered on activity and/or performance basis in the performance evaluation report are prepared and submitted on time.	<ul style="list-style-type: none"> • Account records and Budget of CCs • Asset registers and Store records • Policy statement of GoG • FAA 653, PrA 653, IAA 654 	
6 Internal Audit is improved.	6-1 The Internal Audit Checklist which complies with Internal Audit Agency annual is developed. 6-2 The Internal Audit Checklist is utilised in more than 50% of internal audit engagements. 6-3 Internal Audit Agency Manual's procedures are observed in more than 70% of internal audit engagements.	<ul style="list-style-type: none"> • Internal Audit Checklist • Internal Audit Reports or Working Paper • Audit Working Paper 	

Activities	
1-1 Review all the CCs' and Regions' Work Plans and Budget statements. 1-2 Evaluate CCs' and Regions' budget statements and identify weak budget statements. 1-3 Conduct study visits to locations of ones identified weak and seek the source of the weaknesses and specify remedial actions. 1-4 Standardize budget preparation principle & procedures, and prepare Procedural Manual. 1-5 Establish standard unit costs for relevant goods & service items in budgeted activities. 1-6 Conduct training on planning and budget preparation (National, Regional and District) for all CCs.	
2-1 Form Working Group 1 (Revenue & Expenditure and Commitment Management). 2-2 Review the CAGD Accounting Manual, public finance laws, regulations and existing data capture system used by MOFA and its CCs. 2-3 Review the current preparation method & format of financial reports including projects. 2-4 Identify current challenges in operational flow of revenue and expenditure transaction and examine how to standardize the principle & procedures. 2-5 Consult with stakeholders of GoG such as CAGD and GIFMIS project team. 2-6 Prepare and revise the procedure guidance to manage Revenue & Expenditure. 2-7 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance. 2-8 Conduct training on procedure guidance to CC directors and accountants nationwide. 2-9 Expand the functions of Easybooks®. 2-10 Rollout the enhanced Easybooks® to 5 Regions. 2-11 Monitor the usage of procedure guidance. 2-12 Conduct study tour to learn good PFM practices overseas.	
3-1 Form Working Group 1 (Revenue & Expenditure, and Commitment Management). 3-2 Review and identify the definition and mechanism of incurrance of "Commitment" transactions. 3-3 Review current management rules with special regard to authorization and strengthen them if needed. 3-4 Prepare and revise the procedure guidance to manage Commitment transactions. 3-5 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance. 3-6 Conduct training on procedure guidance to CC directors and accountants nationwide.	

Inputs	
Ghanaian Side	Japanese Side
Human Resource • Project Director • Project Manager • Component Managers - Finance Directorate - PPME Directorate - Admin. Directorate - Internal Audit Unit • IT Officers • Other MOFA officers to participate in project activities such as working groups	Human Resource <Experts> • Chief Advisor/ Accounting • Assistant Chief Advisor/ Accounting • Asset Management • R&E, Commitment Management • Financial Reporting • Internal Auditing • Training Plan <Local Consultant> • Consultant on Easybooks®
Facility • Office for Japanese Experts	Equipment • Vehicles • Computers etc.
Running cost of the Project	Counterpart Training • Training in the third country

GIFMIS implementation and other PFM Reform of GoG will not require significant change in business process and excessive resource for training in MOFA.

GIFMIS introduction is implemented in accordance with the initially decided schedule, bearing in mind better coordination with other line ministries and the planning and implementation capacity of those line ministries.

<ul style="list-style-type: none"> 3-7 Monitor the usage of procedure guidance. 4-1 Form Working Group 2 (Asset Management). 4-2 Review and identify the current situation of fixed assets and inventory at CCs. 4-3 Review accounting classification between fixed assets and inventory. 4-4 Standardize preparation procedures of Fixed Assets Register. 4-5 Establish system of regular/ periodic physical asset taking. 4-6 Prepare and revise the procedure guidance to manage fixed assets and inventory. 4-7 Hold a consultation meeting with MOFA's senior level accountants and finalise the procedure guidance. 4-8 Conduct training on Asset Management to CC directors, accountants and asset managers nationwide. 4-9 Monitor the usage of procedure guidance. 		
<ul style="list-style-type: none"> 5-1 Review the linkage between "Activities in Logical Framework" and "Accounting (Expenditure) Records." 5-2 Decompose and reclassify project expenditure items in accordance with the Log-frame activities to ensure linkage with each objective. 5-3 Consider treatment of expenditure support by local governments, etc. (off-national-budget expenditure) in the performance statements. 5-4 Review the existing M&E system and its extent of adoption. 5-5 Establish procedures for regular performance monitoring using indicators including designing of uniform monitoring format. 5-6 Update base-line data according to the determined items and monitor its implementation. 5-7 Design format of Performance Statement. 5-8 Establish multi-layered performance evaluation system (including auditing) and elaborate performance evaluation manual. 5-9 Conduct trial implementation of Financial Monitoring. 5-10 Conduct trial implementation of Technical Monitoring. 5-11 Conduct trial implementation of Budget Monitoring. 5-12 Training on Monitoring. 		Pre-conditions
<ul style="list-style-type: none"> 6-1 Form Working Group 3 (Internal Audit). 6-2 Review current practices of Internal Auditing with regard to the coverage and procedures of services in the respective audit areas. 6-3 Identify weaknesses and seek practical solutions to tailor feasible auditing procedures in each area. 6-4 Prepare Internal Audit Checklist. 6-5 Conduct On-the-Job training of Internal Audit. 		

kk

Annex 2

Evaluation Grid (Performance and Implementation Process)

Review Items	Questions		Objectively Verifiable Indicators (OVI) /Basis for Judgement
	Main Questions	Sub-questions	
Performance	Were the planned Inputs provided?	Were inputs from the Japanese side provided as planned?	Comparison between planned & actual inputs for Inception Stage and Urgent Phase respectively
		Were inputs from the Ghanaian side provided as planned?	Comparison between planned & actual inputs for Inception Phase and Urgent Phase respectively
	Have the expected Outputs been produced?	[Output 2] Has revenue and expenditure management been improved?	[OVI 2-1] The standardized procedure guidance (revenue & expenditure management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.
			[OVI 2-2] At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge & experience as trainers of standardized procedure guidance.
			[OVI 2-3] More than 80 % of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training.
		[Additional OVI] Users of the developed guidance are satisfied with its quality.	
		[Output 3] Has commitment management been improved?	[OVI 3-1] The standardized procedure guidance (commitment management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.
			[OVI 3-2] At least 6 MOFA staff members acquire enough knowledge & experience as trainers of standardized procedure guidance.
	[OVI 3-3] More than 80% of participants in the training of procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training.		
	[Additional OVI] Users of the developed guidance are satisfied with its quality.		
[Output 4] Has asset management been improved?	[OVI 4-1] The standardized procedure guidance (asset management) which is based on CAGD Accounting Manual is developed.		
	[OVI 4-2] At least 4 MOFA staff members acquire enough knowledge & experience as trainers of standardized procedure guidance.		
	[OVI 4-3] More than 80 % of participants in the training of standardized procedure guidance attain more than 70% mark in the exit test of the training.		
	[OVI 4-4] More than 70% of CCs comply with the requirements of MOFA in terms of MOFA's asset management reporting.		
	[Additional OVI] Users of the developed guidance are satisfied with its quality.		
[Output 6] Has internal audit been improved?	[OVI 6-1] The Internal Audit Checklist which complies with Internal Audit Agency manuals is developed.		
	[OVI 6-2] The Internal Audit Checklist is utilised in more than 50% of internal audit engagements.		
	[OVI 6-3] Internal Audit Agency Manual's procedures are observed in more than 70% of internal audit engagements.		
What results were produced during Inception Stage regarding originally planned Output 1 and Output 6?	[Output 1] What results have been produced in terms of policy making/planning and MTEF budget preparation?		
	[Output 5] What results have been produced in terms of performance evaluation?		
Is the set Project Purpose expected to be fulfilled as planned?	Is the PFM of MOFA likely to be improved by the end of Project period?	[OVI 1] No. of findings in financial management cited by External Audit is decreased.	
		[OVI 2] No. of days CCs spend to submit monthly Financial Reports to Head Office is reduced.	
		[OVI 3] No. of rejected Financial Reports submitted from CCs to Head Office is decreased.	
		[OVI 4] MOFA's Annual Consolidated Financial Reports required by CAGD are submitted to statutory bodies more timely.	
		[OVI 5] MOFA staff members are selected for on-going dissemination and continued improvement of MOFA's accounting procedure guidance, and budget allocation for such activities is maintained.	

KK

Review Items	Questions		Objectively Verifiable Indicators (OVI) /Basis for Judgement
	Main Questions	Sub-questions	
	Is the Overall Goal expected to be achieved in the future?	Is the bottlenecks in financial management services of MOFA which affects its agricultural service provision likely to be decreased?	{OVI} Weaknesses concerning financial management issues affecting MOFA's agriculture service delivery are decreased as observed in performance reports on MOFA's agriculture policy implementation.
Implementation Process	Have the planned Project Activities been carried out?	Have Project Activities planned for the inception stage and the urgent phase respectively been carried out?	Comparison of planned and actual activity implementation
		Were there anything that hampered the implementation of the planned Project Activities?	
		What are the reasons for redesigning project activities?	
	Has Project been managed appropriately?	Were there any delays/troubles in the decision-making process?	
		Have information on the progress of Project Activities been shared within Project team?	
		Has the communication between C/P and experts been adequate?	
		Has Project been implemented in close coordination with concerned directorates/unit of MOFA, Regional Offices and CCs respectively?	
		Has Project been implemented in close coordination/cooperation with other GOG bodies?	
		Has Project been implemented in close coordination/cooperation with efforts supported by other DPs?	
		Has the communication between Project team and JICA been adequate?	
	Has C/P arrangement been adequate?	Has the sufficient number of appropriate personnel been appointed for Project for sufficient periods?	
	Has the sufficient participation of C/P in Project implementation been ensured?	Has the ownership of C/P been respected?	
		Have C/P and other officials involved in Project secured sufficient time to participate in Project Activities?	
Has the change of Project scope been managed appropriately?	What was the process of the scope modification?		
	Were consensus and sufficient understanding among concerned people on the changes built?		
	What kind of support was provided by JICA for Project to implement activities after the scope change?		

kk

Evaluation Grid (Five Evaluation Criteria)

Annex 2	Evaluation Questions		Basis for Judgement
	Main Questions	Sub-questions	
Relevance	Does the objectives of Project match the needs of Ghanaian?	Do Project objectives match the needs of Ghana?	
		Do Project objectives match the needs of the target group?	
	Is Project given a priority?	Are Project objectives in line with the development policy of GOG?	
		Are Project objectives in line with the assistance policy of the Japanese government?	
	Is Project appropriate means to tackle development challenges in Ghana?	Is Project strategy effective to achieve Project objectives?	Appropriateness of logic of PDM and of the target group & area, whether lessons are applied, whether there is synergy with other efforts
Does Japan have an advantage to extend cooperation in this area?			
Has the relevance of Project not been changed due to the change of Project scope?		- Results of verification above - Comparison between the relevance verified at detailed planning survey and the above verification results	
Effectiveness	Is the set Project Purpose expected to be fulfilled as planned?	Is the PFM of MOFA likely to be improved by the end of Project period?	Results of performance examination
	Are the set indicators and targets appropriate to measure the achievement of Project Purpose?	Are the newly set indicators appropriate in light of the change of Project scope (i.e. concentration in terms of Outputs and Regions)?	
		Are the newly set indicators appropriate in light of baseline and Project duration?	
	Are the planned Outputs sufficient to achieve Project Purpose?		Appropriateness of the logic described in PDM
	Will Important Assumptions described in PDM not hinder the accomplishment of Project Purpose?	Is GOG unlikely to significantly change its policies on PFM?	
		Are political commitment of GOG and MOFA to Project likely to be sustained?	
		Is it likely that the knowledge and technique learnt in Project will be passed onto successors?	
Are there any other factors that will promote or hinder the fulfilment of Project Purpose?			
Efficiency	Have the expected Outputs been produced?		Results of performance examination
	Are the quantity, quality and timing of the inputs provided appropriate to carry out the planned activities?		
	Are Project Activities implemented and Inputs provided sufficient but not redundant to produce the expected Outputs?	Are Project Activities implemented and Inputs provided during Inception Stage sufficient but not redundant to produce Outputs?	
		Are Project Activities implemented and Inputs provided during Urgent Phase sufficient but not redundant to produce Outputs?	
		Are any Project Activities implemented and Inputs provided turned out to be redundant as a result of the change of Project scope?	
	Have Important Assumptions described in PDM not hindered the production of Outputs?	Have GIFMIS implementation and other PFM Reform of GOG not required significant change in business process and excessive resource for training in MOFA?	
		Has GIFMIS introduction been implemented in accordance with the initially decided schedule?	
Are there any other factors that has hindered the production of Outputs?	Were there any problems in the implementation process?	Results of the examination of the implementation process	
Impact	Are there good prospects for the achievement of Overall Goal?	Is the bottlenecks in financial management services of MOFA likely to be decreased?	Results of performance examination
	Is Overall Goal expected to be achieved as a result of the accomplishment of Project Purpose?		- Appropriateness of the logic model described in PDM - Feasibility of a planned scenario

lck

	Are important Assumptions described in PDM likely to be met?	Is leadership in GOG and MOFA unlikely to change?	
	Are there any other factors that could impede the achievement of Overall Goal?	Will insufficient capacity of CCs in regions outside Projects scope not impede the achievement of Overall Goal?	
		Will transition to GIFMIS be handled smoothly?	
		Are there any other factors?	
	Are any positive/negative impacts as a consequence of Project implementation observed or expected?	Is Project expected to have an impact on GOG's budget allocation for PFM improvement at MDA level and GOG's policies/systems on PFM reform?	
		Has Project had any impact on other development projects or PFM of other MDAs, or synergy with other projects?	
		Has Project implementation had positive/negative social impact (gender, human rights, etc.)?	
		Has Project had any other positive/negative impacts?	
Sustainability	Policy and system	Is it unlikely that there will be significant changes in GIFMIS introduction and fiscal decentralization processes?	
		Are any other significant changes in the PFM policies/systems unlikely to occur?	
	Organization and finance	Does MOFA has a training system in place and the allocation of a budget for continued training activities is anticipated?	
		Does MOFA has sufficient institutional capacity to maintain the quality of revenue & expenditures management, commitment management, asset management and internal audit?	
	Skills	Will the developed accounting guidebook and internal audit checklist be actively used?	
		Will the introduced accounting software be actively used?	
		Does CCs have the capacity required for the maintenance of the provided computers?	
		Will MOFA develop the capacity to update the developed accounting guidebook in keeping with changing environment such as progress of GIFMIS introduction and fiscal decentralization?	
		Will MOFA develop the capacity to enhance the accounting software or to outsource it with appropriate instructions in accordance with changing environment?	
	Other	Are there any other factors that could undermine or facilitate the sustainability of Project effects?	

kk

Annex 3

Assignment of JICA Experts

Inception Phase

No.	Assignment Area	Name of Expert	Total amount of work (M/M)
1	Chief Advisor/ Budget/ Finance/ Accounting / Auditing	Masami Sugimoto	4.06
2	Performance Monitoring / Project Management	Masahiro Oseko	3.24
3	Information Technology	Naoyuki Sato	1.87
4	Asset Management / Procurement	Yasunobu Kudo	2.60
5	Project Coordination / PFM Sector Coordination	Nobuyuki Hashimoto	5.04
Total			16.81*

*The total figure include 3.57 M/M of work done outside the dispatch periods.

Urgent Phase

No.	Assignment Area	Name of Expert	Total amount of work (M/M)
1	Team Leader / Accounting	Katsuyoshi Hamahashi	10.67
2	Deputy Team Leader / Accounting	Siro Otomo	9.96
3	Asset Management	Yasuko Takenobu	8.57
4	Revenue & Expenditure and Commitment Management	Motoya Tamino	6.30
5	Financial Reporting	Kenta Saito	2.90
6	Internal Audit	Akemi Shimura	1.50
7	Internal Audit	Amane Imada	1.20
8	Internal Audit	Kwesi Berko	5.50
9	Internal Audit	Mahama Alhassan	2.10
10	Internal Audit	Franklin Boasiako Antwi	8.70
11	Training Plan	Nobuyuki Hashimoto	6.46
12	Training Plan	Junko Sakawa	1.23
13	Training Planning	Tomohiro Natori	7.07
Total			72.16*

*The total figure include 5.70 M/M of work done outside the dispatch periods.

kk

Annex 4

List of Equipment

No.	Date of Delivery/ registration D/M/Y	Item	Model	Qty	Unit Price (USD & GHS)	Total Price (USD & GHS)	Unit Price as of the date of purchase (GHS)	Total Price as of the date of purchase (GHS)	Place to keep	Condition	Usage
Purchased through JICA Experts Team											
1	02 February 2011	Laptop Computer	Toshiba L655 S5112 Laptop	4	GHS 1,530.00	GHS 7,720.00	¥103,305	¥415,221	Project Office	A	A
2	21 February 2011	Desktop Computer	HP 500B Micro Tower Desktop	19	GHS 1,400.00	GHS 26,600.00	¥74,936	¥1,425,792	see attached distribution list		
3	27 July 2012	Air Conditioner	2.0 HP Cabinet AC HP418C03	1	GHS 1,562.61	GHS 1,562.61	¥64,558	¥64,558	Project Office	B	A
4	22 February 2013	Projector	Dell 4320 Projector	1	GHS 3,200.00	GHS 3,200.00	¥134,765	¥154,765	Project Office	B	A
Purchased directly by JICA Grants Office											
1	15 March 2010	Table	Office desk, drawer (1.40cm), gray color	5	GHS 430.00	GHS 2,150.00	¥27,213	¥154,061	Project Office	B	A
2	15 March 2010	Chair	Swivel chair	5	GHS 195.00	GHS 975.00	¥12,240	¥61,702	Project Office	B	A
3	22 March 2010	Desktop Computer	Dell Optiplex 360	3	GHS 1,206.00	GHS 3,618.00	¥76,321	¥224,942	Project Office	D	D
4	22 March 2010	Color Printer	HP Printer Color LaserJet 3525DN	1	GHS 8,857.00	GHS 8,857.00	¥566,305	¥566,305	Project Office	B	A
5	22 March 2010	Projector	Sony Projector VPL-ES7	2	GHS 1,650.00	GHS 3,300.00	¥104,419	¥208,837	Project Office	B/D	A/D
6	22 March 2010	Laptop Computer	Toshiba Satellite L-400	2	GHS 1,340.00	GHS 2,680.00	¥84,801	¥169,601	Project Office	B	A
7	24 March 2010	Vehicle (4WD)	Nissan Patrol Station Wagon, GL4.2 (5MT)	1	USD 44,441.00	USD 44,441.00	¥3,966,290	¥3,966,290	Project Office	B	A
8	30 March 2010	Black and White Printer	Xerox Phaser 4510DN Printer	1	GHS 7,763.00	GHS 7,763.00	¥491,274	¥491,274	Project Office	B	A
9	31 March 2010	Black and White Photocopier	Canon Photocopier, IR3245	1	GHS 18,715.38	GHS 18,715.38	¥1,184,384	¥1,184,384	Project Office	C	A
10	25 June 2010	Air Conditioner	A/C cassettes and fans, Haier thermoool	2	GHS 2,800.00	GHS 5,600.00	¥178,995	¥357,990	Project Office	B/D	A/D
11	02 August 2010	Double Door Cabinet	All metal, short, gray	2	GHS 450.00	GHS 1,100.00	¥34,373	¥68,746	Project Office	B	A
12	02 August 2010	Forable Chair	Brown back, brown base, leather	8	GHS 65.00	GHS 520.00	¥4,062	¥32,498	Project Office	D	A
13	04 August 2010	File Cabinet	Glass door, both up & down lockable	4	GHS 204.00	GHS 2,016.00	¥31,498	¥125,391	Project Office	C	A
14	04 August 2010	Meeting Table	Metal legs, no panel, small	2	GHS 205.00	GHS 410.00	¥12,812	¥25,623	Project Office	B	A
15	27 August 2010	Vehicle (4WD)	Toyota Land Cruiser Prado TXL (MT)	1	USD 48,950.00	USD 48,950.00	¥4,153,202	¥4,153,202	Project Office	B	A
16	12 March 2012	Desktop Computer	Dell GX790, 4GB, 500GB, 19" Monitor	75	GHS 1,080.00	GHS 81,000.00	¥31,275	¥3,845,629	see attached distribution list		
17	12 March 2012	Projector	Epson Projector, EB-S9	2	GHS 1,350.00	GHS 2,700.00	¥54,684	¥108,168	MOFA-IT	A	A
18	20 June 2012	Vehicle (4WD)	Nissan Patrol Station Wagon, GL4.2 (5MT)	2	USD 38,150.00	USD 76,300.00	¥3,025,685	¥6,047,271	Project Office	A	A
Total:								¥25,849,190			

Category of Condition (Annual average)
 A: Excellent
 B: Fair
 C: Poor
 D: Unable to use

Category of Usage (Annual average)
 A: Every week
 B: Every other week
 C: Every month
 D: Less than every month

kk

Distribution list of desktop computers

Cost Centres		Location	Condition	Usage
VOLTA REGION				
1	RADU	Ho	A	A
2	Kpeve Agric. Research Station	Kpando	A	A
3	Ho Municipal	Ho	A	A
4	Kpando District	Kpando	A	A
5	Hohoe District	Hohoe	A	A
6	Jasikan District	Jasikan	A	A
7	Kadjebi District	Kadjebi	A	A
8	Nkwanta District (South)	Nkwanta	A	A
9	Krachi West District	Kete-Krachi	A	A
10	Ketu South District (Denu)	Denu	A	A
11	Akatsi District	Akatsi	A	A
12	South Tongu District (Sogakope)	Sogakope	A	A
13	North Tongu District (Adidome)	Adidome	A	A
14	Keta District	Keta	A	A
15	Adaklu Anyigbe District	Kpetoe	A	A
16	Krachi East District (Dambai)	Dambai	A	A
17	South Dayi (Kpeve) District	Kpeve	A	A
18	Nkwanta North	Kpasa	A	A
19	Biakoye District	Nkonya Ahenkro	A	A
20	Ketu North	Dzodze	A	A
21	Nkwanta Livestock Station	Nkwanta	A	A
22	Ohawu Agric. College (Volta Region)	Abor	A	A
23	Adidome Farm Institute (Volta Region)	Adidome	A	A
Cost Centres Total:				
23				
CENTRAL REGION				
1	RADU	Cape Coast	A	A
2	Asuansi Agric. Research Station	Abura-Dunkwa	B	A
3	Asuansi Farm Institute (Central Region)	Abura-Dunkwa	A	B
4	Cape Coast District	Cape Coast	A	B
5	Agona West District (Agona Swedru)	Agona-Swedru	A	A
6	Asikuma Odoben Brakwa District (Bremam Asikuma)	Asikuma	A	A
7	Assin North District (Assin Fosu)	Assin Fosu	A	B
8	Ajumako Enyan Assiam District (Ajumako)	Ajumako	A	A
9	Gomoa West District (Apam)	Apam	A	B
10	Effutu Municipality District (Winneba)	Winneba	A	B
11	Mfanteman District (Saltpond)	Saltpond	A	A
12	K.E.E.A District (Elimina)	Komenda	A	B
13	Twifo Heman Lower Denkyira District (Twifo Praso)	Twifo Praso	A	A
14	Abura Asebu Kwaman District (Abura Dunkwa)	Abura-Dunkwa	A	B
15	Upper Denkyira East District	Dunkwa-On-Offin	A	A
16	Assin South District (Nsuaem-Kyekyewere)	Nsuaem-Kyekyewere	A	A
17	Agona East District (Agona Nsaba)	Nsaba	A	B
18	Awutu Senya District (Awutu Breku)	Awutu Breku	A	B
19	Upper Denkyira West (Diaso)	Diaso	A	A
20	Gomoa East District (Gomoa Afranse)	Afransi	A	A
Cost Centres Total:				
20				

kek

ASHANTI REGION				
1	RADU	Kumasi	A	B
2	Regional Agric. Research Station (Mampong)	Asante-Mampong	A	B
3	Adansi South District (New Edubiase)	New Edubiase	A	B
4	Obuasi Municipal (Adansi West)	Obuasi	A	A
5	Sekyere South District (Afigya Sekyere)(Agona-Ashanti)	Agona	A	B
6	Ahafo Ano North District (Tepu)	Topa	A	A
7	Ahafo Ano South District (Mankranso)	Mankraso	A	A
8	Amansie East District(Bekwai)	Bekwai	A	B
9	Amansie West District(Manso Nkwanta)	Manso Nkwanta	A	A
10	Asante Akim North District	Konongo	A	B
11	Asante Akim South District	Juaso	A	A
12	Atwima Nwabiagya (Nkawie)	Nkwanwie	A	B
13	Ejisu Juaben District	Ejisu	A	A
14	Ejura Sekyedumasi District	Ejura	A	A
15	Ejura Sheep Breeding Station	Ejura	A	A
16	Kumasi Metropolitan Assembly	Kumasi	A	B
17	Kwabre District (Mamponten)	Mamponteng	A	A
18	Bosomtwi-Atwima-Kwanwoma District	Kuntanase	A	B
19	Offinso District	Offinso	A	B
20	Sekyere East District (Effiduase-Asante)	Effiduase	A	B
21	Sekyere West District (Asante-Mampong)	Asante-Mampong	A	B
22	Adansi North District (Fomena)	Fomena	A	B
23	Amansie Central District (Jacobu)	Jacobu	A	B
24	Atwima Nponua District (Nyinahin)	Nyinahin	A	B
25	Atwima Kwanwoma	Foase Kokoben	A	B
26	Afigya Kwabre	Kodie	A	B
27	Bosome Freho	Asiwa	A	B
28	Offinso North	Akomadan	A	B
29	Sekyere Central	Nsuta	A	B
30	Sekyere Ahafo Plains	Kumawu	A	B
31	Kwadaso Agric. College (Ashanti Region)	Kumasi	A	B
32	Ejura Agric. College (Ashanti Region)	Ejura	A	B
33	Grains & Legumes Development Board (Ashanti Region)	Kumasi	A	B
	Cost Centres Total:			
	33			
WESTERN REGION				
1	RADU	Sekondi	A	B
2	Shama District (Shama Ahanta East Metro.)	Shama	A	B
3	Ahanta West District (Agona)	Agona-Nkwanta	B	B
4	Nzema East District (Axim)	Axim	A	B
5	Jomoro District	Half-Assin	A	B
6	Wassa West Municipal (Tarkwa)	Tarkwa	A	B
7	Wassa Amenfi West District (Asankragwa)	Asankragwa	A	B
8	Aowin Suaman District (Enchi)	Enchi	A	B
9	Mpohor Wassa East District (Daboase)	Daboase	A	B
10	Sefwi Wiawso District	Wiawso	A	B
11	Bibiani District (Bibiani Awiaso Bekwai)	Bibiani	A	B
12	Juabeso District	Juabeso	A	B
13	Wassa Amenfi East District	Wassa-Akropong	A	B
14	Bia District	Essam	A	B
15	Ellembelle District	Ellembere	A	B
16	Prestea Huni Valley	Bogoso	A	B
17	Sefwi Akontombra	Sefwi Akontombra	A	B
18	Sekondi-Takoradi Metro	Sekondi	A	B
	Cost Centres Total:			
	18			
	Total		94	

kk

Annex 5

Details of Operational Expenses Incurred by the Japanese Side

(Thousand Yen)

	Inception Phase	Urgent Phase	Throughout the Phases
Local staff	12,836	9,376	
Travel expenses	456	2,080	
Training expenses (excluding EasyBooks training expenses)	3,525	16,811	
Equipment maintenance	515	473	
Training/consultant for EasyBooks roll-out			53,397
Other	813	2,271	
Sub Total	18,145	31,011	53,397
Grand Total			102,553

kek

Annex 6

List of Counterpart Personnel

Implementation Agency	Reference	Division	Title	Name	Since
Implementation Agency	Project Manager	Finance Directorate	Financial Controller	Heford Bash-Adede	3/2012 - 8/2013
Implementation Agency	Project Manager	Finance Directorate	Financial Controller	Diana Amosko-Kiesiya	Since 8/2013
Implementation Agency	(Head of WG1)	Finance Directorate	Deputy	Crispina Bayenam Doku	3/2012 - 9/2012
Implementation Agency	(Head of WG1)	Finance Directorate	Deputy	Sawdatu Fucini	Since 9/2012
Implementation Agency	(Head of WG2)	Finance and Administration Directorate	Director	Cecilia Erusoh	3/2012 - 3/2013
Implementation Agency	(Head of WG2)	Finance and Administration Directorate	Director	Adelaide Anso-Kumi	Since 3/2013
Implementation Agency	(Head of WG3)	Internal Audit Unit	Head	Francis Agbenafe	
Implementation Agency		PPMED	Director	George Ashibi	3/2012 - 12/2012
Implementation Agency		PPMED	Acting Director	Nicholas Nequaya	Since 12/2012

Working Group	Area	Reference	Division	Title	Name	Since
WG1	Revenue & Expenditure and Commitment Management	Head	Finance Directorate	Deputy	Crispina Bayenam Doku	4/2012 - 8/2012
		Head	Finance Directorate	Deputy	Sawdatu Fucini	Since 8/2012
		1	Finance Directorate	Principal Accountant	Irene Danquah	
		2	Finance Directorate	Accountant	Vivian Ampele	
		3	Finance Directorate	Accountant	Lawter Kitcher	
		4	Greater Accra Region	Regional Accountant	Yaw Agyei-Wineda	
		6	Budget, PPMED	Deputy Director	Daniel Obenwog-Boateng	
		7	Finance Directorate		Ursula Hamiseji	
		8	Finance Directorate		Ebenzer Anamosh (Also in WG1)	
		Internal Auditor	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Agnes A. Fimpong	
		Internal Auditor	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Akabutu Romeo	
Internal Auditor	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Eenam Dzidzinye			

Working Group	Area	Reference	Division	Title	Name	Since
WG2	Asset Management	Head	Finance and Administration Directorate	Director	Cecilia Erusoh	4/2012 - 3/2013
		Head	Finance and Administration Directorate	Director	Adelaide Anso-Kumi	Since 3/2013
		1	Finance and Administration Directorate	Deputy Director	John Agheto	4/2012 - 3/2013
		1	Finance and Administration Directorate	Assistant Director	Doreen Aflyte Saunur	Since 5/2013
		2	Finance and Administration Directorate	Assistant Director	Frederick Gyamfi	Since 5/2013
		3	Finance and Administration Directorate	Estates Officer	Olivia Adjei	
		4	Finance and Administration Directorate	Principal Accountant	Biter A Boateng	
		5	Finance and Administration Directorate	Senior Supply Officer	Mercy Odum	
		6	PPMED	Production Officer	Mwatha Shaba	Since 5/2013
		7	Finance Directorate	Accountant	Emmanuel Badoo	Since 5/2013
		IA	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Doreen N. L. Lumptey	
IA	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Elisha Kukua			

Working Group	Area	Reference	Division	Title	Name	Since
WG3	Internal Audit	Head	Internal Audit Unit	Head	Francis Agbenafe	
		1	Internal Audit Unit	Internal Auditor	William O. Yeboah	4/2012 - 3/2014
		2	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Agnes A. Fimpong	
		3	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Grace Aitvi	
		4	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Lumptey Jaso	
		5	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Doreen N. L. Lumptey	
		6	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Ayaburi Romeo	
		7	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Elisha Kukua	
		8	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Eenam Dzidzinye	
		9	Internal Audit Unit	Internal Auditor	Theresa Eshengman	
		10	Finance Directorate		Ebenzer Anamosh (Also in WG1)	Since 5/2013

WG1 & Resource Members	WG1 & WG2	Division	Title	Name	Since
	WG1 & WG2	Veterinary Services Directorate	Accountant	Frederick Koramo Bedako	Since 5/2013
	WG1 & WG2	Plant Protection & Reg. Services Directorate	Accountant	Mohammed Hako	Since 5/2013
	WG1 & WG2	Animal Production Directorate	Accountant	James Quaye	Since 5/2013
	WG1 & WG2	Procurement Unit	Procurement Officer	Edith Adomako	

kk

Annex 7

Record of Monthly Report Submission

Pink-shaded areas denote non-receipt of submission as at end of August 2013. Their CCs' average over-due days are calculated as if submission has occurred on 1st September.

		2013						Months average (Jan-Jun)	Months average (Jan-Jul)	Months average (Jan-Aug)	Regional Average
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	June				
Reporting Date		14/02/2013	14/03/2013	12/04/2013	14/05/2013	14/06/2013	12/07/2013	58.08	75.98	40.17	Months average (Jan-Jul)
1	General Administration	30/05/2013	30/05/2013	30/05/2013	19/06/2013	19/07/2013	19/07/2013	51.33	76.67	26.00	76.17
2	Finance Directorate	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
3	Internal Audit	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	24/07/2013	57.17	96.67	17.67	
4	PFMED	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	60.33	131.67	41.00	
5	HRDM	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
6	Kwadaso Agric. College	25/03/2013	25/03/2013	30/05/2013	27/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	45.33	32.67	58.00	
7	Ohawu Agric. College	25/03/2013	25/03/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	01/09/2013	44.50	45.67	43.33	
8	Damango Agric. College	28/05/2013	30/05/2013	30/05/2013	27/06/2013	27/06/2013	24/07/2013	49.50	76.00	23.00	
9	Animal Health & Production College, Pong-Tamala	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
10	Ejura Agric. College	28/05/2013	28/05/2013	28/05/2013	27/06/2013	08/07/2013	01/09/2013	57.17	74.67	39.67	
11	Wenchi Farm Institute	26/03/2013	27/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	01/09/2013	54.83	73.67	36.00	
12	Addome Farm Institute	27/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	01/09/2013	70.33	104.67	36.00	
13	Asuansi Farm Institute	14/03/2013	14/03/2013	14/03/2013	20/05/2013	27/06/2013	25/07/2013	5.17	0.33	10.67	
14	Budget Unit	19/06/2013	10/06/2013	10/06/2013	10/06/2013	19/06/2013	24/07/2013	57.17	96.67	17.67	
15	Office of the Minister	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	84.33	129.67	39.00	
16	SRID	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	70.33	115.67	26.00	
17	Irrigation Development Authority (GIDA)	25/03/2013	04/04/2013	04/04/2013	30/05/2013	19/06/2013	27/07/2013	14.67	17.33	12.00	
18	ICCOUR	26/03/2013	26/03/2013	26/03/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	45.83	116.67	80.00	
19	Office of the Chief Director	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	24/07/2013	57.17	96.67	17.67	
20	ICT UNIT	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	24/07/2013	57.17	96.67	17.67	
21	MOFA Library	27/08/2013	27/08/2013	27/08/2013	27/08/2013	27/08/2013	27/08/2013	120.33	165.67	75.00	
22	Grains & Legumes Development Board	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
23	Ghana Permanent Representation In Rome	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
24	Veterinary Council	30/08/2013	30/08/2013	30/08/2013	30/08/2013	30/08/2013	01/09/2013	123.67	168.67	78.67	
25	National Oncho Secretariat	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
26	Crops Services Directorate	13/08/2013	13/08/2013	13/08/2013	13/08/2013	13/08/2013	13/08/2013	100.33	151.67	61.00	73.14
27	Animal Production Directorate	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	24/07/2013	86.33	131.67	41.00	
28	Agric. Ext. Serv. Directorate (DAES)	25/07/2013	25/07/2013	25/07/2013	25/07/2013	25/07/2013	25/07/2013	67.33	132.67	42.00	
29	Agric. Eng. Serv. Directorate (AESD)	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	98.33	143.67	53.00	
30	PPRSD	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	18/08/2013	61.00	96.67	25.33	
31	Veterinary Serv Directorate	26/03/2013	26/03/2013	26/03/2013	13/05/2013	19/06/2013	17/07/2013	7.33	11.67	3.00	
32	Women In Agriculture Development (WIAD)	03/07/2013	03/07/2013	03/07/2013	03/07/2013	03/07/2013	03/07/2013	65.33	110.67	20.00	
33	Regional Agriculture Development Unit (R. A. D. U)	24/04/2013	24/04/2013	24/04/2013	03/07/2013	03/07/2013	22/07/2013	33.50	40.67	26.33	53.58
34	Nungua Livestock Breeding Station	18/07/2013	18/07/2013	23/07/2013	23/07/2013	23/07/2013	01/09/2013	90.33	127.33	53.33	
35	Amrahia Dairy Farm	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	60.83	102.67	19.00	
36	Accra Metropolitan Assembly	26/03/2013	24/04/2013	24/04/2013	20/05/2013	23/07/2013	22/07/2013	24.67	31.00	18.33	
37	Ga West District	26/03/2013	26/03/2013	14/04/2013	14/05/2013	19/06/2013	22/07/2013	11.50	18.00	5.00	
38	Dangme West District	28/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	69.83	100.67	39.00	
39	Dangme East District	26/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	69.83	100.67	39.00	
40	Tema District	26/04/2013	26/04/2013	26/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	40.83	42.67	39.00	
41	Ga East District	14/04/2013	14/04/2013	14/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	34.83	30.67	39.00	
42	ADENTA MUNICIPAL	26/04/2013	26/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	55.33	71.67	39.00	
43	ASHAMAN MUNICIPAL	24/04/2013	24/04/2013	24/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	39.00	40.67	30.00	
44	LEDZEKUKU KROWOR	24/04/2013	24/04/2013	24/04/2013	22/07/2013	22/07/2013	22/07/2013	39.83	40.67	39.00	
45	WEIJA MUNICIPAL	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	

kk

Pink-shaded areas denote non-receipt of submission as at end of August 2013. Their CCs' average over-due days are calculated as if submission has occurred on 1st September.

		2013						Months average days from	Months average days from	Months average days from	Regional Average
Reporting Due		14/02/2013	14/03/2013	12/04/2013	14/05/2013	14/06/2013	12/07/2013	58.08	75.98	40.17	Amalgamated Average
46	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	91.33
47	Kpeve Agric. Research Station	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
48	Ho District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
49	Kpandu District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/06/2013	01/09/2013	114.00	170.67	67.33	
50	Hohoe District	01/09/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	80.00	125.33	34.67	
51	Jasikan District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	114.00	170.67	67.33	
52	Kadjebi District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
53	Nkwanta District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
54	Krachi West	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	114.00	148.00	80.00	
55	Denu District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	80.00	102.67	57.33	
56	Akpete District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.07	34.67	
57	Sogakope(South Tongu) District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
58	Adidome (North Tongu) District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
59	Keta District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
60	Adaklu Anyigbe District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
61	Krachi East (Nambai) District	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	68.67	102.67	34.67	
62	South Dayi (Kpeve) District	25/06/2013	01/09/2013	25/06/2013	25/06/2013	25/06/2013	01/09/2013	80.00	125.33	34.67	
63	Nkwanta Livestock Station	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
64	KETU NORTH DISTRICT	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	114.00	148.00	80.00	
65	NKWANTA NORTH DISTRICT	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	102.67	148.00	57.33	
66	BIOKOYE DISTRICT	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
67	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	04/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	15.83	26.67	5.00	53.00
68	New Juaben District	04/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	65.33	92.67	38.00	
69	Akwajim South District	13/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	101.83	123.67	80.00	
70	Akwajim North District	24/03/2013	13/04/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	30.50	23.00	38.00	
71	Yilo Krobo District	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	83.33	128.67	38.00	
72	Manya Krobo District	24/03/2013	24/03/2013	24/03/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	7.33	9.67	5.00	
73	East Akim District	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	66.83	95.67	38.00	
74	West Akim District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
75	Kwahu South District	13/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	21/07/2013	94.83	123.67	66.00	
76	Kwahu North District (Afram Plains)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
77	Birim South District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	01/09/2013	21/07/2013	21/07/2013	40.83	29.67	52.00	
78	Birim North District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	01/09/2013	21/07/2013	21/07/2013	40.83	29.67	52.00	
79	Fanteakwa District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	33.83	29.67	38.00	
80	Kwaebirem District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	13/05/2013	21/07/2013	21/07/2013	22.33	29.67	15.00	
81	Asuogyaman District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	13/05/2013	21/07/2013	21/07/2013	22.33	29.67	15.00	
82	Suhum/Kraba/Coaltar District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	13/05/2013	21/07/2013	21/07/2013	22.33	29.67	15.00	
83	Allwa District	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	33.83	29.67	38.00	
84	Kwahu West District (Nkwakaw)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	104.33	170.67	38.00	
85	Birim Central	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	21/07/2013	01/09/2013	01/09/2013	118.33	170.67	66.00	
86	AKYEMANSA	13/04/2013	13/04/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	21/07/2013	50.33	52.67	38.00	
87	KWAFU EAST	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
88	UPPER MANYA KROBO	13/04/2013	13/04/2013	13/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	54.83	29.67	80.00	

kk

Pink-shaded areas denote non receipt of submission as at end of August 2013. Their CC's average over-due days are calculated as if submission has occurred on 1st September.

2013	2013						6 months	7 months	8 months	Regional Average	
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	(Jan-June)	(Jan-July)	(Jan-Aug)		
Reporting Due	14/02/2013	14/03/2013	12/04/2013	14/05/2013	14/06/2013	12/07/2013	58.08	75.98	40.17	6 months Average (Jan-June)	
89	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	24/07/2013	24/07/2013	19.00	19.67	18.33	30.58
90	Asuarai Agric. Research Station	11/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	17/05/2013	28/06/2013	24/07/2013	16.61	24.67	9.00	
91	Cape Coast District	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
92	Agona Swedru District	11/03/2013	22/05/2013	02/05/2013	13/05/2013	02/07/2013	05/08/2013	25.83	38.00	13.67	
93	Asikuma Odoben Brakwa	05/08/2013	05/08/2013	05/03/2013	05/08/2013	05/08/2013	01/09/2013	102.83	143.67	62.00	
94	Assin Foso District (North)	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
95	Ajumako District	01/09/2013	02/05/2013	02/05/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	84.67	89.33	80.00	
96	Apam District	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
97	Winneba District	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	24/07/2013	24/07/2013	44.33	68.67	20.00	
98	Salpind District	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	40.67	68.67	12.67	
99	Elmina District (KEEA)	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
100	Tvifo Praso District	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
101	Abura Dunkwa District	02/05/2013	02/05/2013	02/05/2013	22/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	30.67	48.67	12.67	
102	Upper Denkyira District	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	23/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	16.33	19.67	13.00	
103	Assin South (Nsuaem-Kyekyawere) District	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
104	AGONA DISTRICT (AGONA EAST)	11/03/2013	22/05/2013	02/05/2013	22/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	25.33	30.00	12.67	
105	AWUTU SENYA DISTRICT	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	22/05/2013	01/09/2013	24/07/2013	50.83	68.67	33.00	
106	UPPER DENKYIRA WEST DISTRICT	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	23/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	16.33	19.67	13.00	
107	GOMOA DISTRICT (GOMOA EAST)	11/03/2013	28/03/2013	02/05/2013	17/05/2013	02/07/2013	24/07/2013	15.33	19.67	11.00	
108	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	24/07/2013	05/08/2013	38.67	39.67	37.67	38.91
109	Shama District (Shama Ahanta East Met'o.)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
110	Ahanla West District	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
111	Nzema East District (Asim)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
112	Jomoro District	01/09/2013	01/09/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	90.33	150.33	30.33	
113	Wassa West District (Tarkwa)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
114	Wassa Amenfi West District (Asankragwa)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
115	Aowin Suaman District (Enchi)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
116	Mpohor Wassa East District (Daboaso)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
117	SeM Wiawso District	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
118	Bibiani District (Bibiani Awaso Bekwai)	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	05/08/2013	40.67	39.67	41.67	
119	Juabeso District	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
120	Wassa Amenfi East District	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
121	Dia District	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
122	ELEMBELE DISTRICT	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	05/08/2013	40.67	39.67	41.67	
123	PRESTEA HUNNI VALLEY	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
124	SEFWI AKONTOBRA	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	
125	SEKONDI-TAKORADI METRO	19/03/2013	19/03/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	05/08/2013	35.00	39.67	30.33	

kk

Pink shaded areas denote non-receipt of submission as at end of August 2013. Their CCs' average over-due days are calculated as if submission has occurred on 1st September.

2013		Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	Monthly average (Jan-Jun)	Monthly average (Jan-Mar)	Monthly average (Apr-Jun)	Regional Average
Reporting Due	14/02/2013	14/03/2013	12/04/2013	14/05/2013	14/06/2013	12/07/2013	58.00	75.98	40.17	Monthly Average (Jan-Jun)	62.07
126	Regional Agriculture Development Unit (R. A. D. U)	28/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	17/05/2013	18/07/2013	01/09/2013	20.83	30.33	29.33	62.07
127	Regional Agric. Research Station	21/06/2013	21/06/2013	21/09/2013	21/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	77.33	98.67	56.00	
128	AJansi South District (New Edu/Mase)	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	01/09/2013	18/07/2013	01/09/2013	43.83	22.67	65.00	
129	Obuasi Municipal	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	51.33	22.67	80.00	
130	Afgya Sekyere	28/03/2013	28/03/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	73.00	66.00	80.00	
131	Ahafo Ano North District (Tepa)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
132	Ahafo Ano South District (Mankranso)	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
133	Amanse East District (Bokwai)	28/03/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	99.17	118.33	80.00	
134	Amanse West District (Manso Nkwanta)	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	51.33	22.67	80.00	
135	Asante Akim North District	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
136	Asante Akim South District	28/03/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	99.17	118.33	80.00	
137	Ahwima Nkwabagya (Nkawie)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
138	Ejura Juaben District	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
139	Ejura Sekyedumasi District	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
140	Ejura Sheep Breeding Station	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
141	Kumasi Metropolitan Assembly	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	31.83	22.67	41.00	
142	Kwabre District (Mamponen)	28/03/2013	28/03/2013	24/04/2013	21/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	39.33	22.67	56.00	
143	Bosomtut-Ahwima-Kwanwoma District	28/03/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	99.17	118.33	80.00	
144	Offinso District	21/06/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	89.33	98.67	80.00	
145	Sekyere East District (Effiduase-Asante)	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	49.00	42.00	56.00	
146	Sekyere West District (Asante-Nampong)	21/06/2013	21/06/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	77.33	98.67	56.00	
147	Adansi North District (Fomena)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
148	Amanse Central District (Jacobs)	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
149	Ahwima Mponua District (Nyanahin)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
150	ATWIMA KWANWOMA DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
151	BOSOME FREHO DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
152	AFIYA KWABRE DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
153	OFFINSO NORTH DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
154	SEKYERE CENTRAL DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
155	SEKYERE AFRAM PLAINS DISTRICT	28/03/2013	28/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	18/07/2013	01/09/2013	41.50	42.00	41.00	
156	Regional Agriculture Development Unit (R. A. D. U)	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	46.17	69.00	23.33	73.96
157	Alebuu Agric Service Station	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	25/07/2013	64.67	98.67	32.67	
158	Kintampo Goat Breeding St	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	05/08/2013	98.33	143.67	53.00	
159	Disease Investigation Farm-Techiman	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	25/07/2013	57.33	96.67	18.00	
160	Wenchi Agric Station	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	46.17	69.00	23.33	
161	Asutifi District (Kenyasi)	28/03/2013	19/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/07/2013	80.50	93.67	67.33	
162	Asunafo North District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
163	Alebuu District	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	25/07/2013	64.67	96.67	32.67	
164	Berekum District	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	01/09/2013	25/07/2013	71.00	96.67	45.33	
165	Dormaa District	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	46.17	69.00	23.33	
166	Jaman South District	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	63.50	69.00	58.00	
167	Kintampo North District	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	25/07/2013	50.83	69.00	32.67	
168	Nkoranza District	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	25/07/2013	57.33	96.67	18.00	
169	Sene District	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
170	Sunyani District	01/09/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	72.33	121.33	23.33	
171	Tano South District (Beshem)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/07/2013	119.00	170.67	67.33	
172	Techiman District	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	51.33	96.67	6.00	
173	Wenchi District	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/07/2013	68.17	59.00	67.33	
174	Asunafo South District (Kukuom)	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	60.00	96.67	23.33	
175	Jaman North District (Sampa)	28/03/2013	19/06/2013	19/06/2013	27/06/2013	27/06/2013	25/07/2013	46.17	59.00	23.33	
176	Kintampo South District (Jema)	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	08/07/2013	01/09/2013	79.50	115.67	43.33	
177	Fru District (Yeji)	14/08/2013	14/08/2013	14/08/2013	14/08/2013	14/08/2013	25/07/2013	104.00	152.67	55.33	
178	Tain District (Naawkav)	01/09/2013	19/06/2013	19/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/07/2013	94.33	121.33	67.33	
179	Dormaa East	28/03/2013	19/06/2013	02/07/2013	02/07/2013	02/07/2013	25/07/2013	50.00	73.33	26.67	
180	Tano North District (Duayaw Nkwanta)	28/05/2013	19/06/2013	19/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	25/07/2013	78.33	39.33	67.33	
181	SUNYANI WEST DISTRICT	19/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	113.00	146.00	80.00	
182	NKRCNZA NORTH DISTRICT	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	19/06/2013	25/07/2013	25/07/2013	63.33	96.67	30.99	

kk

Pink-shaded areas denote non-receipt of submission as at end of August 2013. Their CCs' average over-due days are calculated as if submission has occurred on 1st September.

		2013						8 months average (Jan-Aug)	7 months average (Jan-Jul)	6 months average (Jan-Jun)	Regional Average
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	June				6 months average (Jan-Jun)
Reporting Due		14/02/2013	14/03/2013	12/04/2013	14/05/2013	14/06/2013	12/07/2013	58.08	75.98	40.17	
183	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	30.90
184	Central Vet. Lab ,Pong-Tamale	05/03/2013	01/09/2013	01/05/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	95.33	110.67	80.00	
185	Pong-Tamale Livestock Breeding Station	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	01/09/2013	22.33	22.67	22.00	
186	Tsetse Control Unit Pong Tamale	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	17/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.00	22.67	7.33	
187	Tamale District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	17/05/2013	01/09/2013	01/09/2013	33.60	22.67	44.33	
188	Yendi District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
189	Tolon/Kumbungu District	05/03/2013	21/06/2013	21/06/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	47.33	62.67	32.00	
190	West Mamprusi District(Walavale)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
191	Savelugu Nanton District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	21/06/2013	21/06/2013	24/07/2013	20.83	22.67	19.00	
192	Nanumba North District(Bimbila)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
193	Gambaga District (East Mamprusi)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	27.33	22.67	32.00	
194	East Gonja District (Salaga)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
195	Zabzugu Talale District	28/06/2013	28/06/2013	28/06/2013	28/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	80.67	103.67	57.67	
196	Saboba Cheiponi District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	01/09/2013	24/07/2013	27.83	22.67	33.00	
197	Bole District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
198	Damongo District (West Gonja)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
199	Gushiegu District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	21/06/2013	21/06/2013	01/09/2013	27.33	22.67	32.00	
200	Bunkpurugu Yunyoo District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	01/09/2013	22.33	22.67	22.00	
201	Karaga District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
202	Central Gonja District (Bupe)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
203	Nanumba South District (Wulensi)	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
204	Sawfa-Tuna-Kalba District	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	01/09/2013	22.33	22.67	22.00	
205	CHEREPONI DISTRICT	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
206	KPANDAI DISTRICT	05/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	22/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	15.83	22.67	9.00	
207	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	19/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	20/06/2013	20/06/2013	24/07/2013	22.50	26.67	18.33	57.55
208	Borgo District	19/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	20/06/2013	20/06/2013	24/07/2013	22.50	26.67	18.33	
209	Bolgatanga District	19/03/2013	01/09/2013	17/05/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	79.83	79.67	80.00	
210	Bawku West (Zebilla)	19/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	53.33	26.67	80.00	
211	Kassena Nankana East	01/09/2013	01/09/2013	17/05/2013	27/05/2013	20/06/2013	24/07/2013	72.67	135.00	10.33	
212	Kassena Nankana West	19/03/2013	28/03/2013	22/05/2013	20/06/2013	20/06/2013	24/07/2013	23.33	28.33	18.33	
213	Buiba District (Sandema)	01/09/2013	28/03/2013	17/05/2013	20/06/2013	20/06/2013	01/09/2013	56.67	82.00	31.33	
214	Bawku East District Municipal	19/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	20/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	41.17	26.67	55.67	
215	Talensi-Nabdam District (Tongo)	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	20/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	113.17	170.67	55.67	
216	Gani Tempama District	19/03/2013	28/03/2013	17/05/2013	20/06/2013	20/06/2013	24/07/2013	22.50	26.67	18.33	
217	KASSENA NANKANA WEST DISTRICT	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
218	Regional Agriculture Development Unit(R. A. D. U)	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	23/06/2013	24/07/2013	8.00	7.67	8.33	30.64
219	Babile Agric. Research Station	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
220	Wa Central District (Municipal)	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	23/06/2013	24/07/2013	8.00	7.67	8.33	
221	Nacowli District	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
222	Lawra District	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
223	Balile Pig Breeding Station	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/06/2013	01/09/2013	01/09/2013	125.33	170.67	80.00	
224	Jirapa Lambussie District	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
225	Sissala East District	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
226	Sissala West District (Swollu)	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
227	Wa West District (Wechiau)	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
228	Wa East District (Funsil)	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	21/05/2013	21/06/2013	24/07/2013	8.17	7.67	8.67	
229	LAMBUSSIE DISTRICT	20/02/2013	21/03/2013	22/04/2013	01/09/2013	01/09/2013	01/09/2013	43.83	7.67	60.00	

kk

直接利益者 (ターゲットグループ): 食糧農業省 (MOFA)

間接利益者: 財務省 (MOF)、農民

対象地域: ガーナ全国

プロジェクト実施期間: 2010年10月 - 2015年10月 (5年間)
優先フェーズ: 2012年3月 - 2014年4月²

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標			
MOFAの対外的農業サービス提供を滞らせる要因になり得る財務管理上の問題が減少する。	MOFAの農業サービスの提供に関する業績評価報告書等において、財務管理面での問題指標が減少する。	・MOFA業績評価報告書等	
プロジェクト目標			
MOFAの財務管理 (PFM) が改善される。	MOFAの会計、財務報告及び内部監査の正確性、迅速性に関し、以下の観点を中心に継続的な改善が図られる。 1 外部監査での指摘事項が減少する。 2 コストセンター(CC)から本省への月次財務報告の提出にかかる日数が減少する。 3 CCから本省に提出された財務報告に関し、基礎的要件を満たさず受理されない件数が減少する。 4 MOFA本省からCAGD他の法定機関への年次財務報告が、より短い時間で提出される。 5 会計手続書の普及や継続的な改善にかかるMOFA内の担当者が選定されるとともに、これらの活動に対する予算が確保される。	・監査報告書 ・CC財務報告の管理簿 ・CC財務報告の管理簿 ・MOFAからCAGDへ提出された財務報告 ・人事報告書、予算書	ガーナ政府及びMOFAのリーダーシップに変更がない。
アウトプット			
1 政策・計画策定及びMTEF予算計画が改善される。	1-1 国家開発政策及びセクター開発政策が反映された高レベルの予算及びプログラム予算が、少なくとも30%のCCで作成可能となる。 1-2 30%のCCで中期の政策計画に基づいたMTEF予算が作成可能となる。 1-3 30%の郡レベルCCで政策計画が策定され、実施計画を合わせて州レベルの計画としてまとめられるようになる。	・CCから提出された予算 ・MOFが承認したMTEF予算書 ・CCの年次活動計画	ガーナ政府の主なPFM実施領域に大きな変更がない。 ガーナ政府及びMOFAのプロジェクトに対する政治的コミットメントが維持される。
2 収支管理が改善される。	2-1 CAGD会計マニュアルに基づいて標準化された会計手続書が作成される。 2-2 少なくとも6名のMOFAスタッフが、標準化された会計手続書に関し、CCスタッフに基礎指導ができ、会計手続書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。 2-3 標準化された会計手続書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手続書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。	・会計手続書 ・会計手続書研修報告書 ・会計手続書研修報告書	研修に参加した職員が異動した場合にも、後任に知識や技術が移転される。
3 コミットメント管理が適切に行われる。	3-1 CAGD会計マニュアルに基づいて標準化された会計手続書が作成される。 3-2 少なくとも6名のMOFAスタッフが、標準化された会計手続書に関し、CCスタッフに基礎指導ができ、会計手続書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。 3-3 標準化された会計手続書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手続書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。	・会計手続書 ・会計手続書研修報告書 ・会計手続書研修報告書	

¹ Easybooks[®]の普及対象地域は、セントラル州、アシャンティ州、ウェスタン州、ボルタ州、ノーザン州の5州。

² 優先フェーズのスコープは、アウトプット2、3、4及び6。

³ PFMのさまざまな分野のうち、本プロジェクトではライン省庁の観点から基礎的なPFMの改善に取り組む。特に、優先フェーズでは、MOFAの会計・財務報告及び内部監査の基礎的な改善に焦点を当てる。

<p>4 資産管理が改善される。</p>	<p>4-1 CAGD 会計マニュアルに基づいて標準化された会計手順書が作成される。 4-2 少なくとも4名のMOFA スタッフが、標準化された会計手順書に関し、CC スタッフに基礎指導ができ、会計手順書や研修手法の改善に取り組めるように、トレーナーとして必要な知識と経験を獲得する。 4-3 標準化された会計手順書の研修における修了テストで参加者の80%以上が70%以上の正答を得、手順書のCCでの基本的な適用のための基礎知識を獲得する。 4-4 70%以上のCCが、MOFAの要件を満たす資産管理報告を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・会計手順書 ・会計手順書研修報告書 ・会計手順書研修報告書 ・MOFA 財務報告 	
<p>5 業務報告の進捗が行われる。</p>	<p>5-1 業務報告報告書が、予算組み、投入された技術要素、財務情報活動ごとないしプログラムごとにとまとめたものとなり、期限どおりに提出される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・CCの会計専門家及びイタ古 ・資産管理等 ・GoGの私的文書 ・FAA 658, PFA 663, IAA 694 	
<p>6 内部監査が強化される。</p>	<p>6-1 内部監査機構マニュアルに準拠した内部監査チェックリストが作成される。 6-2 内部監査実施件数のうち50%以上が、作成された内部監査チェックリストを使用して行われる。 6-3 内部監査実施件数のうち70%以上が、内部監査機構マニュアルの手続に即して行われる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査チェックリスト ・内部監査報告書個々の内部監査調査 ・内部監査調査 	
<p style="text-align: center;">活動</p> <p>1-1 郡及び州レベル全てのCCの活動計画及び予算計画をレビューする。 1-2 全てのCCの予算計画書をレビューし、改善が必要な予算計画書特定する。 1-3 特定されたCC及び州オフィスを訪問し、問題の原因を特定して具体的な改善案を示す。 1-4 予算計画作成の原則と手順を標準化し、マニュアルとしてまとめる。 1-5 (原価計算の不備と見られる) 予算活動に関する物品及びサービスの標準化単価を定める。 1-6 全CCを対象に、政策・計画策定及び予算計画に関する研修を実施する。</p> <p>2-1 ワーキンググループ (WG) 1 (収支・コミットメント管理) を組成する。 2-2 CAGD 会計マニュアル、公会計関連の法律、規則、及びMOFAやCCで用いられている既存のデータ収集システムをレビューする。 2-3 プロジェクト会計を含む、現行の財務報告書作成方法とフォーマットをレビューする。 2-4 収入・支出取引の現行の運用フローにかかる課題を特定し、原則と手順の標準化について検討する。 2-5 CAGD や GIFMS プロジェクトチームをはじめとするガーナ政府関係機関と協議を行う。 2-6 収入・支出管理に関する手順書を策定し、改訂する。 2-7 MOFA のシニア会計官とコンサルテーション会議を開催し、手順書を最終化する。 2-8 手順書にかかる研修を、全国のCC長及び会計官に対し実施する。 2-9 Easybooks®の機能を拡張する。 2-10 Easybooks®を対象5州に普及する。 2-11 手順書の活用状況をモニタリングする。 2-12 海外におけるPFMの優良事例を学ぶためのスタディツアーを実施する。</p> <p>3-1 WG1 (収支・コミットメント管理) を組成する。 3-2 コミットメント取引の定義と仕組みをレビューし、特定する。</p>	<p style="text-align: center;">投入</p> <p style="text-align: center;">ガーナ側</p> <p>人的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトディレクター ・プロジェクトマネージャー ・コンポーネントマネージャー - 財務局 - 政策・計画・モニタリング・評価局 - 総務局 - 内部監査ユニット ・IT担当職員 ・WGメンバーをはじめとするMOFA職員 <p>施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家執務室 <p>プロジェクト活動経費</p> <p style="text-align: center;">日本側</p> <p>人的資源</p> <p><専門家></p> <ul style="list-style-type: none"> - 総括会計 - 副総括会計 - 資産管理 - 収支・コミットメント管理 - 財務報告 - 内部監査 - 初修計画 <p><ローカルコンサルタンツ></p> <ul style="list-style-type: none"> - Easybooks®に関するコンサルタンツ <p>機材</p> <ul style="list-style-type: none"> - 車両 - コンピュータ 他 <p>カウンターパート研修</p> <ul style="list-style-type: none"> - 第三国での研修 	<p>GIFMSの進展や他のガーナ政府が進めるPFM改革が、MOFAにおいて、業務プロセスの大きな変更や、研修に関わるリソース面での過度な負担を要するものとならない。</p> <p>GIFMSの導入が、他のライン省庁と十分に調整された形で、かつこれらの計画・実施能力を考慮に入れた形で、当初のスケジュールどおりに実施される。</p>	

- 3-3 コミットメント発生に関する権限関係等の現行ルールをレビューし、必要に応じ強化する。
- 3-4 コミットメント取引を管理するための手順書を策定し、改訂する。
- 3-5 MOFA のシニア会計官とコンサルテーション会議を開催し、手順書を最終化する。
- 3-6 手順書にかかる研修を、全国の CC 長及び会計官に対し実施する。
- 3-7 手順書の活用状況をモニタリングする。

- 4-1 WG2（資産管理）を組成する。
- 4-2 コストセンターレベルでの固定資産及び棚卸資産の現状をレビューし、特定する。
- 4-3 固定資産及び棚卸資産の会計区分に関するレビューを行う。
- 4-4 固定資産台帳の準備手順を標準化する。
- 4-5 定期的な実地棚卸しのシステムを確立する。
- 4-6 固定資産及び棚卸資産管理に関する手順書を策定し、改訂する。
- 4-7 MOFA のシニア会計官とコンサルテーション会議を開催し、手順書を最終化する。
- 4-8 資産管理に関する研修を、全国の CC 長、会計官及び資産管理官に対し実施する。
- 4-9 手順書の活用状況をモニタリングする。

- 5-1 MOFA の「ロソカルフレームワーク上の活動」と「会計（文庫）編纂」の関連をレビューする。
- 5-2 MOFA が実施するプロジェクトの支出項目を「ロソカルフレームワーク」の活動に対応させて組み直し、それらの目標と支出項目との関係を明確化する。
- 5-3 地方政庁による支出（MOFA 予算外の支出）の業績評価報告書における取り扱いを明確化する。
- 5-4 現行のモニタリング評価システムとその実行状況に関するレビューを行う。
- 5-5 同一指標のモニタリング・デザインとともに、評価指標を用いた定期的な業績評価の手順を定める。
- 5-6 上記の活動で特定された評価項目に関するベースライン調査を行い、そのモニタリングを実施する。
- 5-7 業績評価報告書のフォーマットを定める。
- 5-8 多面的な（監査を含む）業績評価システムを確立し、業績評価マニュアルを作成する。
- 5-9 財務モニタリングを実施する。
- 5-10 技術要素に関するモニタリングを実施する。
- 5-11 予算モニタリングを実施する。
- 5-12 モニタリングに関する研修を実施する。

- 6-1 WG3（内部監査）を組成する。
- 6-2 各分野の監査の適用範囲と実施手順について、現行の内部監査の実施状況をレビューする。
- 6-3 各分野の監査について、現行の内部監査の問題点を特定し、適切な内部監査を行うために実務的な解決策を探る。
- 6-4 内部監査チェックリストを作成する。
- 6-5 内部監査に関する OJT 研修を行う。

前提条件

