

インド国
森林官研修センター
研修実施能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成26年 3 月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
インド事務所

インド事
J R
13-008

インド国
森林官研修センター
研修実施能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成26年 3 月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
インド事務所

序 文

日本国政府は、インド国政府の要請に基づき、「森林官研修センター研修能力向上プロジェクト」の実施を決定し、独立行政法人国際協力機構が、2009年3月より5年間の計画で同プロジェクトを実施し、2014年3月に終了します。

今般、終了時半年前にあたり、当機構は、本プロジェクトの実績・進捗状況を確認し、成果や課題を把握すると共に、JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）に基づく評価5項目の観点から本プロジェクトのレビューを行うことを目的として、2013年9月16日から10月1日まで、当機構国際協力専門員羽鳥祐之を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査・協議内容を取りまとめたもので、今後類似のプロジェクト実施に活用されることを望むものであります。

平成 26 年 3 月

独立行政法人 国際協力機構
インド事務所 所長 江島 真也

目 次

序文	
目次	
プロジェクトの位置図	
略語表	
評価結果要約表	
第1章 終了時評価調査の概要.....	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的.....	1
1-2 調査団構成と調査期間.....	1
1-2-1 調査団の構成.....	1
1-2-2 調査期間.....	2
1-3 プロジェクトの概要.....	3
第2章 評価の方法.....	4
2-1 調査の流れ.....	4
2-2 調査項目.....	4
2-2-1 プロジェクトの実績の確認.....	4
2-2-2 実施プロセスの検証.....	4
2-2-3 評価項目ごとの分析.....	4
2-3 情報収集・入手手段.....	5
2-4 PDM のレビュー.....	5
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス.....	6
3-1 プロジェクトの実績.....	6
3-1-1 投入実績.....	6
3-1-2 アウトプットの実績.....	7
3-1-3 プロジェクト目標の達成度.....	10
3-2 実施プロセスの特記事項.....	11
第4章 評価5項目による評価.....	13
4-1 妥当性.....	13
4-2 有効性.....	14
4-3 効率性.....	14
4-4 インパクト.....	16
4-5 持続性（見込み）.....	17
第5章 結論、提言.....	20
5-1 結論.....	20

プロジェクトの位置図

www.mapsofindia.com



略 語 表

(本文中に使用される略称の内、特に重要なものを以下に示す)

略語	正式名称	和名
CASFOS	Central Academy for State Forest Service	国立森林官研修機関
DFE	Directorate of Forest Education	環境森林省森林教育局
GIS	Geographic Information System	地理情報システム
ITIP	In-service Training Improvement Plan	在職研修改善計画
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JFM	Joint Forest Management	共同森林管理
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MOEF	Ministry of Environment and Forest	環境森林省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット ¹
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RT	Research and Training	調査・研修（仮訳）
SFS	State Forest Service（仮）	州上級森林官クラス
TNA	Training needs Assessment（仮）	研修ニーズ・アセスメント
TOT	Training of Trainers	指導者研修
UT	Union Territory	連邦直轄領

¹ 本書内では、円借款プロジェクトである森林管理能力強化・人材育成事業のプロジェクト管理ユニットを指す。

評価調査結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：インド	案件名：森林官研修センター研修実施能力向上プロジェクト
分野：自然環境保全	援助形態：円借款附帯プロジェクト
所轄部署：インド事務所	協力金額（評価時点）：173 百万円
協力期間	(R/D)：2009年3月24日～2014年3月23日
	先方関係機関：環境森林省(MOEF)森林教育局(DFE)
	日本側協力機関：農林水産省林野庁
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドの森林被覆率は、20世紀初頭には40%であったが、2001年には23%に減少し、全世界平均値である30%よりも低い数値を示している。森林周辺には、森林資源に依存しつつ生活を営む貧困住民が居住しているが、こうした森林周辺住民の恣意的な森林資源利用が、森林の荒廃を招いた原因の1つであると認識されている。このため森林管理の重要性に対する住民の認識を促しつつ森林保全を図り、森林から得られる木材・非木材林産物の効果的な活用による貧困層の生計向上を支援して、再生可能な森林資源利用を推進する必要がある。そのためには、住民と日常的に接する州森林局の現場森林官が、森林資源の違法利用者の取締りを中心とした従来の役割とは異なり、新しい考え方に基づいた森林管理方法を始め、森林セクター全般に係る最新かつ有効な知識・技術を学び直す必要がある。しかしながら現場森林官は、こうした知識や技術、及び住民に対する技術普及経験が不足している。環境森林省は、デラドゥンの国立森林官研修機関（Central Academy for State Forest Service：CASFOS）において州上級森林官である州立森林官研修機関の教官等に対し研修を実施している。一方、住民と日常的に接する立場にある現場森林官を対象とした研修は、各州が運営する州立森林官研修機関が行っている。したがって、現場森林官が新たな役割を担い、業務実施能力を高めるためには、デラドゥンの国立森林官研修機関において各州の指導者・教官となる州上級森林官クラス（SFS）を対象とした研修の改善、州立森林官研修機関において現場森林官クラスを対象とした研修の改善を行うことが必要となっている。本プロジェクトでは、国立森林官研修機関における研修内容や教授法の改善を含む、研修実施計画及び研修教材の改良（コンポーネントⅠ）、円借款事業「森林管理能力強化・人材育成事業」により実施される「マスター・トレーナー育成のための研修」に対する技術的支援・研修のモニタリング支援（コンポーネントⅡ）を主な活動としている。なお、円借款事業では、11州の州立森林官研修機関における現場森林官への指導能力向上を実施することとしており、マスター・トレーナーは研修受講後に各州の州立森林官研修機関において現場森林官等への研修を実施することとなる。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) プロジェクト目標：インドにおいて政府による林業研修が強化される。</p> <p>(2) 上位目標：州上級森林官及び現場森林官（フォレストラー及びフォレスト・ガード）の能力</p>	

が強化される。

(3) アウトプット

- ① 国立州上級森林官研修機関（CASFOS）デラドゥン校において、講師研修（TOT）その他の在職者研修コースが改善される。
- ② CASFOS デラドゥン校において、改善された TOT その他の在職者研修コースが実施される。
- ③ CASFOS デラドゥン校において、改訂 TOT 及びその他在職者研修コースのモニタリング結果が、改訂コースのさらなる改善に活用される。
- ④ 円借款事業「森林管理能力強化・人材育成事業」（以下、「円借款事業」）参加 10 州からのマスター・トレーナーが育成研修を受ける。

(4) 投入（評価時点）

相手国側：

プロジェクト要員：	管理スタッフ： 3 名	ローカル・コスト	780 万円
	技術スタッフ： 4 名	(2013 年 8 月現在)	

日本側

専門家：	長期専門家： 6 名 短期専門家： 4 名	機材供与：	2,000 万円
		(2013 年 8 月現在)	
研修員受け入れ	計 13 名	現地業務費：	3,200 万円
		(2013 年 8 月現在)	

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野、氏名、職位)		
	総括	羽鳥 祐之	JICA 国際協力専門員
	森林経営	永目 伊知郎	林野庁海外森林資源情報分析官
	評価分析	廣内 靖世	(株) 国際開発アソシエイツ パーマネント・エキスパート
	インド側総括	Dhanajai Mohan	ウッタラカンド州森林局 主席森林保護官
調査期間	2013 年 9 月 16 日～2013 年 10 月 1 日		評価種類： 終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の検証

3-1-1 アウトプットの実績

<コンポーネント I：CASFOS デラドゥン校の在職者研修の強化>

- (1) アウトプット 1：アウトプット 1 は既に達成された。研修ニーズ・アセスメントに基づき、6 つの在職者研修 6 コース（TOT、林業・野生生物における法的イシュー、野生生物管理、一般リフレッシュ・コース、コミュニティ林業と JFM、人的資源管理）の研修モジュールが改訂された。各改訂コースの自習用リーディング資料の収集・編纂及びコース・ガイドの作成は 2011 年 11 月までに完了した。

- (2) アウトプット 2 : アウトプット 2 はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。改訂された在職研修 6 コースは、環境森林省によって承認された研修カレンダーに基づき、2011/12 年度から実施されている。
- (3) アウトプット 3 : アウトプット 3 はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。研修時のモニタリングの結果に基づき、いくつかの具体的な修正が行われた。また、事後モニタリングの結果は、改訂コースの改善の材料として検討された。これらのフィードバックに基づく改訂コースの最終化は、2013 年 10 月までに完了する見込みである。

<コンポーネント II : 円借款プロジェクト下のマスター・トレーナー研修(MTT)の支援>

- (4) アウトプット 4 : アウトプット 4 は、実質的に、既に達成された。2012 年 8 月と 9 月に、CASFOS デラドゥン校において、円借款プロジェクトの参加 11 州からノミネートされた 48 名中、40 名が、同プロジェクトの環境森林省実施の円借款プロジェクトである、「森林管理能力強化・人材育成事業」における事業管理ユニット (CPMU) によって、マスター・トレーナーとして育成された。残りの 8 名については、2014 年 1 月に研修が行われる予定だが、この研修はプロジェクトの枠組外で行われる。

3-1-2 プロジェクト目標の実績

プロジェクト目標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。

- (1) コンポーネント I : 在職研修 6 コースの改訂モジュールは、2013 年 10 月に最終化され、2014 年 1 月までに、DEF の公式レターによって、CASFOS 全校 (3 校) の「モデル・モジュール」として認定される見込みである。
- (2) コンポーネント II : 助言、ロジスティック、モニタリング提供を通し、円借款プロジェクトの CPMU/環境森林省が行う MTT への支援が計画通り行われた。

3-1-3 上位目標の達成の可能性

プロジェクト終了から 3 年以内に、上位目標は達成される見込みである。

- (1) コンポーネント I : 2014/15 年度より、CASFOS 全校において、DEF 認定の「モデル・モジュール」を活用した在職研修 6 コースが、定期的に行われる見込みである。
- (2) コンポーネント II : プロジェクト終了から 3 年以内には、「円借款事業」参加 11 州すべてにおいて、マスター・トレーナーによる州 TOT を受けた各州トレーナーが行う現場森林官の新人研修が、開始されている見込みである。

3-2 評価結果の要約

3-2-1 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。

プロジェクトの上位目標及びプロジェクト目標は現在でもインド国及びターゲット・グループ (州上級森林官) のニーズと合致している。また、上位目標はインド国の国家開発計画及び日本の ODA 政策とも整合性がある。日本の技術優位性も確認された。

3-2-2 有効性

プロジェクトの有効性は高い。

プロジェクト目標に向かって着実に進捗している。プロジェクト目標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに、十分に達成される見込みである。また、すべてのアウトプットは、プロジェクト目標の達成に貢献している。

3-2-3 効率性

プロジェクトの効率性は高い。

アウトプットは着実に産出されている。アウトプットはほぼ産出されており、プロジェクト終了までに産出される見込みである。日本側・インド側投入は、タイミング、質、量の面で、総じて適切であり、アウトプットの産出に概ね貢献してきたと考えられる。プロジェクト開始（2009年3月）から2010年7月及び2013年1月以降現在までの間、プロジェクト・スタッフである CASFOS デラドゥン校の教官に欠員があったが、アウトプット産出への影響は、現有教官陣のハード・ワーク、校長と DFE 局長の支援及び専門家チームの協力により、最小限に抑えられた。総じて、投入は、アウトプット産出に貢献してきたといえる。

3-2-4 インパクト

上位目標：上位目標は、プロジェクト終了から3年以内に達成される可能性が高い。ただし、コンポーネント I については、ブルニハット校における TOT の外部講師が確保されること、コンポーネント II については、「円借款事業」の州 TOT が計画より大幅に遅れないことが必要である。なお、プロジェクトの「円借款事業」への協力は、同事業の実施する MTT に対する技術的助言・ロジ・モニタリングのみであり、コンポーネント II における上位目標達成への貢献度は限定的である。

その他：既に正のインパクトが現れており、今後も発現すると見込まれる。たとえば、2011/12年度以降、CASFOS デラドゥン校において、合計 220 名の州上級森林官が改訂コースの研修に参加した。2012/13年度は、各コース参加者の 80%以上が、研修後の知識・スキルの向上に関する自己評価で 4 段階評価の 3 以上に達したと回答している。2012/13年度以降、DFE 管轄の他の研修機関〔CASFOS コインバトール校、CASFOS ブルニハット校、及びイースタン・フォレスト・レンジャー・カレッジ (EFRC)〕において、改訂モジュール及びコース・ガイドを利用した在職者研修が行われおり、2012/13年度には、合計 151 名の州上級森林官及び合計 70 名のフォレスト・レンジャーが、改訂コースを受講した。負のインパクトは現れておらず、予期されない。

3-2-5 持続性

全体的にみると大きな懸念はなく、プロジェクトの持続性は確保されると考えられる。

制度・組織面では、州上級森林官及び現場森林官の能力向上への政策支援は継続すると思われる。改訂在職者研修コースが、新人研修コースと両立するかたちで、円滑に実施されていくための懸念点としては、CASFOS デラドゥン校の教官陣に欠員があり、現教官に負荷がかかっていることが挙げられる。プロジェクト終了後の組織戦略は、2013年12月の最終ワークショップで作成され、最終JCCで発表される予定である。財政面では、インド政府はプロジェクト実施に必要な予算を措置してきており、プロジェクト終了後も関連活動の継続に必要な予算は確保されると思われる。技術面では、CASFOS デラドゥン校の教官は、通常業務の一部として在職者研修コースを行っており、研修活動の計画・実施・モニタリングに必要な技術能力を十分に有している。また、成果品（改訂モジュール、研修生用コース・ガイド、研修時モニタリング様式等）は、研修ニーズ評価やCASFOS内及び関連機関とのワークショップ・協議を経て作成されており、現地のニーズやレベルに適合していると考えられる。成果品は、既にCASFOSの他校やEFRCに普及・活用されており、関係者の成果品への評価を考慮すると、プロジェクト終了後も引き続き活用・普及されると見込まれる。成果品のさらなる普及・活用という観点からみると、在職者研修に参加するよう指名された森林官の研修参加率が低いこと（研修生定員充足率の低さ）が課題である。

3-3 効果発現に貢献した要因

3-3-1 計画内容に関すること

特になし

3-3-2 実施プロセスに関すること

プロジェクトはCASFOS他校や州森林局等の国内関連機関との連携/協力のもと実施された。その他、JCC議長、プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャーのイニシアティブや、CASFOS デラドゥン校教員の意欲と勤勉さが効果発現に貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

3-4-1 計画内容に関すること

当初のマスター・プランにおいて、上位目標とプロジェクト目標が誤って逆に設定されていた。本件は、州上級森林官の研修を行うCASFOSを実施機関とし、主に上級森林官の在職者研修の強化を目的とするプロジェクトであるにも関わらず、プロジェクトのターゲット・グループは、間接的な裨益者であるはずの現場森林官とされており、直接的な裨益者である州上級森林官が含まれていなかった。さらに、アウトプット・活動の一部、及び用語の一部が実態とあっていなかった。また、「円借款事業」との協力分野であるコンポーネントIIにおいては、MTTにおけるプロジェクトの役割が十分に明確ではなかった。PDMについては、上記マスター・プランの問題に加え、ほとんどの指標が十分に定義されておらず、一部の指標は対応するアウトプット/プロジェクト目標/上位目標を適切に反映しているとはいえなかった。PO（活動計画書：PDMの活動ごとの詳細活動や「期待される結果」「スケジュール」「責任者」「実施者」「必要な投入」など、プロジェクト活動の計画・モニタリングに必要な情報を整理した

計画文書)には必要な情報が十分に記載されていなかった。これらの問題は、プロジェクト終了時、さらにその3~5年後に具体的に何がどのように達成されるのかについて、プロジェクト関係者が明確かつ共通の理解をもつことを困難にした。

3-4-2 実施プロセスに関すること

プロジェクト関係者はマスター・プラン及びPDMの問題について認識しており、プロジェクト開始当初から修正について協議を重ねてきたが、中間レビューまでに最終的な合意にいたることができなかった。中間レビューを通して、上記問題の多くは整理され、マスター・プラン及びPDMが修正されたが、上位目標及びプロジェクト目標にかかる指標については、議論をつめることができなかったため、暫定指標が置かれた。暫定指標は、プロジェクト関係者で改めて検討・最終化され、2012年3月に承認された。プロジェクトの前半、PDMを十分明確にできなかったため、その間、プロジェクトの内容及び達成度について、プロジェクト関係者が明確かつ共通の理解をもつことが困難であった。

3-5 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

上位目標及びプロジェクト目標の達成、及びその達成度のモニタリング強化を目的とし、次の8点を提言とした。

- (1) インド側におけるモニタリング強化を目的とした、上位目標及びプロジェクト目標に係る指標及びその入手手段に特化したPDMの修正
- (2) プロジェクト終了後の戦略策定(財政面及び組織面)及び活用
- (3) インド側でのモニタリングを確実にするため、本プロジェクトで改訂した6つの業務研修にかかる研修実施記録の保管
- (4) CASFOS ブルニハット校にてTOTを実施するための外部講師確保
- (5) 「円借款事業」参加11州では教官人材育成のメカニズムを構築中であることから、CASFOSで実施するTOTをインド国内で効果的に活用するための研修生の出身州配慮
- (6) CASFOS 教官陣の定員充足
- (7) 教官陣の業務負荷軽減のための契約ベース専門人員雇用検討
- (8) プロジェクト成果を広める観点より、研修生定員充足率(現在約33%)向上のための対策

3-6 教訓

コンポーネントI: CASFOSの在職者研修強化については、CASFOSの実態とそぐわない点があり、コンポーネントII: 円借款との関連部分の整理が必ずしも明確ではなかった。また、当初マスター・プラン及び付属のPDM(ver.1)の記載にも、不備、もしくは不十分な部分があった。このことから、事前調査の段階において事業設計に十分正確性を期すこと、またやむを得ない場合には軌道修正を早期に行うことが肝要である。

評価調査結果要約表（英文）

I. Outline of the Project	
Country : India	Project title : The Project for Capacity Building of State Forest Training Institutions and Central Academy for State Forest Service (CASFOS)
Issue/Sector : Nature Conservation	Cooperation scheme : T/A Pro. related to ODA Loan
Division in charge : JICA India Office	Total cost : JPY 173 million
Period of Cooperation	(R/D) : March 24, 2009-March 23, 2014
	Partner Country's Implementing Organization : Directorate of Forest Education, Ministry of Environment and Forests Supporting Organization in Japan : Forest Agency, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Related Cooperation :	
<p>1. Background of the Project</p> <p>At the start of the 20th Century, roughly 40% of India's land was covered with forest, but as 2001, India's forest and tree cover ratio stood at 23%, much below the global average of 30.8% (FRA2010). It has been recognized that one of the factors causing destruction of the forests is the arbitrary use of forest resources by the poor village communities, living in or on the fringes of forests, which depend on those resources to make a living. It is therefore vital to promote awareness of the importance of forest management among the local village residents while planning for forest conservation, and to provide assistance to improve the livelihoods of the poor and their effective use of forest resources in a sustainable manner.</p> <p>To that purpose, it is critical that the frontline staff of each state's forest department, which implements projects and schemes and is in daily contact with local village communities, receives effective and well-structured trainings on the latest skills and techniques covering various aspects surrounding the forestry sector, including forest management methods based on a new innovative approach. However, a large number of frontline staff currently do not have sufficient skills and techniques, and do not yet have adequate experience in sharing techniques with local village residents. Thus "The Project for Capacity Building of State Forest Training Institutions and Central Academy for State Office Services (CASFOS)" (hereinafter referred to as "the Project") was formed to improve the training at the CASFOS, Dehradun under the Directorate of Forest Education (hereinafter referred to as "DFE"), the official central training school of the Ministry of Environment and Forests, Government of India (hereinafter referred to as "MOEF"), in Dehradun, for the state forest officers who are the leaders and trainers for the training for the frontline staff at their states. In this way it is expected that the quality of training for the frontline staff at the State Forest Training Institutes (hereinafter referred to as "SFTIs") all over India improves ultimately leading to the enhancement of their capacity.</p> <p>MOEF has also been implementing Japanese ODA Loan Project, "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" (hereinafter referred to as the Japanese ODA Loan Project),</p>	

which aims to contribute to improvement of training environment for frontline staff through the rehabilitation of SFTIs and through capacity development of frontline staff and trainers of SFTIs in participating states, since November 2008. Training for state personnel who are expected to be resource persons to train trainers of SFTIs, called “Master Trainers”, is one of the components of the Japanese ODA Loan Project. The Project is also designed to assist Master Trainers Training. The Project with cooperation between the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and MOEF, which started in March 2009, is supposed to be closed in March 2014. Now that the Project has about 6 month remaining cooperation period, the Team was formed and dispatched for this evaluation.

2. Summary of the Project

(1) The Project Purpose

Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced.

(2) The Overall Goal

Trainings on Forestry by the governments in India will be strengthened.

(3) The Outputs

<Component I>

- 1) Output1: Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in Central Academy for State Forest Service (CASFOS), Dehradun are improved.
- 2) Output2: Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun.
- 3) Output3: Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun are utilized in further improving the revised courses.

<Component II>

- 4) Output4: Master Trainers from 10 participating states of “Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project” (hereinafter referred to as “the Japanese ODA Loan Project”) are trained.

(4) Inputs :

1) Indian side

Allocation of project personnel:	Management personnel:3 persons Technical personnel:4 persons	Allocation of local cost:	¥ 7.8 million
----------------------------------	---	---------------------------	---------------

2)Japanese side

Dispatch of Experts:	Long-term Expert: 4 persons Short-term Expert: 1 person	Provision of Equipment:	¥ 20 million
Project personnel Trained in Japan:	13 persons	Local Activity Cost:	¥ 32 million

II. Evaluation Team			
Members of Review Team	1) Japanese side		
	Title	Name	Position
	Team Leader	Mr. Hiroyuki HATORI	Senior Advisor (Forest Environment), Japan International Cooperation Agency (JICA)
	Forest Management	Mr. Ichiro NAGAME	Senior Policy Analyst for International Affairs, Forestry Agency, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
	Evaluation /Analysis	Ms. Yasuyo HIROUCHI	Permanent Expert, International Development Associates Ltd.
	2) Indian side		
	Title	Name	Position
Team Leader	Dr. Dhananjai Mohan	Chief Conservator of Forests, Office of the Chief Wildlife Warden, Uttarakhand, Dehradun	
Period of Evaluation	Sep. 16- Oct.1, 2013	Type of Evaluation : Terminal Evaluation	
III. Results of Evaluation			
3-1 Accomplishment of the Project.			
3-1-1 Accomplishment of the Outputs			
(1) Outputs (Details are described in section (2) of Annex 3)			
< Component I: Enhancement of in-service training at CASFOS Dehradun>			
<ul style="list-style-type: none"> • Output 1: Training modules for six in-service training courses for SFS officers (i.e. TOT, Legal Issues in Forestry and Wildlife, Wildlife Management, General Refresher Course, Community Forestry and JFM, and Human Resource Management) were revised based on the training need assessment, which were approved by MOEF in August 2011. Reading materials for all the revised modules were gathered and compiled by November 2011. Course Guides for the revised modules, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, time distribution, etc., were developed by November 2011. • Output 2: The revised in-service training courses, utilizing the revised modules, have been conducted since IFY2011/12 according to the annual training calendar approved by MOEF. • Output 3: Results of immediate monitoring have been reflected in further improvement of the revised training courses: some specific modifications have been made for the training in the subsequent years. Results of post monitoring were also considered in further improvement. Finalization of the training courses is ongoing based on the above feedbacks, which is expected to be completed by October 2013. 			
< Component II: Assistance to the MTT under the Japanese ODA Loan Project>			
<ul style="list-style-type: none"> • Output 4: In August and September 2012, 40 out of 48 officers, nominated from 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, were trained to be “Master Trainers” at CASFOS Dehradun by the Central Project Management Unit (CPMU)/MOEF of the Loan Project. As for the 8 remaining officers, the CPMU plans to provide the training in January 2014, which 			

is going to be implemented outside the scope of the Project.

3-1-2 Accomplishment of the Project Purpose

- **Component I**: The revised modules for the six in-service training courses, which are expected to be finalized in October 2013, are expected to be approved by DFE as “Model Modules” for all CASFOS via official letter by January 2014.
- **Component II**: The advice, logistic support, and monitoring were provided to the Master Trainer’s Training (MTT) conducted by the CPMU/MOEF of the Japanese ODA Loan Project as planned.

3-1-3 Likelihood of Accomplishment of the Overall Goal

- **Component I**: From IFY 2014/15 onward, six in-service training courses, utilizing the Model Modules approved by DFE, are likely to be conducted at all CASFOS on a regular basis, provided that resource person(s) for TOT at CASFOS Burnihat is/are secured in time.
- **Component II**: Within three years after completion of the Project, in all of the 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, regular induction training courses for Frontline Staff, conducted by the trainers who have participated in the State TOTs by the Master Trainers, are likely to be started, provided that implementation of the State TOT does not fall behind the schedule significantly.

3-2 Summary of Evaluation

3-2-1 Relevance

The Overall Goal and the Project Purpose are still relevant with the needs of India and Target Groups (i.e. SFS Officers trained by CASFOS Dehradun, SFS Officers/FROs from participating states of the Japanese ODA Loan Project). They are still consistent with the national development plan of India (i.e. 12th National 5- Year Plan) as well as Official Development Assistance (ODA) policies of Japan. Japanese technical advantage has been confirmed.

Taken together, the Project is still relevant.

3-2-2 Effectiveness (Prospect)

Steady progress has been made towards achievement of the Project Purpose. The Project Purpose has been mostly achieved and is expected to be fully achieved by the end of the Project. Meantime, logical relation between the Project Purpose and the Outputs is confirmed: all of the Outputs are relevant with the Project Purpose. They have contributed to the achievement of the Project Purpose.

Overall, the Project is expected to be effective.

3-2-3 Efficiency

Progress has been made as expected in producing Outputs. Outputs have been mostly produced and

are expected to be fully produced by the end of the Project. Inputs from the Indian and Japanese sides have been generally appropriated in producing the Outputs in terms of timing, quality and quantity except for understaffing of the faculty at CASFOS Dehradun from the beginning of the Project (March 2009) to July 2010 and from January 2013 to present. The Evaluation Team notes that, through the hard work of the faculty members, support from the Principal and DFE, and collaboration from the Japanese Expert team, adverse effects on production of Outputs have been minimized. Inputs are considered to have contributed to production of the Outputs.

Overall, the Project has been mostly efficient.

3-2-4 Impacts

Overall Goal: Judging from the likelihood of achievement of the Indicators¹, the Overall Goal is likely to be achieved in three years after the completion of the Project, provided that resource person(s) for TOT at CASFOS Burnihat is/are secured in time for Component I and that the State TOTs of the Japanese ODA Loan Project do not fall significantly behind the schedule. It is noted that contribution of the Project to Component II of the Overall Goal is relatively limited since the Project just assisted the MTT conducted by CPMU/MOEF of the ODA Loan Project through providing advice, logistic support, and monitoring.

Other Impacts: Some positive impacts have been already observed and more are expected to be foreseen. For example, since Total of 220 SFS officers have been trained in the revised courses conducted at CASFOS Dehradun. According to the self-evaluation of the participants, more than 80% have reached minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training (i.e. “to the moderate extent” or “to the great extent”) in IFY 2012/13. The revised modules and their Course Guides have been utilized in the in-service training courses at other training institutions under DFE: CASFOS Coimbatore, CASFOS Burnihat, and Eastern Forest Ranger’s College (EFRC). In IFY2012/13, as many as 151 SFS officers and 70 Range Forest Officers were trained in the revised courses. Negative impacts have not been observed. They are not foreseen, either.

3-2-5 Sustainability (Forecast)

Institutional and Organizational Aspect: Policy support for capacity building of SFS officers and frontline staff is likely to continue. Fluctuation in the number of faculty or understaffing at CASFOS Dehradun is viewed as a major concern for smooth implementation of both the revised in-service courses and existing induction courses. The Project plans to hold a workshop to develop a post-project

¹ Note: The Indicators for the Overall Goal are not clear enough to assess their achievement properly. Through a series of discussions with concerned personnel, their interpretation of the Indicators was confirmed as shown in parenthesis with underline in the leftmost column of the concerned Indicators in Annex3. It was also agreed that the following indicators should be added to the PDM to see whether the quality of training is maintained at a desirable level: (i) “At all CASFOS, minimum 80% of the participants of each in-service training course reach minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training according to the self-evaluation”: and (ii) “At all CASFOS, the participants of each in-service training courses give more than 80% appreciation on weighted average”.

strategy in December 2013. Representatives from MOEF, DFE, all CASFOS, EFRC, some SFDs/SFTIs, and the resource persons involved in the Project are expected to participate in the workshop. The results are going to be presented at the final JCC scheduled in January 2014 for endorsement.

Financial Aspect: So far, MOEF has allocated necessary budget for the implementation of the Project activities. It is likely that budget necessary for continuation of the relevant activities would be secured in the post-project.

Technical Aspect: The project deliverables, such as the revised modules or six in-service training courses, their Course Guides, and the “merged” immediate monitoring proforma, in which the existing MOEF proforma and a proforma specifically designed for monitoring of the revised modules are merged, are relevant with the technical needs and levels since they have been developed through need assessment as well as workshops and consultation meetings within CASFOS and with the relevant organizations. The deliverables have been utilized and disseminated at the other CASFOS and EFRC already. Taking into account appreciation of the DFE and CASFOS as well as their demonstrated commitments on the in-service training of the SFS officers, it is expected that the project deliverables will be continuously utilized and disseminated after the end of the Project. Low participation rate from the nominees in the in-service training courses is a concern for maximum utilization of the deliverables. In order to facilitate appropriate nomination for IFY 2013/14, DFE distributed the Course Guides, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, to the SFDs almost a year in advance. Lack of a mechanism of systematic nomination at the State level is an issue that cannot be addressed by DFE.

From a comprehensive viewpoint, sustainability of the Project is likely to be ensured, provided that sanctioned number of faculty of CASFOS is filled continually

3-3 Factors that promoted realization of effects

3-3-1 Factors concerning to Planning

Nothing special

3-3-2 Factors concerning to Implementation

The Project has been implemented in coordination/collaboration with various organizations, including other CASFOS and state forest departments. Initiative and commitment of JCC chairman, Project Director, Project Managers as well as motivation and diligence of the Project Personnel have facilitated the implementation of the Project.

3-4 Factors that impeded realization of effects

3-4-1 Factors concerning to Planning

The original PDM /Plan of Operation (PO) had some shortfalls. As for the PDM, description of some components did not match the reality. In addition, most of the “Objectively Verifiable” Indicators were not

well defined. Some did not well reflect the contents of the corresponding Outputs/Project Purpose. As for the PO (i.e. a document that describes information necessary for planning and monitoring of the Project activities, including expected result(s), schedule, persons in charge, implementers, major Inputs for each sub-activity or Activity of the PDM, etc), necessary information was not sufficiently specified. These issues made it difficult for all those concerned to have clear and common understanding regarding the effect which the Project was expected to achieve and its strategies sufficiently.

3-4-2 Factors concerning to Implementation

Realizing the above noted shortfalls of the original PDM, the Project had discussed its modification since the beginning, but had not been able to finalize the modification before the Mid-term Review. That made it difficult for all those concerned to have clear and common understanding of the overall implementation process and progress of the Project based on the PDM and PO as well as achievement level of the Outputs and the Project Purpose in the first half of the Project.

3-5 Recommendations

- The PDM should be modified for clearly stating Objectively Verifiable Indicators, Means of Verification and Important Assumptions of Overall Goal and Project Purpose in PDM ver. 3.
- Records stated in the Means of Verification of the modified PDM should be archived properly every fiscal year by all CASFOS and DFE.
- Honorarium rate should be suitably enhanced to attract the resource person for TOT at CASFOS Burnihat.
- DFE and CASFOS should consider prioritizing nominations from the states not covered by the Japanese ODA Loan project for TOT.
- Two out of five permanent posts in CASFOS Dehradun should be filled with the competent personnel from IFS immediately.
- Personnel may be hired on contractual basis for expert services to provide support to the regular faculty who come to CASFOS on fixed deputation tenures.
- MOEF should direct the SFDs to develop a mechanism of systematic nominations instead of random nominations in consultation of DFE and CASFOS, which are based on the relevance of the trainings to the assignment of SFS officers concerned.

3-6 Lessons learned

In the original design for Component I, there were activities which do not fit with the actual implementation of the Project and the structure in CASFOS, Dehradun. Some of the activities were not necessarily clear in terms of the roles and responsibility between Component I and II. Also, there was discrepancy in the Master Plan and PDM ver. 1 at the beginning of the project implementation. Hence, it was learnt that information to be collected for project design should be accurate as much as possible and that the course correction of the project should be done once it is found.

End

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドの森林被覆率は、20世紀初頭には40%であったが、2001年には23%に減少し、全世界平均値である30.8%よりも低い数値を示している。森林周辺には、森林資源に依存しつつ生活を営む貧困住民が居住しているが、こうした森林周辺住民の恣意的な森林資源利用が、森林の荒廃を招いた原因の1つであると認識されている。このため森林管理の重要性に対する住民の認識を促しつつ森林保全を図り、森林から得られる木材・非木材林産物の効果的な活用による貧困層の生計向上を支援して、再生可能な森林資源利用を推進する必要がある。

そのためには、住民と日常的に接する州森林局の現場森林官が、森林資源の違法利用者の取り締まりを中心とした従来の役割とは異なり、新しい考え方に基づいた森林管理方法をはじめ、森林セクター全般に係る最新かつ有効な知識・技術を学び直す必要がある。しかしながら現場森林官は、こうした知識や技術、及び住民に対する技術普及経験が不足している。

環境森林省 (Ministry of Environment and Forest : MOEF) は、国立森林官研修機関 (Central Academy for State Forest Service : CASFOS) デラドゥン校において、州上級森林官である州立森林官研修機関の教官等に対し研修を実施している。一方、住民と日常的に接する立場にある現場森林官を対象とした研修は、各州が運営する州立森林官研修機関が行っている。したがって、現場森林官が新たな役割を担い、業務実施能力を高めるためには、CASFOS デラドゥン校において各州の指導者・教官となる州上級森林官クラス (State Forest Service : SFS) を対象とした研修の改善、州立森林官研修機関において現場森林官クラスを対象とした研修の改善を行うことが必要となっている。

MOEF は、2008年11月より、事業対象州における州森林研修機関の改築、現場森林官及び州研修機関の教官の能力強化を通じ、現場森林官の研修環境改善を目的とした、森林官円借款「森林管理能力強化・人材育成事業」(以下、「円借款事業」という)を実施している。州森林研修機関での教官を指導する人材(マスタートレーナー)を育成するコンポーネントが、円借款事業での一コンポーネントとなっており、本事業はこのマスタートレーナートレーニング実施を支援することとなっている。

2009年3月から始まった本事業が2014年3月に終了予定であり、現在終了前6カ月となるにあたり、終了時評価団が形成・派遣される運びとなった。

1-2 調査団構成と調査期間

1-2-1 調査団の構成

日本側及びインド側の評価チームによる合同評価の形態を取った。評価メンバーは表-1及び表-2のとおりである。

表－1 日本側メンバー

氏名	担当分野	所属先
羽鳥 祐之	総括	JICA 国際協力専門員
永目 伊知郎	森林管理	林野庁海外森林資源情報分析官
廣内 靖世	評価分析	株式会社国際開発アソシエイツ 常任コンサルタント

表－2 インド側メンバー

氏名	担当分野	所属先
Dhananjai Mohan	総括	ウッタラカンド州森林局 主席森林保護官

1－2－2 調査期間

調査期間は、2013年9月16日（日）から同年10月1日（火）までの日間である。調査日程は表－3のとおりである。

表－3 調査日程

		羽鳥（総括）、永目（森林行政/職員研修）	広内（評価分析）	宿泊地
1	9月15日		デリー着	デリー
2	9月16日		午前：MOEFとの会議 午後：デリー→デラドゥン、専門家との打ち合わせ	デラドゥン
3	9月17日		カウンターパート、専門家チームとの打ち合わせ	デラドゥン
4	9月18日		カウンターパート、専門家チームへのインタビュー	デラドゥン
5	9月19日		カウンターパート、専門家チームへのインタビュー	デラドゥン
6	9月20日		カウンターパート、専門家チームへのインタビュー、取りまとめ	デラドゥン
7	9月21日		取りまとめ	デラドゥン
8	9月22日	デリー着	取りまとめ	デリー（羽鳥/永目） デラドゥン（広内）
9	9月23日	午前：インド事務所、MOEFとのキックオフ 午後：デリー→デラドゥン	取りまとめ	デラドゥン
10	9月24日	カウンターパート、専門家との打ち合わせ		デラドゥン
11	9月25日	カウンターパート、専門家との打ち合わせ		デラドゥン
12	9月26日	カウンターパート、専門家との打ち合わせ ドラフト評価レポート作成		デラドゥン
13	9月27日	団内打ち合わせ ドラフト評価レポート作成		デラドゥン
14	9月28日	団内打ち合わせ ドラフト評価レポート作成		デラドゥン
15	9月29日	デラドゥン→デリー		デリー
16	9月30日	午後3時：ラップアップミーティング		デリー
17	10月1日	日本着		

1-3 プロジェクトの概要

(1) 上位目標

インド政府の森林分野の研修能力が強化される。

(2) プロジェクト目標

州上級森林官及び現場森林官(フォレスター及びフォレスト・ガード)の能力が強化される。

(3) アウトプット

1) アウトプット1

国立州上級森林官研修機関(CASFOS)デラドゥン校において、指導者研修(TOT)その他の在職者研修コースが改善される。

2) アウトプット2

CASFOS デラドゥン校において、改善された TOT その他の在職者研修コースが実施される。

3) アウトプット3

CASFOS デラドゥン校において、改訂 TOT 及びその他在職者研修コースのモニタリング結果が、改訂コースのさらなる改善に活用される。

4) アウトプット4

円借款事業「森林管理能力強化・人材育成事業」(以下、「円借款事業」)参加 10 州からのマスター・トレーナーが育成研修を受ける。

(4) 活動

1) アウトプット1のための活動

1-1 現状の研修内容の評価を行う。

1-2 研修対象者の研修ニーズと課題を確認する。

1-3 研修計画、教科、カリキュラム及び教材の内容を検討し、改訂する。

2) アウトプット2のための活動

2-1 研修の実施計画を作成する。

2-2 研修実施計画に基づき研修を実施する。

3) アウトプット3のための活動

3-1 CASFOS デラドゥン校が実施する、改訂された研修をモニタリングする。

3-2 参加者の出身州から数州を選抜し、事後モニタリングを行う。

3-3 CASFOS デラドゥン校での在職者研修にモニタリング結果を反映させる。

4) アウトプット4のための活動

4-1 円借款事業「森林管理能力強化・人材育成事業」にて実施されるマスター・トレーナー研修のための研修計画及び研修教科作成を支援する。

4-2 マスター・トレーナー研修の実施を支援する。

4-3 マスター・トレーナーが各州にて行う州のトレーナー研修に助言をする。

第2章 評価の方法

2-1 調査の流れ

今回の評価は、JICA 事業評価ガイドライン改訂版『プロジェクト評価の実践的手法』及び『新 JICA 事業評価ガイドライン 第1版』に準拠して行った。評価の基になる PDM は、2012 年 3 月に承認された PDM ver.3 を使用した。

評価に先立ち、プロジェクト関係文書（事前調査報告書、進捗報告書、専門家業務完了報告書、中間レビュー報告書を含む）に基づき、評価のデザインとして評価グリッドを作成した。日本側、インド側双方による合同評価調査団は、PDM ver.3、PO ver. 2、過去のプロジェクト記録等の資料調査、プロジェクト関係者への事前質問票調査及びインタビュー調査、また現地視察を行い、情報を収集した。これらの結果をもとに、合同レビュー報告書案を作成し、インド側合同評価委員との協議を経て、報告書を完成させた。

2-2 調査項目

2-2-1 プロジェクトの実績の確認

PDM の計画に沿ってプロジェクトの投入、アウトプット、プロジェクト目標が達成された度合いを検証する。

2-2-2 実施プロセスの検証

プロジェクトの実施過程全般を見る視点であり、活動が計画通り行われているか、またプロジェクトのモニタリングやプロジェクト内のコミュニケーションが円滑に行われているかを検証する。

2-2-3 評価項目ごとの分析

(1) 妥当性：

プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が、評価を実施する時点において妥当か（インドの国家開発計画及び日本の ODA 政策との整合性はあるか、受益者のニーズに合致しているか等）、プロジェクトの戦略・方法は妥当か等を評価する。

(2) 有効性（予測）：

プロジェクト目標達成の見込みはあるか、プロジェクト目標に対しアウトプットは適切か、目標達成の貢献・阻害要因はあるか等を評価する。

(3) 効率性：

投入に見合ったアウトプットが産出されているか、活動スケジュールと投入のタイミング・質・量はアウトプット産出には適切だったか等を評価する。

(4) インパクト：

上位目標達成の見込みはあるか、その他、プラスのインパクトはあるか（予測されるか）、予期していなかったマイナスのインパクトはあるか（予測されるか）、マイナスのインパクトがある場合、それに対する対策は講じられているかを評価する。

(5) 持続性（見込み）：

協力が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続する見込みについて、組織制度面、財政面、技術面から評価する。

2-3 情報収集・入手手段

現地調査に先立ち、プロジェクトに指標及び投入の実績に関する情報提供を依頼した。さらに、主としてプロジェクトの実施プロセス・評価5項目に関する質問票を英語で作成し、事前に配布した。現地においては、指標及び実施プロセスの確認と評価5項目に関する補足情報を収集するために、質問票回答者に対してセミ・ストラクチャード・インタビューを行った。インタビューは基本的に個別とした。

2-4 PDMのレビュー

今回、評価のデザインをするにあたって、調査団がPDM ver.3をレビューしたところ、上位目標及びプロジェクト目標の指標及び指標入手手段につき、十分に明確ではない点等があることから、このままでは適切な評価を行うことが困難であることがわかった。以上に鑑み、①不明確な指標については、プロジェクト関係者との確認・協議を通してその解釈を確認し、関係者の合意が得られた解釈に基づいて評価を行うこと、②上位目標達成に向けての活動を円滑にするため、また事後評価を適切に実施するため、必要に応じてPDM改訂を提言すること、を方針とし、調査に臨むことになった。

現地では、まず、評価分析団員の先行調査期間において、関係者（プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、CASFOS 校長及び専門家）と指標の解釈について確認・協議をし、合同評価委員との最初の協議において、評価委員の合意を得た上で、以後の評価調査を行った。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス¹

3-1 プロジェクトの実績

3-1-1 投入実績

計画	実績（特に言及のない限り 2013年9月27日現在）
(1) インド側	
(a) 人員 1) プロジェクト・ディレクター：環境 森林省森林研究・研修担当課長 (Deputy Inspector General of Forests : RT) 2) プロジェクト・マネージャー -コンポーネント I: 環境森林省 DFE 局長 -コンポーネント II: 環境森林省森 林研究・研修担当課長補佐 (Assistant Inspector General of Forests : RT) 3) 活動 1-1～3-3 の担当職員 4) 活動 4-1～4-3 の担当職員	現在、プロジェクト・ディレクター（1名）、プロジェクト・マネージャー（2名）、活動 1-1～4-4 の担当職員（CASFOS デラドゥン校校長及び教官 3名）がプロジェクトに配置されている。 (詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付の RMA-1 参照)
(b) 土地・施設 1) プロジェクト実施に必要な土地・建物及び施設 2) プロジェクト実施に必要な機材設置・保管用の部屋あるいはスペース 3) 日本人専門家に必要なオフィス・スペースと設備 4) その他、必要に応じて互いに合意した施設	左記の土地・施設は、DFE あるいは CASFOS デラドゥン校において、プロジェクト開始当初より提供されている。
(c) ローカル・コスト	2013年8月現在、CASFOS デラドゥン校における改訂在職者研修コース実施及び「マスター・トレーナー」研修 (MTT) 実施費用として、約 440 万ルピー（約 780 万円）が支出されている。 (詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付の RMA-2 参照)
(2) 日本側	
(a) 人員 1) 長期専門家 ・ チーフ・アドバイザー ・ 森林経営 ・ 業務調整委員 2) 短期専門家 プロジェクト期間中にプロジェクトの現場の必要性に応じ、プロジェクトの枠組み内で短期専門家が派遣さ	1) 長期専門家 これまで、合計 6 名の長期専門家（チーフ・アドバイザー、森林経営、及び業務調整員）が派遣されている。 2) 短期専門家 これまで、合計 4 名の短期専門家（研修管理、気候変動、コミュニティ林業技術、研修モニタリング・評価）が派遣された。 (詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付の RMB-1 参照)

¹ 基本的に合同レビュー報告書の和訳であり、補足は脚注に「訳注」として示している。また、和訳は原文に忠実であることを心がけた。この点は、PDM の関連部分の訳についても同様で、従来の訳にとらわれず、なるべく原文に忠実に訳した。

計画	実績（特に言及のない限り 2013年9月27日現在）
れる。	
(b) 研修員受け入れ	<p>これまで、13名の関係者が日本で研修を受けた。2013年10月までに、さらに4名の関係者が研修を受講する予定である。</p> <p>（詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付のRMB-2参照）</p>
(c) 機器材 研修機材	<p>これまで、約1,100万ルピー（約2,000万円）相当の機材が供与された。主要機材はCASFOS デラドゥン校研修施設用の発電機セット、GIS ラボ用のPC、GIS ソフトウェア、プロッター、スキャナー、プロジェクター等である。</p> <p>（詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付のRMB-3参照）</p>
(d) 在外事業強化費	<p>2013年8月末までに、在外事業強化費として約1,800万ルピー（約3,200万円）が支出された。主要費目は現地スタッフ雇用費、現地リソース・パーソンへの謝金、会議費、旅費等である。</p> <p>（詳細は合同終了時評価報告書（英文）添付のRMB-4参照）</p>

3-1-2 アウトプットの実績

(1) アウトプット1の実績：CASFOS デラドゥン校において、講師研修（TOT）その他の在職者研修コースが改善される。

指標	実績（2013年9月27日現在）
1a. 研修ニーズ・アセスメントに基づいて改訂された研修モジュールが環境森林省に承認される。	<p>研修ニーズ・アセスメントに基づき、6つの在職者研修コース〔TOT、林業・野生生物における法的イシュー、野生生物管理、一般リフレッシュャー・コース、コミュニティ林業と共同森林管理（JFM）、人的資源管理〕の「在職者研修改善計画（In-service Training Improvement Plan: ITIP）」が策定され、計画は2011年6月にDFEに承認された。改善計画に基づいて改訂された6コースの研修モジュールは、2011年8月に環境森林省に承認された。</p> <p>＜結論＞ 当該指標は既に達成されている。（ただし、モニタリングの結果に基づき、必要に応じて、さらに改善されている）</p>
1b. 2011年10月までに、改訂モジュールの自習用リーディング資料が作成される ² 。	<p>2011年11月までに、すべての改訂コース/モジュールについて、自習用リーディング資料が収集・編纂された。</p> <p>＜結論＞ 当該指標は既に達成されている。（ただし、モニタリングの結果に基づき、必要に応じて、さらに改善されている）</p>
1c. 2011年10月までに改訂モジュールの研修生用コース・ガイドが作成される。	<p>2011年11月までに、すべての改訂コース/モジュールについて、コースの目的、スタイル、研修モジュール、スケジュール、時間割等を記載した研修生用のコース・ガイドが作成された。</p>

² CASFOS の在職者研修において、CASFOS 教官はコース・ディレクターを務めている。研修コースの各セッションの講師は、多くが「リソース・パーソン」と呼ばれる外部講師が務めている。各コースの研修教材（Training Material）としては、①講義用のプレゼンテーション資料と②自習用のリーディング資料の2種類が配布される。自習用リーディング資料は、コース・ディレクターであるCASFOS 教官が、WEB等から関連文献・記事を抜粋・編集して用意するが、講義で使われるプレゼンテーション資料は講師が作成する。

指標	実績 (2013年9月27日現在)
	<p><結論> 当該指標は既に達成されている(ただし、モニタリングの結果に基づき、必要に応じて、さらに改善されている)。</p>
<全体>	アウトプット1は既に達成されている。

- (2) アウトプット2の実績: CASFOS デラドゥン校において、改善された TOT その他の在職者研修コースが実施される。

指標	実績 (2013年9月27日現在)
2a. CASFOS デラドゥン校において、改訂された TOT その他の在職者研修コースが年間研修カレンダー通りに実施される。	<p>CASFOS の在職者研修は環境森林省に承認された年間研修カレンダーに基づいて実施されている。</p> <p>改訂6コースは、CASFOS デラドゥン校において、2011/12年度より実施されている。改訂コースは、環境森林省に承認された年間研修カレンダーに基づき、計画通りに行われている。今年度(2013/14年度)は、既に3コースが実施され、残りの3コースは、2014年2月までに実施される予定である。</p> <p><結論> 計画通りに進捗している。指標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。</p>
<全体>	アウトプット2はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。

- (3) アウトプット3の実績: CASFOS デラドゥン校において、改訂 TOT 及びその他在職者研修コースのモニタリング結果が、改訂コースのさらなる改善に活用される。

指標	実績 (2013年9月27日現在)
3a. モニタリング計画に基づいて実施される研修時のモニタリングの結果が改訂研修コースのさらなる改善に反映される。	<p>改訂コースの研修時モニタリングは、計画通り、改訂コースの実施された2011/12年度より行われている。2011/12年度及び2012/13年度のモニタリング結果は、次年度のコース計画時に参考にされ、いくつかの研修トピックが追加・削除されるなど、具体的な修正が行われた³。これらモニタリング結果に基づく改訂コースの最終化作業は、2013年12月に完了する見込みである。</p> <p><結論> 指標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。</p>
3b. モニタリング計画に基づいて実施される集約的/事後モニタリングの結果が改訂研修コースのさらなる改善に反映される。	<p>2011/12年度の改訂コース参加者に対する事後モニタリングは、2012年に実施された。事後モニタリング報告書は2013年3月に完成し、2013/14年度の改訂コースの計画時に参考にされた。ただし、事後モニタリングの結果は、研修時モニタリングの結果とあまり変わらないものであったため、ほとんどのコースについては、事後モニタリング結果に基づく具体的な修正は行われなかった。なお、モニタリング結果に基づく改訂コースの最終化作業は、2013年12月に完了する見込みである。</p> <p><結論> 指標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。</p>

³ 2013/14年度の研修時モニタリングの結果は、プロジェクト終了後に行われる2014/15年度のコースに反映される。

指標	実績 (2013年9月27日現在)
<全体>	アウトプット3はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。

- (4) アウトプット4の実績：円借款事業「森林管理能力強化・人材育成事業」（以下、円借款事業）参加10州からのマスター・トレーナーが研修を受ける。

指標	実績 (2013年9月27日現在)
4a. 2012年8月までに、「円借款事業」の参加州から指名された合計50名のオフィサーが「マスター・トレーナー」 ⁴ 育成研修を受ける(2012年8月までに、「円借款事業」の参加州から指名された合計50名のオフィサーが、CASFOS デラドゥン校において、「マスター・トレーナー」育成研修を受ける)。	<p>注：本指標は十分に明確ではないため、プロジェクト関係者との一連の協議を通して確認した本指標の解釈を、指標の後のカッコ内に下線で示す。</p> <p><背景> 「マスター・トレーナー」の育成は、森林環境省が責任機関として実施している円借款の「森林管理能力強化・人材育成事業」（「円借款事業」）の主要活動の一つであり、「マスター・トレーナー」育成研修（MTT）は、森林環境省の円借款事業中央プロジェクト管理ユニット（CPMU）によって行われる。MTT実施におけるCASFOS デラドゥン校/本プロジェクトの役割は、森林環境省のリクエストに基づく研修場所及びロジ支援の提供である。</p> <p>「マスター・トレーナー」候補として、森林環境省は、円借款事業参加11州から、合計48名を指名した^(注)。</p> <p><実績> 2012年8月と9月に、森林環境省から指名された48名中40名のMTTが、CASFOS デラドゥン校において、CPMUにより、実施された。残り8名について、CPMUは、2014年1月に研修を実施する予定である。研修場所は未定だが、この研修は、本プロジェクトの枠組み外で行われるため、MTT実施におけるCASFOS デラドゥン校/本プロジェクトの役割は完了した。</p> <p><結論> 実質的に、指標は既に達成されている。</p> <p>注：現行PDMが承認された2012年3月時点で、「円借款事業」の参加州は11州（アルナチャル・プラデシュ、アッサム、ビハール、チャティスガール、ジャルカンド、ケララ、マディヤ・プラデシュ、マハラシュトラ、ミゾラム、ウッタラカンド、西ベンガル）になっていた。MTT研修受講者指名に際し、森林環境省は、11州から48名の受講生を選び、別の1州から残りの2名を選んだ。これらを合計すれば、指標の計画値である50名となる。</p>
<全体>	アウトプット4は、既に達成されている。

⁴ インドで Master Trainer というとき、一般にインド政府人事・社会保障省人事研修局（DoPT）の認定した Master Trainer を指すが、アウトプット4における Master Trainer は、「円借款事業」参加各州において、現場森林官研修で講師を務めることになる人材にTOTを行うトレーナーを指す。DoPT認定の Master Trainer と区別するため、原文では「Master Trainer」とされている。

3-1-3 プロジェクト目標の達成度

指標 ⁵	実績 (2013年9月27日現在)
<p><コンポーネント I> a. <u>モニタリング&フィードバックに基づき微調整後、6つの在職者研修モジュールが最終化される(研修ニーズに基づき改訂され、モニタリング&フィードバックに基づき微調整された、6つの在職者研修モジュールが、プロジェクト終了までに、DFEによって、CASFOS全校の「モデル・モジュール」として認定される)</u>。</p>	<p>注：本指標は十分に明確ではないため、プロジェクト関係者との一連の協議を通して確認した解釈を、指標の後のカッコ内に下線で示す⁶。</p> <p>2013年9月末までに、研修ニーズに基づき改訂され、モニタリング&フィードバックに基づき微調整された、在職者研修6モジュールの最終稿がDFEに提出される見込みである。10月末には、DFEやCASFOS全校等の代表を集めたワークショップが開催され、CASFOS他校(コインバトル校及びブルニハット校)の地域事情にあわせるための調整が協議/最終化される予定である。改訂6モジュールは、2014年1月までに、CASFOS全校の「モデル・モジュール」としてDFEに認定される見込みである。</p> <p><結論> 指標はほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。</p>
<p><コンポーネント II> b. 最低80%の参加者がMTTに対し、加重平均で80%より高い評価を与える⁷。</p>	<p><背景> コンポーネントIIは、「円借款事業」のCPMU/森林環境省が実施するMTTを、助言提供、ロジ支援、研修時モニタリングを通して支援することを目標にしている。</p> <p><結果> 終了時評価団は、本指標はコンポーネントIIの内容を的確に反映していないと判断する。コンポーネントIIにおける本プロジェクトの役割に鑑みると、本指標の達成は、「円借款事業」のパフォーマンスに大きく依存し、本プロジェクトの指標達成への貢献は非常に限られているからである。本指標は、本プロジェクトより、むしろ、円借款事業の指標として妥当である。</p> <p><結論> 本指標は、「円借款事業」との関連性が高く、本プロジェクトの達成度を測る指標としては不適切であるため、達成度の評価は行われなかった⁸。</p>
<p>c. 最低80%の参加者が、自己評価において、MTT受講後の知識・スキルが「Excellent」「Very Good」になったと評価する⁹。</p>	<p>終了時評価団は、上記(b)と同様の理由で、本指標はコンポーネントIIの内容を的確に反映していないと判断する。MTTの受講者の知識・スキルの向上は、本プロジェクトより、むしろ、円借款事業の期待される結果である。</p> <p><結論> 本指標は、「円借款事業」との関連性が高く、本プロジェクトの達成度を測る指標としては不適切であるため、達成度の評価は行われなかった¹⁰。</p>

⁵ プロジェクト目標の指標は、2012年3月のPDM改訂で見直された指標である。

⁶ 下線部の解釈は、本指標に対応する指標入手手段をもとにしている。なお、中間レビュー時には、改訂コースの実施が始まったばかりであり、インド側は、改訂コースをCASFOS全校で採用するかどうかは結果次第だとの意見であった。

⁷ 本指標は、2012年3月のPDM改訂時、暫定指標がそのまま最終化された指標である。

⁸ 本指標の実績については、合同終了時評価報告書(英文)のAnnex3のIIIの指標bの実績欄の<参考情報>を参照。

⁹ 若干の修正がなされているが、本指標は基本的に暫定指標のまま最終化されている。

¹⁰ 本指標の実績については、合同終了時評価報告書(英文)のAnnex3のIIIの指標cの実績欄の<参考情報>を参照。

指標 ⁵	実績 (2013年9月27日現在)
コンポーネント II に関する評価者注	: 助言・ロジ支援・モニタリングを通じた MTT 支援が計画通り提供されたことから、コンポーネント II の目標 (指標(b)の「背景」参照) は既に達成されたと判断される。
<全体>	プロジェクト目標は、ほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成されると見込まれる。

3-2 実施プロセスの特記事項

項目	結果
3-2-1 活動の進捗	<p>全体：最新 PDM/PO の活動のほとんどは計画通り実施されており、すべての活動はプロジェクト終了までに完了する見込みである。</p> <p>注：R/D 付属のマスター・プラン及び当初 PDM (ver.1)には、誤記や、明確さ・実態との適合性において不十分な点があった。中間レビューの提言に基づく修正は、2011年11月に森林環境省・JICA が署名した M/M によって承認された (PDM ver.2)¹¹。ただし、PDM ver.2 の上位目標及びプロジェクト目標の指標は暫定的なものであり、プロジェクト関係者のさらなる検討を経て、2012年3月の第4回合同調整委員会(JCC)の承認を通して最終化された (PDM ver.3 または最新 PDM)。一方、R/D 付属の暫定 PO は、2009年10月に開催された第1回 JCC によって最終化・承認された (当初 PO あるいは PO ver.1)。当初 PO (PO ver.1) は2011年5月の第2回 JCC において修正・承認された (PO ver.2)。PO ver.2 は、中間レビューの提言に基づき、さらに修正され、修正 PO は、上記 M/M において合意された (PO ver.3 または最新 PO)。</p>
<コンポーネント I>	
(1)アウトプット1の活動	全ての活動は完了している ¹² 。
(2)アウトプット2の活動	アウトプット2の活動は最新 PO の計画通り進捗しており、2014年2月までに完了する予定である。
(3)アウトプット3の活動	<p>アウトプット3の活動は、ほぼ最新 PO の計画通り進捗しており、プロジェクト終了までに完了する見込みである。</p> <p><特記事項></p> <p>(a) <u>研修時モニタリング</u>：改訂コースが開始された 2011/12 年度は、同年に策定された研修時モニタリング計画に基づき、(i) CASFOS デラドゥン校が環境森林省の様式に基づいて行う既存のモニタリング¹³、(ii)改訂コース用にデザインされた様式に基づくプロジェクトのモニタリングの2種類のモニタリングが実施された。2012/13年度以降は、両者を組み合わせた「merged proforma (合同様式)」に基づく1種類のモニタリングが実施されている。</p> <p>(b) <u>事後モニタリング</u>:最新 PO によれば、プロジェクト期間中、2度の事後モニタリング</p>

¹¹ マスター・プラン及び当初 PDM 改訂の経緯については、3-2-1 の注参照。

¹² アウトプット1の活動は、当初計画では2012年3月に完了している予定であったが、実際に完了したのは2012年11月である。特に活動1-2(研修ニーズの特定)が完了したのは、当初計画よりほぼ1年近く遅れた2012年7月であった。インド全州の関連部署への質問票の配布・回収、プロジェクトが開催したワークショップのプロシーディング作成、質問票調査やインタビュー調査によって収集された情報/データの編纂・分析、研修ニーズ・アセスメント (TNA) 報告書作成等に、当初の想定より時間がかかったためである (特に質問票回答の回収・結果の整理に時間がかかった)。

¹³ CASFOS では、2008/09年度以降、環境森林省の様式に基づく研修終了時の質問票調査 (「フィードバック調査」と呼ばれている)を通して、在職者研修コースに関するモニタリングが行われていた。モニタリング結果は、各コース担当の教員 (コース・ディレクター) によって「フィードバック・レポート」にまとめられ、環境森林省に提出される。CASFOS デラドゥン校によれば、モニタリング結果は次年度の研修の計画・デザイン時に反映されてきた。

項目	結果
	<p>が計画されており、2011/12年度及び2012/13年度の研修の事後モニタリングは、それぞれ、2012年、2013年に予定されている。しかし、第1回の事後モニタリングは想定より時間がかかった。事後モニタリングには、質問票及びインタビュー調査が手法として採用され、そのプロセスには、研修参加者及び上司への質問票の配布・回収、プロジェクトが開催したワークショップのプロシーディング作成、質問票調査やインタビュー調査によって収集された情報/データの編纂・分析、事後モニタリング報告書作成等が含まれた。これらは、計画では半年で完了する予定だったが、実際は、ほぼ10カ月かかり、2011/12年度の研修の事後モニタリング報告書が完成したのは、2013年3月であった。この時間のかかるプロセスを繰り返すと、第2回の事後モニタリングがプロジェクト終了までに完了しない可能性があること、また、事後モニタリングの結果が、研修時モニタリングから得られた結果とほとんど変わらないものであったことから、第2回の事後モニタリングは中止された。</p>
<コンポーネント II>	
(4)アウトプット4の活動	<p>アウトプット4の活動は、ほぼ最新POの計画通り完了した。</p> <p><特記事項></p> <p>(a) プロジェクトのスキープの明確化：コンポーネントIIは、「円借款事業」の主要活動の一つであるMTTに対し、研修デザイン・教材の作成、MTT実施、及び「マスター・トレーナー」による州TOTのモニタリングに係る支援を行うことを目的として設計されているが、本プロジェクトの具体的な役割は十分に明確ではなかった。MTTにおけるプロジェクトのスキープは、中間レビューの提言に基づき、2011年11月に森林環境省とJICAが署名した本プロジェクトと「円借款事業」の協力の枠組に関するMOUにより、明確化された。</p>
3-2-2 実施体制	プロジェクトの実施体制は適切である。
3-2-3 プロジェクト管理	プロジェクト管理は総じて適切であった。
3-2-4 コミュニケーション	プロジェクト内のコミュニケーションは総じて十分であった。コンポーネントIについては、インド側・日本側関係者による定期会合（「オフィシャル・ミーティング」）が月一回以上開かれており、相互理解の促進に貢献してきた。
3-2-5 関連機関との連携	プロジェクトは、CASFOS他校（コインバトル校、ブルニハット校）、州森林局・州立森林研修機関（SFTI）等の他の関連機関の連携/協力を得ながら実施されてきた。
3-2-6 その他の促進・阻害要因	<p>(1) <u>他の促進要因</u>：</p> <p>(a) JCC議長、プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、及びCASFOSデラドゥン校校長（実施機関の責任者）のイニシアティブとコミットメントが、プロジェクトの円滑な実施に貢献している。</p> <p>(b) CASFOSデラドゥン校教官（プロジェクト・スタッフ）は、モチベーション高く、勤勉である。</p> <p>(2) <u>他の阻害要因</u>：特になし。</p>

第4章 評価5項目による評価

4-1 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。

項目	評価
4-1-1 必要性	
(1)インドのニーズとの整合性	<p>上位目標はインドのニーズに合致している。</p> <p>➤ インドにおいて、林業は土地利用の 21%を占め、その規模は農業に次ぐ。また、およそ 275 百万の農村人口（インド全人口の 27%）が自給自足的生活・現金収入を森林に依存している。社会経済条件の急速な変化、人口増加、及び気候変動等の新たな課題の出現に伴い、インドにおける天然資源管理のコンセプトは、より技術的かつ学際的なものになりつつある。インドは、生物多様性という観点において、非常に豊かな多様性を有する国であり、新たなあるいは将来的な課題に対応するため、1894 年以降、森林に関する公共政策を常に見直してきた。この意味で、森林行政の最前線を担う森林官が、革新的アプローチに基づく森林管理手法を含む、林業セクターのさまざまな側面に関する最新の技能・技術について、効果的でよく構成された研修を受けることは、非常に重要である。</p>
(2)ターゲット・グループのニーズとの整合性	<p>プロジェクト目標はターゲット・グループ（州上級森林官）のニーズに合致している。</p> <p>➤ 州森林行政職は州連邦直轄領(UT)政府における上級森林行政職であり、また、州/UT におけるインド国森林行政職ポストの 3 分の 1 は州上級森林官の昇進によって埋められている。州上級森林官は、州森林局の管理職であり、現場職員の研修を含む重要なポジションを任されている。林業セクターにおいては、進行中のパラダイム変化に伴い、現場職員の再教育及び適切な態度の変化へのニーズが増している。したがって、州立研修機関のための TOT を含む適切なプログラムを通じた州上級森林官の能力強化のニーズも増している。州上級森林官の研修強化は、また、最新の情報・知識の提供を通して、彼らが人々の福祉における天然資源保全の視点を理解することを可能にするだろう。</p>
(3)実施機関のニーズとの整合性	<p>プロジェクト目標は CASFOS デラドゥン校の組織的ニーズと合致している。</p> <p>➤ 上述のように、州森林局の役割は常に変化しており、現場職員は適切な研修プログラムを通して定期的に再教育される必要がある。したがって、州上級森林官の研修機関である CASFOS や州の現場森林官のための研修機関は、効果的な研修実施のためには、国家研修政策（National Training Policy）に基づき、研修体制等の強化をはかる必要があり、適切なインフラを備える必要がある。本プロジェクトは適切な調査及び既存の研修コースのレビューを通して研修コースの改善をはかるものであり、研修体制強化に貢献することが期待される。</p>
4-1-2 優先度	
(1)インドの開発計画との関連性	<p>上位目標は今でもインドの国家計画と整合性がある。</p> <p>➤ インド国第 12 次 5 年計画（2013～2017 年）において、「政府プログラムの実施改善のために、能力向上とガバナンス改革に重点的に取り組むことが必要である」とされている。</p>
(2)日本の ODA 政策との関連性	<p>上位目標は日本の ODA 政策と整合性がある。</p> <p>➤ 日本政府の中期 ODA 政策（2005 年）において、環境セクターは国際協力における最重要セクターの一つとされている。</p> <p>➤ 対インド国別援助計画(2006 年)において、貧困・環境問題は、インドに対する ODA の三大優先課題の一つに挙げられている。</p>

4-1-3 手段として	
(1)日本の技術的優位性	日本には、林野庁及び県の職員を対象とした政府の研修の長い歴史があり、体系的な研修スキームが確立されている。また、1970年代以降は、JICAを通して、多様なスタイルの研修において、外国研修生を受け入れている。さらに、JICAは様々な国の林業セクターにおいて多くの研修プロジェクトを支援してきており、当該国に最適な研修スキームを開発している。したがって、林業研修の計画・実施・モニタリングにおいて、日本は技術的優位性を有しているといえる。

4-2 有効性

プロジェクトの有効性は高い。

項目	評価
4-2-1 アウトプット・プロジェクト目標の達成度とアウトプットの貢献度	<p>注：プロジェクトは、二つのコンポーネントから構成されている。コンポーネントⅠは、CASFOSの在職者研修コースの強化を通して、また、コンポーネントⅡは、「円借款事業」のMTTへの支援（助言・ロジ支援・モニタリングの提供）を通して、インドにおける政府の林業研修を強化することを目標としている。</p> <p>アウトプットはほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである（詳細は3-1-2参照）。プロジェクト目標の達成については、着実な進展がみられる。コンポーネントⅠについては、ほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。また、対応するアウトプット（アウトプット1～3）は、プロジェクト目標の達成に直接的に貢献している。コンポーネントⅡに関しては、MTTの支援が計画通り行われ、その目標とするところが達成されたと判断できることから、プロジェクト目標は既に達成されたといえる*。対応するアウトプット（アウトプット4）はプロジェクト目標の達成に貢献している。総合すると、プロジェクト目標は、ほぼ達成されており、プロジェクト終了までに達成される見込みである。また、すべてのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献している。</p> <p>*コンポーネントⅡの達成度については、プロジェクト目標の実績（3-1-3）で記したように、コンポーネントⅡの既存指標が、(i)コンポーネントⅡの内容を的確に反映しておらず、(ii)むしろ「円借款事業」の指標であるのがふさわしいと考えられることから、プロジェクト目標の達成度の評価に用いることは適切でないと判断し、代わりにコンポーネントⅡの目指すところ（注参照）の達成状況から達成度を判断した。</p>
4-2-2 外部条件	これまでのところ、外部条件（「CASFOS デラドダウン校において、州上級森林官対象のTOTその他の在職者研修コースが中止にならない」）は満たされている。
4-2-3 促進・阻害要因	特になし。

4-3 効率性

プロジェクトの効率性は高い。

項目	評価
4-3-1 アウトプットの産出状況	アウトプットはほぼ産出されており、プロジェクト終了までに産出される見込みである。
4-3-2 外部条件	外部条件（「円借款事業」が計画より大きく遅れない）は、満たされていない。「円借款事業」の主要活動であるMTTは2012年8月に実施/完了の予定だった。MTTは、2012年8月、9月に2回に分けて実施され、プロジェクト活動としてCASFOSデラド

項目	評価
	ウン校によるロジスティックの支援が行われた。しかし、対象者の研修が最初の2回では完了しなかった。3回目（最終）の研修は、2014年1月に行われる予定である。MITの完了は計画より大幅に遅れることになるが、3回目の研修はプロジェクトの枠組み外で行われるため、関連アウトプット（アウトプット4）産出への実質的な影響はなかった。
4-3-3 アウトプットに対する投入の適正度	
(1) インド側	
(a) プロジェクト・スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング・期間・人数</u>：CASFOS デラドウン校の教官全員がプロジェクトに配置されている。ただし、同校の教官定員は5名だが、これまで、欠員のある時期があり、プロジェクト期間を通して十分な人数だったとはいえない。プロジェクト開始（2009年3月）には教官は2名だけであり、2009年9月には4名に、2010年7月には5名に増加したが、2013年1月には再び4名に減り、4月には3名になった¹⁴。さらに、教官は、プロジェクト専任ではなく、通常業務との兼任である¹⁵。このため、通常業務、特に新人研修コースで忙しく、プロジェクト活動に集中できないことがあった。ただし、アウトプット産出への影響は、現有教官陣のハード・ワーク、校長とDFE局長の支援、及び専門家チームの協力により、最小限に抑えられた。 ▶ <u>質</u>：適切な専門的知識、経験、及び技術レベルを有する人員（インド国上級森林官）が配置されている。
(b) 建物・施設	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング</u>：総じて適切である。 ▶ <u>量&質</u>：適切である。
(c) ローカル・コスト	▶ <u>タイミング&量</u> ：総じて、必要な予算が遅延なく配分・支出された。
(2) 日本側	
1) 長期専門家	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング・期間・人数</u>：長期専門家はほぼ計画通り派遣された。業務調整員の派遣については、2011年、手続き上の理由で2カ月の空白期間があったが、その間、チーフ・アドバイザーが調整員の業務を負担したため、アウトプット産出への影響は最小限に抑えられた。 ▶ <u>質</u>：計画通り3分野の長期専門家が派遣されたが、派遣された専門家はそれぞれの分野に関連する経験・専門知識・技術を有していた。
(b) 短期専門家	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング・量</u>：短期専門家が計画通り派遣された。 ▶ <u>質</u>：関連する経験・専門知識・技術を有する専門家が派遣された。
(c) 研修員受け入れ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング・期間・人数</u>：研修のタイミング・期間・派遣人数は、日本側・インド側の協議の上決められた。 ▶ <u>質</u>：研修の内容も、双方の協議の上、決められた。研修の質は適切だった。
(d) 機材	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>タイミング</u>：機材は、機材を必要とする研修コース開始前に納入・設置された。 ▶ <u>量・品目・スペック・質</u>：機材の品目・スペック・質及び量は日本側・インド側で協議の上決定された。品目・スペック・質・量は、適切であった。 ▶ <u>操作・保守管理(O&M)</u>：英語のO&Mマニュアルが整備されており、操作に特別な知識・技能が必要とされる機材（GISソフトウェア）については、現地業者による研修が2011年9月に行われた。また、全ての機材は現地で調達されているため、部品・消

¹⁴ CASFOS 教官は、各州に配属されている国家上級森林官が一定期間（原則5年）出向して務めている。2013年に離任した2名は任期満了ではなく、個人的理由による任期途中の離任。

¹⁵ プロジェクト活動のうち、アウトプット1のリーディング資料作成、アウトプット2の研修コース実施、及びアウトプット3の研修時モニタリングは、CASFOSの通常業務である。また、アウトプット4のMIT実施のロジスティック支援についても、CASFOSにとっては環境森林省から委託された正式業務であり、教官がコース・ディレクターを担当した。

項目	評価
	<p>耗品はインド国内で調達可能である。故障時には現地業者による対応が可能である。</p> <p>➤ <u>活用</u>：機材は改訂研修コースの実施に必要なものであり、十分に活用されている。</p>
(e)在外事業強化費	<p>➤ <u>タイミング&量</u>：必要な額が遅延なく支出された。</p>
4-3-4 前提条件	プロジェクトの前提条件（「インドの森林政策・法規が大きく変わらない」及び「円借款事業が計画より大きく遅れない」）は、プロジェクト開始前に満たされた。
4-3-5 Other 促進・阻害要因	特になし。

4-4 インパクト

上位目標はプロジェクト終了から3年以内に達成される可能性が高い。その他の正のインパクトは既に現れており、今後も発現が期待される。負のインパクトは現れていない。

項目	評価
4-4-1 上位目標レベルのインパクト	
(1)上位目標の達成見込み	<p>上位目標は、プロジェクト終了から3年以内に達成される可能性が高い（詳細は3-1-4参照）。</p> <p>➤ <u>コンポーネントI</u>：2014/15年度以降、CASFOS 全校において、DFE 認定の「モデル・モジュール」を利用した在職者研修6コースが、定期的に行われる見込みである。ただし、ブルニハット校におけるTOTのリソース・パーソン（外部講師）が確保される必要がある。</p> <p>➤ <u>コンポーネントII</u>：プロジェクト終了から3年以内に、「円借款事業」参加11州すべてにおいて、「マスター・トレーナー」の行う州TOTを受けたトレーナーによる定期的な現場森林官新人研修が開始される見込みである。なお、プロジェクトの「円借款事業」への協力は、同事業の実施するMTTに対する助言・ロジ・モニタリングのみであり、コンポーネントIIにおけるプロジェクトの上位目標達成への貢献度は限定的であることに注意が必要である。</p> <p>注：上位目標の指標が十分に明確でなかったため、プロジェクト関係者との一連の協議を通して解釈を確認した（解釈は、3-1-4の指標の後のカッコ内に下線で示す通り）。協議の際、能力強化の質を測る指標として、次の指標をPDMに追加することについて合意した。(i)「すべてのCASFOSにおいて、各在職者研修コース参加者の80%以上¹⁶が、研修後の知識・スキルの向上度に関する自己評価で4段階評価の3以上に達した」と回答する」及び(ii)「CASFOS 全校において、各在職者研修コース参加者が、コースについて、加重平均で80%より高い評価を与える」。</p>
(2)外部条件	<p>➤ PDMの外部条件（「現場森林官に必要な知識と技術（JFMを含む）が大きく変わらない」）：満たされる見込みである。</p> <p>➤ その他：「円借款事業」で行われる州TOTが大幅に遅れないことはPDMに特定されていない外部条件である。CPMU/環境森林省から共有された最新スケジュールによ</p>

¹⁶ CASFOS 全校の全コースで一定の質の研修が提供され続けていることを確認する指標でもあるので、「80%以上」は平均値ではなく、「毎年、各CASFOSにおける各コースの参加者の80%以上」を意味する。なお、追加の二指標は、現在、CASFOS デラドゥン校で行われている、森林環境省とプロジェクトの「merged profoma」による研修時モニタリングの項目をベースにしている。DFEは、2014/15年度からCASFOSの他校の在職者研修においても、このmerged profomaを使ったモニタリングを採用する予定であり（4-5-3(2)参照）、データは、通常業務から入手可能になる見込み。

項目	評価
	れば、すべての州 TOT は、2014 年 9 月に完了予定（既に 2 州で実施済み。2014 年 2 月までにもう 8 州、9 月に残りの 1 州で実施予定）であることから、外部条件は満たされると見込まれる。
4-4-2 その他のインパクト	<p>(1) 正のインパクト</p> <p>➤ 既に現れたインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アウトプット 1 の下、研修ニーズ・アセスメントの一部として行われた州森林局対象の一連のワークショップやインタビュー調査を通して、森林官の研修の重要性に関する意識が向上した。 ● 2011/12 年度以降、CASFOS デラドゥン校において、合計 220 名の州上級森林官が改訂コースの研修に参加した。2012/13 年度は、各コース参加者の 80%以上が、研修後の知識・スキルの向上度に関する自己評価で 4 段階評価の 3 以上に達したと回答している。 ● 2012/13 年度以降、DFE 管轄の他の研修機関（CASFOS コインバトル校、CASFOS ブルニハット校、及びイースタン・フォレスト・レンジャー・カレッジ）において、改訂モジュール及びコース・ガイドを利用した在職者研修が行われおり、2012/13 年度には、合計 151 名の州上級森林官及び合計 70 名のフォレスト・レンジャーが、改訂コースを受講した。 ● CASFOS デラドゥン校に供与された GIS ラボ用機材は、在職者研修のみならず、新人研修においても活用されている。 <p>➤ 予期されるインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2014/15 年度から、CASFOS 全校及び EFRC において、標準化され、地域事情にあわせて調整された在職者研修 6 コースが提供される見込みである。 <p>(2)負のインパクト</p> <p>負のインパクトは現れておらず、予期もされない。</p>

4-5 持続性（見込み）

プロジェクトの自立発展性は確保されると見込まれる。

注：以下は、コンポーネント I に係る評価である。コンポーネント II は「円借款事業」の一活動である MTT の部分的支援であり、その持続性は、プロジェクトのスコープ外であると思われる。

項目	評価
4-5-1 組織・制度面	
(1)政策・法的支援	州上級森林官及び現場森林官の研修に対する政策・法的支援は継続する見込みである。インド国憲法は森林、野生生物、及び森林に依存する部族共同体を十分に認識している。林業セクターは、憲法の共同管轄事項リスト（concurrent list）にカバーされており、連邦・州政府が管轄権を共有している。したがって、社会的・経済的・政治的な開発課題に対応するために既存人材の育成を確保することは、両政府の役目である。また、これに関連し、適切に設計された研修プログラムを通じて異なったレベル・セクターの人材育成の有効性増加をはかるため、インド政府人事・社会保障省（Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions）の人事研修局（Department of Personnel & Training）は、総合的な研修政策として国家研修政策を策定している。同政策は、研修が達成すべき目標を定めるだけでなく、各省・各局に対し、職員の能力向上のための具体的な研修プログラム 策定を求めている。
(2)人員の配置	現行の体制では、プロジェクト・スタッフである CASFOS デラドゥン校教官は出向中のインド国家上級森林官であり、同校における勤務は永続的ではない。同校の教官定員は 5 名だが、プロジェクト期間を通して教官の数は変動した。プロジェクト開始（2009 年 3 月）から 2010 年 7 月の間、また 2013 年 1 月から現在まで、欠員があり、現教官に負

項目	評価
	<p>荷がかかっていた。そうでなくても、同校においては新人研修が「メイン」だという認識があり、在職者研修は「追加的 (add-on)」だとみなされる傾向にある。改訂在職者研修コースが、新人研修コースと両立するかたちで、円滑に実施されていくためには、CASFOS デラドゥン校の教官数の変動・欠員が懸念材料である。</p> <p>注：CASFOS において、新人研修コースは創設時から行われており、教官数は新人研修コースを念頭に定められている。後に在職者研修コースが追加されたときに、教官は増加されていない。</p>
(3)組織戦略	<p>プロジェクトは、ポスト・プロジェクト戦略を策定するため、2013年12月19日にワークショップを開催する予定である（「最終ワークショップ」となる見込み）。ワークショップには、森林環境省、DFE、CASFOS 全校、EFRC、州森林局/SFTI の代表、プロジェクトに関わったリソース・パーソン（外部人材）が参加し、上位目標達成のために森林環境省がとるべき手段が特定される見込みである。ワークショップの結果は、2014年1月に開かれる予定の最終 JCC において発表されることになっている。</p>
(4)運営・管理能力	<p>CASFOS デラドゥン校は、これまでプロジェクト活動を問題なく運営管理してきており、プロジェクト終了後も関連活動を独力で運営管理できると見込まれる。</p>
(5) 関連機関との連携	<p>本プロジェクトの活動は、州森林局等の現地関連機関の協力を得て行われてきた。プロジェクトを通して強化された協力関係は、プロジェクト終了後も継続すると見込まれる。</p>
4-5-2 財政面	<p>これまで、インド政府はプロジェクト活動の実施に必要な予算を措置してきており、プロジェクト終了後も関連活動の継続に必要な予算が確保されると見込まれる。</p>
4-5-3 技術面	
(1) 技術能力	<p>CASFOS デラドゥン校の教官は、通常業務の一部として在職者研修コースを行っており、研修活動の計画・実施・モニタリングに必要な技術能力を十分に有している。</p>
(2) 移転技術・プロジェクト成果品の活用・普及	<p>全体：在職者研修 6 コースの改訂モジュールと研修生用コース・ガイド、研修時モニタリングの「merged proforma」等の成果品は、研修ニーズ評価や CASFOS 内及び関連機関とのワークショップ・協議を経て作成されており、現地のニーズやレベルに適合していると考えられる。成果品は、既に CASFOS の他校や EFRC に普及・活用されており、CASFOS 及び DFE の成果品への評価、及び州上級森林官の在職者研修に対する彼らのコミットメントを考慮すると、成果品は、プロジェクト終了後も引き続き活用・普及されると見込まれる。成果品の最大限の活用という観点からみると、在職者研修に参加するよう指名された森林官の研修参加率が低いこと（研修生定員充足率の低さ）が懸念材料である。各コースの収容定員は 30 名だが、適切な人数の研修生を確保するために、45 名の指名が行われている。ところが、たとえば、2012/13 年度の CASFOS 全校の研修参加率はおよそ 3 分の 1（1 コースあたり約 15 名）であり、収容定員の半分でしかなかった。DFE は、2013/14 年度の研修に関し、適切な指名を促進するために、研修開催の 1 年近く前に、年間研修カレンダーとともに各コースのコース・ガイドを州森林局に配布した。DFE は、州において体系的な指名メカニズムがないことも問題だと感じているが、これは同局には解決できない課題である。</p> <p>主要成果品に係る特記事項は以下の通りである。</p> <p>➤ <u>在職者研修コースの改訂モジュール</u>：DFE の指示により、2012/13 年度から、改訂モジュールは、既に、CASFOS の他校（コインバトル校とブルニハット校）及び EFRC にて利用されている。改訂モジュールは、2013 年 10 月に開催されるワークショップにて、各校の地域事情に応じた調整が行われる予定であり、各校にとってより使いやすいものになる見込みである。さらに、プロジェクト終了までに、DFE の公式レターによって「モデル・モジュール」に認定される見込みである。公式レターを通して、CASFOS 全校は、2014/15 年度から、認定されたモジュールを用いた在職者研修 6 コ</p>

項目	評価
	<p>ースを実施することが求められる。これまで、ブルニハット校では、現地における外部講師の確保が困難であることからTOTが行われたことがないが、DFEでは、2014/15年度の研修に間に合うよう、ブルニハット校の人材確保を支援することになっている。</p> <p>➤ <u>研修生用コース・ガイド</u>：DFEを通して、2012/13年度から、コース・ガイドは、年間研修カレンダーとともに、CASFOSの他校（コインバトル校とブルニハット校）、EFRC、及び州森林局等に、配布されている。DFEは、上記公式レターに、コース・ガイドのソフト・コピーとハード・コピーを添付し、これらをモデルとして利用するよう指示する予定である。2014/15年度以降は、印刷費は各校の負担し、コース・ガイドの更なる改訂は各校の責任で行うことになる。コース・ガイドの最終版は、プロジェクト終了までに、DFEのウェブ・サイトにて公開される予定である。</p> <p>➤ <u>研修時モニタリング</u>：2012/13年度以降、既存の環境森林省の様式及び改訂コース用にデザインされた様式を組み合わせた merged proforma に基づくモニタリングが実施されている。この merged proforma 及び研修コースの報告書様式も、プロジェクト後の活用が見込まれる。DFEは、2013年10月に行われるワークショップにおいて、①各校代表に merged proforma 及び報告書様式を配布し、その場でコメントを求めるとともに、②各校に持ち帰って教官陣と検討した上で、同年12月の最終ワークショップにおいて公式コメントを提出するよう求める予定である。コメントを反映したモニタリング様式及び報告書様式の最終版は、同局の公式レターによって、CASFOS と EFRC のモデルとして認定されることになる¹⁷。公式レターは、プロジェクト終了までに出される見込みである。</p> <p>➤ <u>事後モニタリング</u>：事後モニタリングの制度化は検討中であり、2013年10月に開催予定のワークショップにおいて、最終的な議論が行われる予定である。なお、DFE 長及びCASFOS デラドゥン校校長は、事後モニタリングについては、3～5年に1回の頻度で、州森林局を関与させる形で試みればよいと考えている。当面は、改訂コースのさらなる改善には、研修時モニタリングの結果を有効に用いれば十分であるとの意見であった¹⁸。</p>

¹⁷ DFEによれば、時期的に、モニタリング様式に係る公式レターは、改訂モジュールを「モデル」として認定する公式レターとは、別途出される。

¹⁸ DFE 局長及びデラドゥン校校長は、ともにプロジェクトで採用した方式を用いた事後モニタリングの継続については否定的であった。3-2-1(3)で記したように、プロジェクトで行った事後モニタリングは時間と手間がかかる上、その結果が、通常業務として行ってきた研修時モニタリングで得られるものと大きく違わなかったためである。

第5章 結論、提言

5-1 結論

本プロジェクトは概ね計画とおり進捗し、プロジェクト目標は終了時まで達成される見込みである。5項目評価に照らし、本事業の妥当性は維持しており、事業目標達成に向け効果的、そして事業アウトプットを生み出すために効率的であるといえる。また、本事業終了後3年以内に上位目標が達成される見込みであり、正のインパクトが複数確認されており、今後も予期される。組織運営、予算面及び技術面においても、持続性は確実であると見られ、当初予定通り、2014年3月に終了する。

5-2 提言

5-2-1 インド側におけるモニタリング強化を目的とした、上位目標及びプロジェクト目標に係る指標及びその入手手段に特化したPDMの修正

インド側での各レベルにて本プロジェクトの達成状況のモニタリングを行うために、PDM ver.3に記載されている上位目標及びプロジェクト目標に係る指標及びその入手手段を明確にすることを推奨する。また、修正されたPDM案はJICAとMOEFで合意する。

5-2-2 プロジェクト終了後の戦略策定（財政面及び組織面）及び活用

2013年12月に実施されるワークショップにて、事業終了後の戦略が策定されることとなっている。MOEFは6つの在職者研修を持続的に実施することを目的とした戦略を確実にすべく、財政面及び組織面での適切なアレンジを行うことを提言する。インドにおける州森林官研修戦略/プログラムにかかる中長期戦略への拡大にあたり、関係部局は本提言を検討する。

5-2-3 インド側でのモニタリングを確実にするため、本プロジェクトで改訂した6つの業務研修にかかる研修実施記録の保管

インド側において本プロジェクトの上位目標達成度をモニタリングし、終了時評価を円滑に行うために、修正したPDM案での入手手段への記載のとおり、研修実施記録を年度毎、CASFOS全校及びDFEにて保管する必要がある。

5-2-4 CASFOS ブルニハット校にてTOTを実施するための外部講師確保

外部講師が確保できないことを理由に、CASFOS ブルニハット校ではTOTが実施するのが困難な状況が続いており、謝金が少ないことが一因とみられる。外部講師にとって適切な額まで謝金の額を上げることが推奨される。また、人的資源省が各州の行政研修機関にてTOTを定期的実施していることから、州森林局が関連する州森林官の研修に同プログラムを活用することも一案として提言する。

5-2-5 CASFOS 外で実施されるTOTについて

「円借款事業」参加11州では教官人材育成のメカニズムを構築中であり、CASFOSで実施しているTOTと参加11州では重複する可能性がある。ついては、CASFOSで実施するTOTをインド国内で効果的に活用するため、研修生の配属州に係る配慮を検討することを提言する。

5-2-6 CASFOS 教官陣の定員充足

初任者研修及び在職者研修の適切な実施及び教官陣間の適切な業務負荷配慮より、インド森林行政職からの適任者によって、CASFOS デラドゥン校における欠員2名（定員5名）を埋める必要がある。インディラ・ガンディ国家森林アカデミー（IGNFA）同様、MOEF はCASFOS 校での教官陣に対してインセンティブを付与していることは注目すべきである。しかし、教官の欠員をいち早く埋めるためには、MOEF は、募集連絡や選定プロセスの頻度を増やし、SFS まで候補対象者を広げることが推奨される。

5-2-7 教官陣の業務負荷軽減のための契約ベース専門人員雇用検討

在職者研修がCASFOS 全校に導入され、追加的負荷が教官陣にかかっているが、新規ポストをつくることは現実的ではないことから、教官陣の定員を増やすことは困難である。よって、契約ベースの専門人員を雇用し、教官陣への補佐を行うことを提言する。

契約ベース専門人員は次の2通りである。

1) 在職者研修補助人員

在職者研修のため、本プロジェクトでコース・ガイドを準備したが、フィールドからのケーススタディ等の研修教材の開発が重要となる。森林セクターに専門的知見のある短期人員を雇用し、成功事例、ケーススタディ及びモデル例を書類化する。

2) 技術補佐

当該技術補佐は教官陣が研修プログラムを実施するに当たり、総合的に補佐を行うものである。必要であれば、ケーススタディの開発、現場森林官とのやり取り及び書類化するためのフィールドトリップをする。

5-2-8 プロジェクト成果を広める観点より、研修生定員充足率（現在約33%）向上のための対策

プロジェクトの成果を最大限活用する観点において、研修受講予定生の低い参加率は懸念点である。MOEF は州森林局に対し、DFE 及びCASFOS と相談した上で、無作為で選定している状況から、体系立った選定メカニズムの構築について指示することが望まれる。また、COASFOS における研修施設を研修生に相応しいものに改善することが推奨される。研修生の出席率向上に大きく貢献している、IGNFA におけるインド国家上級森林官向けの中間キャリア研修プログラムのように、CASFOS におけるSFS 向け研修に対する動機及びインセンティブを生むメカニズムの設定が、一定程度の参加率の向上の一助となるはずである。

5-3 教訓

コンポーネント I : CASFOS の在職者研修強化については、CASFOS の実態とそぐわない点があり、コンポーネント II : 円借款との関連部分の整理が必ずしも明確ではなかった。また、当初マスター・プラン及び付属のPDM (ver.1)の記載にも、不備、もしくは不十分部分があった。このことから、事前調査の段階において事業設計に十分正確性を期すこと、またやむを得ない場合には軌道修正を早期に行うことが肝要である。

第6章 総括報告

本案件は、総体的に計画とおりに進められており、合同評価報告書に述べたとおり、プロジェクト目標が達成されることが期待され、5項目評価の観点からも肯定的な評価となった。

終了時評価の段階で問題となったのは、プロジェクト・デザインについてであった。そもそも本案件は、円借款附帯プロジェクトの最初の3案件のひとつとして、制度設計が十分でないままにスタートした案件であり、現在コンポーネントIとされるCASFOSの在職者研修強化については、CASFOSの実態とそぐわない点があり、コンポーネントIIとされている円借款との関連部分の整理が必ずしも明確ではなかった。また、当初マスター・プラン及び付属のPDM(ver.1)の記載にも、不備、もしくは不十分なところがあったことは否めない。

2010年に実施されたプロジェクトの運営指導調査においては、これらの不備について問題にされることはなかった。また、2011年10月の中間レビューの際には、明らかに不備な点については修正をし、いわゆるコンポーネントIIの活動内容を整理したものの、プロジェクト目標、上位目標に関しては、これを客観的に表す指標を詰めることができなかった。2012年10月～11月に研修モニタリング分野の短期専門家の派遣が予定されていたこと、同年11月にDFE及びCASFOS校長が交代する予定であったこともあり、このときは、暫定的な指標を示し、新たなインド側関係者とともに、短期専門家の協力を受けながら、次回のJCCまでにそれをレビューし、JCCによる承認を通して最終化することをプロジェクトに委ねる形とした。

しかしながら結果的にはその暫定的な指標が、プロジェクト目標のコンポーネントIIについては終了時評価の時点まで残ることとなった。また、残りの指標については修正されたが、第三者にとっては十分に明確ではなく、評価を通して解釈を確認することが必要であった。中間レビューの現地調査期間中に有効な指標を提示することができず、また、特にコンポーネントIIの指標欄を空欄とせず、暫定的な指標を残したPDM(ver.2)を提案したことは、中間レビューに参加した者として反省すべき点であると考えている。

また、中間レビュー後の最初のJCCの段階で、上記のようなPDMが承認された時点で、追加的な運営指導を行わず、その指標の適切性の判断が終了時評価の段階になってしまったことは、プロジェクトの運営をモニターする者に責任の一端がなかったとは言えない。

ともあれ、今回の評価においては、関係者と確認した指標の解釈をベースに、評価を行った。また、PDMの修正は、終了時評価の段階でも、PDMの上位目標の修正に問題があると判断される場合は、上位目標達成に向けての活動を円滑にするため、また事後評価を適切に実施するため、終了時評価の際に指標の修正を行うことは、ガイドラインにも認められている。今回、関係者と確認した指標をもとに、上位目標については指標を修正し、プロ目の指標については、指標はそのままとし、その解釈を追記したPDM修正案を提案することになった(正確には「修正を合同評価調査団が提言し、事務所及び環境森林省の間でそれを了承するミニッツを交わす」)。なお、修正の仕方には、①修正後の形のみを修正PDMとして残す仕方、②PDMの本表は修正せず、ミニッツ等で修正、解釈を説明する仕方、③PDM本表の修正部分は見え消しとし、解釈部分は括弧書きとする仕方、等が考えられるが、今回は、インド側は①を要望し、プロジェクト専門家は②を要望し、結果的に③の形とした。

先に述べたように、本プロジェクトの成立経緯が特殊であり、またインドにおける森林分野の技術協力プロジェクトとしても初めてのプロジェクトであった。当初、プロジェクトの目的やそ

の意味、スコープが必ずしも明確ではない中、インド人カウンターパート側、日本人専門家側双方に手探り状態があったものと思われる。そうした事情が次第に克服され、終了時評価の段階に至り「プロジェクト目標が達成される見込みが高い」という評価を得たことは、日伊双方のプロジェクト関係者の能力及び資質、そして努力の故であると思料する。

中間レビュー、終了時評価に参加し、円滑なプロジェクト運営に対して「人間関係」という要素が大きく影響するものであることを今更ながら感じた。プロジェクトの円滑な運営にとって有効な人間関係というものは努力や技術によって形成することのできるような単純なものではなく、また、それぞれの個人の人間性の良し悪しとは関係なく「関係性の良し悪し」によるものである。このため、プロジェクト関係者間の人間関係は、プロジェクト内部のことでありながら、コントロールできる範囲外の条件であるという意味で、外部条件というべきであるかも知れない。

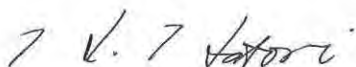
以 上

付 属 資 料

付属資料 1 ミニッツと合同評価報告書 (Joint Terminal Evaluation Report)

**REPORT OF THE JOINT TERMINAL EVALUATION
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY BUILDING OF STATE FOREST TRAINING
INSTITUTIONS AND CENTRAL ACADEMY FOR STATE OFFICE SERVICE
(CASFOS)**

September 30th, 2013



Mr. Hiroyuki HATORI
Leader of Japanese Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Dr. Dhananjai Mohan
Leader of Indian Evaluation Team
Ministry of Environment and Forests

TABLE OF CONTENTS

- 1 Introduction
 - 1.1 Objectives of the Joint Evaluation
 - 1.2 Members of the Joint Evaluation
 - 1.3 Schedule of the Evaluation Study
- 2 Outline of the Project
 - 2.1 Background of the Project
 - 2.2 Summary of the Project
- 3 Methodology of the Evaluation
- 4 Summary of Accomplishment and Implementation Process of the Project
 - 4.1 Accomplishment of the Project
 - 4.2 Implementation Process of the Project
- 5 Summary of Evaluation Results by Five Evaluation Criteria
 - 5.1 Relevance
 - 5.2 Effectiveness
 - 5.3 Efficiency
 - 5.4 Impacts
 - 5.5 Sustainability
- 6 Conclusion
- 7 Recommendations

<Annex>

- Annex 1 Latest Project Design Matrix (PDM)
- Annex 2 Latest Plan of Operations (PO)
- Annex 3 Accomplishment of the Project
- Annex 4 Implementation Process
- Annex 5 Evaluation by Five Evaluation Criteria
- Annex 6 Draft Modified PDM

<Reference Material (RM)>

- RM A Record of Indian Inputs
- RM B Record of Japanese Inputs
- RM C Record of Activities
- RM D List of Project Deliverables



1 d .

1 Introduction

1.1 Objectives of the Evaluation

The joint evaluation on the Project for Capacity Building of State Forest Training Institutions and Central Academy for State Office Services (CASFOS) was conducted with the following objectives:

- (1) To verify the accomplishments of the Project compared to those planned;
- (2) To identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process;
- (3) To analyze the Project in terms of the five evaluation criteria (i.e. Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability); and
- (4) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining period.

1.2 Members of the Joint Review Team

(1) The Japanese Team

Title	Name	Position
Team Leader	Mr. Hiroyuki HATORI	Senior Advisor (Forest Environment), Japan International Cooperation Agency (JICA)
Forest Management	Mr. Ichiro NAGAME	Senior Policy Analyst for International Affairs, Forestry Agency, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Evaluation/Analysis	Ms. Yasuyo HIROUCHI	Permanent Expert, International Development Associates Ltd.

(2) The Indian Team

Title	Name	Position
Team Leader	Dr. Dhananjai Mohan	Chief Conservator of Forests, Office of the Chief Wildlife Warden, Uttarakhand, Dehradun

1.3 Schedule of the Evaluation

The evaluation of the Project was conducted from September 16th to 28th, 2013. The Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) collected the information through questionnaires and a series of interviews with Indian Project Personnel and Japanese experts. Based on the results of the evaluation, the Team prepared a draft report and finalized it through a series of discussions on September 29th.

2 Outline of the Project

2.1 Background of the Project

At the start of the 20th Century, roughly 40% of India’s land was covered with forest, but as 2001, India’s forest and tree cover ratio stood at 23%, much below the global average

of 30.8% (FRA2010). It has been recognized that one of the factors causing destruction of the forests is the arbitrary use of forest resources by the poor village communities, living in or on the fringes of forests, which depend on those resources to make a living. It is therefore vital to promote awareness of the importance of forest management among the local village residents while planning for forest conservation, and to provide assistance to improve the livelihoods of the poor and their effective use of forest resources in a sustainable manner.

To that purpose, it is critical that the frontline staff of each state's forest department, which implements projects and schemes and is in daily contact with local village communities, receives effective and well-structured trainings on the latest skills and techniques covering various aspects surrounding the forestry sector, including forest management methods based on a new innovative approach. However, a large number of frontline staff currently do not have sufficient skills and techniques, and do not yet have adequate experience in sharing techniques with local village residents. Thus "The Project for Capacity Building of State Forest Training Institutions and Central Academy for State Office Services (CASFOS)" (hereinafter referred to as "the Project") was formed to improve the training at the CASFOS, Dehradun under the Directorate of Forest Education (hereinafter referred to as "DFE"), the official central training school of the Ministry of Environment and Forests, Government of India (hereinafter referred to as "MOEF"), in Dehradun, for the state forest officers who are the leaders and trainers for the training for the frontline staff at their states. In this way it is expected that the quality of training for the frontline staff at the State Forest Training Institutes (hereinafter referred to as "SFTIs") all over India improves ultimately leading to the enhancement of their capacity.

MOEF has also been implementing Japanese ODA Loan Project, "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" (hereinafter referred to as the Japanese ODA Loan Project), which aims to contribute to improvement of training environment for frontline staff through the rehabilitation of SFTIs and through capacity development of frontline staff and trainers of SFTIs in participating states, since November 2008. Training for state personnel who are expected to be resource persons to train trainers of SFTIs, called "Master Trainers", is one of the components of the Japanese ODA Loan Project. The Project is also designed to assist Master Trainers Training.

The Project with cooperation between Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and MOEF, which started in March 2009, is supposed to be closed in March 2014. Now that the Project has about 6 month remaining cooperation period, the Team was formed and dispatched for this evaluation.



2.2 Summary of the Project

(1) The Project Purpose: Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced.

(2) The Overall Goal: Training on Forestry by the government is strengthened in India.

(3) The Outputs:

<Component I>

1) Output1: Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in Central Academy for State Forest Service (CASFOS), Dehradun are improved.

2) Output2: Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun.

3) Output3: Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun are utilized in further improving the revised courses.

<Component II>

4) Output4: Master Trainers from 10 participating states of “Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project” (hereinafter referred to as “the Japanese ODA Loan Project”) are trained.

3 Methodology of Evaluation

3.1 Data Collection Method

The Team made individual interviews with the Indian Project Personnel and the Japanese experts engaged in the Project. The Team also collected information through questionnaires from the concerned personnel.

3.2 Items of Analysis

(1) Accomplishment of the Project

The accomplishment of the Project was measured in terms of the Inputs, the Outputs and the Project Purpose in comparison with PDM ver3., which was approved by 4th JCC meeting in March, 2012.

(2) Implementation Process

The implementation process of the Project was reviewed to see if the Activities have been implemented according to the schedule delineated in the latest PO, and to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

- (a) **Relevance:** Relevance of the Project was reviewed to see the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in connection with the needs of the beneficiaries and policies of India and Japan.
- (b) **Effectiveness:** Effectiveness was analysed by evaluating the extent to which the Project has achieved and contributed to the beneficiaries.
- (c) **Efficiency:** Efficiency of the Project implementation was analysed focusing on the relationship between the Outputs and Inputs in terms of timing, quality, and quantity.
- (d) **Impacts:** Impacts of the Project were forecasted by referring to positive and negative impacts caused by the Project.
- (e) **Sustainability:** Sustainability of the Project was analysed in institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project would be sustained and/or expanded after the Project is completed

4 Summary of Accomplishment and Implementation Process of the Project

4.1 Accomplishment of the Project (Details are described in Annex 3)

(1) Inputs (Details are described in section (1) of Annex 3)

Summary of Inputs is shown in the tables below.

Table 1: Summary of Indian Inputs (as of 27 September 2013)

Allocation of Project Personnel (P/P)	7 persons	Provision of local cost:	Rs. 4.4 million (as of August 2013)
---------------------------------------	-----------	--------------------------	-------------------------------------

Table 2: Summary of Japanese Inputs (as of 27 September 2013)

Dispatch of Experts:	Long-term: 6 persons Short-term: 4 persons	Provision of Equipment:	Rs. 11 million
Officers Trained in Japan:	13 persons	Disbursement of local cost:	Rs. 18 million (as of August 2013)

(2) Outputs (Details are described in section (2) of Annex 3)

<Component I: Enhancement of in-service training at CASFOS Dehradun>

- **Output 1:** Training modules for six in-service training courses for SFS officers (i.e. TOT, Legal Issues in Forestry and Wildlife, Wildlife Management, General Refresher Course, Community Forestry and JFM, and Human Resource Management) were revised based on the training need assessment, which were approved by MOEF in August 2011. Reading materials for all the revised modules were gathered and compiled by November 2011. Course Guides for the

revised modules, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, time distribution, etc, were developed by November 2011.

- **Output 2**: The revised in-service training courses, utilizing the revised modules, have been conducted since IFY2011/12 according to the annual training calendar approved by MOEF.
- **Output 3**: Results of immediate monitoring have been reflected in further improvement of the revised training courses: some specific modifications have been made for the training in the subsequent years. Results of post monitoring were also considered in further improvement. Finalization of the training courses is ongoing based on the above feedbacks, which is expected to be completed by October 2013.

<Component II: Assistance to the MTT under the Japanese ODA Loan Project>

- **Output 4**: In August and September 2012, 40 out of 48 officers, nominated from 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, were trained to be “Master Trainers” at CASFOS Dehradun by the Central Project Management Unit (CPMU)/MOEF of the Loan Project. As for the 8 remaining officers, the CPMU plans to provide the training in January 2014, which is going to be implemented outside the scope of the Project.

(3) Project Purpose (Details are described in section (3) of Annex 3)

- **Component I**: The revised modules for the six in-service training courses, which are expected to be finalized in October 2013, are expected to be approved by DFE as “Model Modules” for all CASFOS via official letter by January 2014.
- **Component II**: The advice, logistic support, and monitoring were provided to the Master Trainer’s Training (MTT) conducted by the CPMU/MOEF of the Japanese ODA Loan Project as planned.

(4) Overall Goal (Details are described in section (4) of Annex 3)

- **Component I**: From IFY 2014/15 onward, six in-service training courses, utilizing the Model Modules approved by DFE, are likely to be conducted at all CASFOS on a regular basis, provided that resource person(s) for TOT at CASFOS Burhniat is/are secured in time..
- **Component II**: Within three years after completion of the Project, in all of the 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, regular induction training courses for Frontline Staff, conducted by the trainers who have participated in the State TOTs by the Master Trainers, are likely to be started, provided that implementation of the State TOT does not fall behind the schedule significantly.

4.2 Implementation Process of the Project (Details are described in Annex 4)

Overall, the Project has been proceeding well. Communication within the Project has been sufficient for smooth implementation. The Project has been implemented in coordination/collaboration with various organizations, including the other CASFOS and state forest departments (SFDs). Initiative and commitment of Additional Director General of Forests of MOEF (as JCC chairman), Deputy Inspector General (Research and Training) of MOEF (as Project Director), DFE and Assistant Inspector General of MOEF (Research and Training) (as Project Managers), and the Principal of CASFOS (as the head of the Implementing Organization) as well as motivation and diligence of the faculty members of CASFOS have been identified as the factors that have facilitated the implementation of the Project.

5 Summary of Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

5.1 Relevance (Details are described in Section 1 of Annex 5)

The Overall Goal and the Project Purpose are still relevant with the needs of India and Target Groups (i.e. SFS Officers trained by CASFOS Dehradun, SFS Officers/FROs from participating states of the Japanese ODA Loan Project). They are still consistent with the national development plan of India (i.e. 12th National 5- Year Plan) as well as Official Development Assistance (ODA) policies of Japan. Japanese technical advantage has been confirmed.

Taken together, the Project is still relevant.

5.2 Effectiveness (Prospect) (Details are described in Section 2 of Annex 5)

Steady progress has been made towards achievement of the Project Purpose. The Project Purpose has been mostly achieved and is expected to be fully achieved by the end of the Project. Meantime, logical relation between the Project Purpose and the Outputs is confirmed: all of the Outputs are relevant with the Project Purpose. They have contributed to the achievement of the Project Purpose.

Overall, the Project is expected to be effective.

5.3 Efficiency (Details are described in Section 3 of Annex 5)

Progress has been made as expected in producing Outputs. Outputs have been mostly produced and are expected to be fully produced by the end of the Project. Inputs from the Indian and Japanese sides have been generally appropriated in producing the Outputs in terms of timing, quality and quantity except for understaffing of the faculty at CASFOS Dehradun from the beginning of the Project (March 2009) to July 2010 and from January

12.



2013 to present. The Evaluation Team notes that, through the hard work of the faculty members, support from the Principal and DFE, and collaboration from the Japanese Expert team, adverse effects on production of Outputs have been minimized. Inputs are considered to have contributed to production of the Outputs.

Overall, the Project has been mostly efficient.

5.4 Impacts (Details are described in Section 4 of Annex 5)

Overall Goal Judging from the likelihood of achievement of the Indicators¹, the Overall Goal is likely to be achieved in three years after the completion of the Project, provided that resource person(s) for TOT at CASFOS Burinihat is/are secured in time for Component I and that the State TOTs of the Japanese ODA Loan Project do not fall significantly behind the schedule. It is noted that contribution of the Project to Component II of the Overall Goal is relatively limited since the Project just assisted the MTT conducted by CPMU/MOEF of the ODA Loan Project through providing advice, logistic support, and monitoring.

Other Impacts: Some positive impacts have been already observed and more are expected to be foreseen. For example, since Total of 220 SFS officers have been trained in the revised courses conducted at CASFOS Dehradun. According to the self-evaluation of the participants, more than 80% have reached minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training (i.e. “to the moderate extent” or “to the great extent”) in IFY 2012/13. The revised modules and their Course Guides have been utilized in the in-service training courses at other training institutions under DFE: CASFOS Coimbatore, CASFOS Burnihat, and Eastern Forest Ranger’s College (EFRC). In IFY2012/13, as many as 151 SFS officers and 70 Range Forest Officers were trained in the revised courses. Negative impacts have not been observed. They are not foreseen, either.

5.5 Sustainability (Forecast) (Details are described in Section 5 of Annex 5)

Institutional and Organizational Aspect: Policy support for capacity building of SFS officers and frontline staff is likely to continue. Fluctuation in the number of faculty or understaffing at CASFOS Dehradun is viewed as a major concern for smooth implementation of both the revised in-service courses and existing induction courses.

¹ Note: The Indicators for the Overall Goal are not clear enough to assess their achievement properly. Through a series of discussions with concerned personnel, their interpretation of the Indicators was confirmed as shown in parenthesis with underline in the leftmost column of the concerned Indicators in Annex3. It was also agreed that the following indicators should be added to the PDM to see whether the quality of training is maintained at a desirable level: (i) “At all CASFOS, minimum 80% of the participants of each in-service training course reach minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training according to the self-evaluation”; and (ii) “At all CASFOS, the participants of each in-service training courses give more than 80% appreciation on weighted average”.

The Project plans to hold a workshop to develop a post-project strategy in December 2013. Representatives from MOEF, DFE, all CASFOS, EFRC, some SFDs/SFTIs, and the resource persons involved in the Project are expected to participate in the workshop. The results are going to be presented at the final JCC scheduled in January 2014 for endorsement.

Financial Aspect: So far, MOEF has allocated necessary budget for the implementation of the Project activities. It is likely that budget necessary for continuation of the relevant activities would be secured in the post-project.

Technical Aspect: The project deliverables, such as the revised modules or six in-service training courses, their Course Guides, and the “merged” immediate monitoring proforma, in which the existing MOEF proforma and a proforma specifically designed for monitoring of the revised modules are merged, are relevant with the technical needs and levels since they have been developed through need assessment as well as workshops and consultation meetings within CASFOS and with the relevant organizations. The deliverables have been utilized and disseminated at the other CASFOS and EFRC already. Taking into account appreciation of the DFE and CASFOS as well as their demonstrated commitments on the in-service training of the SFS officers, it is expected that the project deliverables will be continuously utilized and disseminated after the end of the Project. Low participation rate from the nominees in the in-service training courses is a concern for maximum utilization of the deliverables. In order to facilitate appropriate nomination for IFY 2013/14, DFE distributed the Course Guides, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, to the SFDs almost a year in advance. Lack of a mechanism of systematic nomination at the State level is an issue that cannot be addressed by DFE.

From a comprehensive viewpoint, sustainability of the Project is likely to be ensured, provided that sanctioned number of faculty of CASFOS is filled continually

6 Conclusion

As discussed above, the Project has been proceeding well and the Project Purpose is expected to be achieved by the end of the Project. In view of the Five Evaluation Criteria, the Project still has relevance and is expected to be effective towards achievement of the Project Purpose, and has been mostly efficient in producing the Outputs. The Overall Goal is likely to be achieved in three years after completion of the Project. In addition, some positive impacts have been clearly observed and other impacts are foreseen.

Sustainability in terms of institutional, organizational, financial and technical aspects of the Project is likely to be ensured. Consequently, it is thought that the Project should conclude its term in March 2014 as scheduled.

7 Recommendations

7.1 Modification of PDM

The Team recommends that the PDM should be modified for clearly stating Objectively Verifiable Indicators, Means of Verification and Important Assumptions of Overall Goal and Project Purpose in PDM ver.3, in order to facilitate monitoring of achievement by each level of Government of India, i.e. MOEF, DFE and all CASFOS. Also, this modification will be helpful for the ex-post evaluation which is expected to be carried out by the third party around three years after the completion of the Project.

The draft modified PDM (draft PDM ver.4) as Annex 6 should be agreed by JICA and MOEF.

7.2 Development and utilization of post project strategy

The team recognizes that the Project will discuss post project strategy at a workshop to be held in December, 2013. It is recommended that MOEF should take necessary financial and personnel arrangement to ensure the strategic action plans for sustainability of conducting the six in-service courses should be implemented smoothly at each level. The authority concerned should take the Team's recommendations into consideration for enhancement of their mid and long term strategies/programs of state forest officer training in India.

7.3 Maintenance of records on trainings

In order to facilitate monitoring of the achievement of the Overall Goal by the Indian side and to make the ex-post evaluation smooth, it is recommended that records stated in the Means of Verification of the modified PDM should be archived properly every fiscal year by all CASFOS and DFE.

7.4 Resource persons for TOT in CASFOS

There has been difficulty in conducting TOT particularly at CASFOS Burnihat owing to non-availability of resource person. Low rate of honorarium has been cited as one of the reasons for that. It is recommended that honorarium rate should be suitably enhanced to attract the resource person. Since DoPT regularly conducts TOT at the state administrative training institutes, the state forest departments may be advised to make use of these programmes also to train SFS officers concerned as appropriate.

7.5 TOT carried out in CASFOS

Since the Japanese ODA Loan project is supposed to create a system of capacity development for trainers at SFTIs in the participating states through MTT, there may be overlap with TOT conducted in CASFOS for these states. It is recommended that DFE and CASFOS should consider prioritizing nominations from the states not covered by the Japanese ODA Loan project for TOT.

7.6 Filling vacancies of faculty in CASFOS

Two out of five permanent posts in CASFOS Dehradun should be filled with the competent personnel from IFS immediately for the smooth implementation of training courses both in induction and in-service course as well as proper distribution of workload among the faculty. It should be noted that MOEF has already provided incentives, same as at IGNFA, to forest officers serving as faculty in CASFOS. It is recommended that frequency of vacancy announcement and selection process should be increased and the eligibility of applicants should be relaxed to include SFS officers in order to speed up filling up of the vacant faculty positions by MOEF.

7.7 Expert services on contractual basis as faculty support

With the initiation of in-service courses at CASFOS there is additional workload on the faculty. It was realized, however, that further enhancement in the sanctioned faculty strength may not be feasible as it amounts to creation of new positions. Thus it is suggested that personnel may be hired on contractual basis for expert services to provide support to the regular faculty who come to CASFOS on fixed deputation tenures.

The contractual personnel for expert services may be at two levels.

i) Personnel to provide support for in-service trainings:

For the in-service training programmes, the Course Guides have been prepared under the Project, which has given a better structure and focus to the training curricula. However it is important that appropriate course material be developed for these trainings which should *inter alia* have case studies from the field. These short-term hired personnel, who should have adequate experience in the forestry sector, may document success stories, case studies and model management practices.

ii) Technical associates:

The technical associates would provide general assistance to the CASFOS faculty in conducting the training programmes. If required, they may make field visits to develop case studies, interact with field officers and other

people and help documenting the same.

7.8 Participation of trainees

Low participation rate of the nominated trainees is a concern for maximum utilization of the project deliverables. It is advisable for MOEF to direct the SFDs to develop a mechanism of systematic nominations instead of random nominations in consultation of DFE and CASFOS, which are based on the relevance of the trainings to the assignment of SFS officers concerned. It is recommended that infrastructure of CASFOS should be improved by MOEF to make it commensurate with the requirements of the trainees. Just as a highly incentivized Mid Career Training Programme for IFS officers at IGNFA which has helped in improving training attendance to a great extent, the creation of motivation and incentive mechanisms for SFS officer trainees at CASFOS will help improving the participation to desired level.

End of Document



Annex 1 The Latest PDM (PDM ver3)

Project Name: Capacity building of State Forest Training Institutions and CASFOS Duration of the Project: March 2009-March 2014 Ver: No 3 Date: 12 March, 2012
 Target Group: State Forest Service (SFS) Officers trained by CASFOS, SFS Officers/FROs from the participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personal Training Project" who participate in the "Master Trainer's Training"

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal: Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced	a: The number of SFS Officers participated in revised in-service training courses is increased by conducting the training modules. b: Frontline Staff Training courses are conducted by trainers in their respective state who have participated in State TOT by Master Trainers.	a: Training records of in-service training courses b: Training records of Frontline Staff Training in 11 Loan Project Sites	/
Project Purpose: Training on Forestry by the government is strengthened in India	<u><Component I></u> a. The six in-service training modules are finalized after fine tuned based on monitoring & feedback. <u><Component II></u> b. Minimum 80 % of participants give Master Trainer's Training more than 80 % appreciation in weighted average c. Minimum 80 % of participants become in combined category of "Excellent" and "Very Good" by self-evaluation about knowledge and skills after attending Master Trainer's Training course.	a: The in-service Training Modules are approved by DFE(MOEF) as a "Model Module" by official letter b:&c: Analytical results of immediate monitoring surveys to the training participants	A: Knowledge and techniques needed for Frontline Staff including those of JFM will not change significantly
Outputs: 1 Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in Central Academy for State Forest Service (CASFOS), Dehradun are improved.	1a Training modules revised based on the training need assessment are approved by MOEF 1b Reading material for the revised modules is developed by the end of October 2011 1c Course Guides for trainees for the revised modules are developed by the end of October 2011	1a: Revised training modules approved by MOEF 1b&1c: Reading material and Course Guides for the revised module.	A: TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun, targeted for SFS officers are not discontinued
2 Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun.	2a The revised TOT and other in-service training courses are conducted by CASFOS, Dehradun, according to its annual training calendar}	2a: Annual Training Calendar & record of the revised TOT and other in-service training courses	
3 Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun are utilized in further improving the revised courses.	3a Results of immediate monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised training courses 3b Results of intensive/post monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised training courses	3a&3b: Report on the status of reflection of the monitoring results in further improvement of the revised module	
4 Master Trainers from 10 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" (hereinafter referred to as "the Japanese ODA Loan Project") are trained	4a- Total of 50 officers from the participating states of the Japanese ODA Loan Project are trained to be "Master Trainers") by August 2012	4a: List of participants who completed the Master Trainer's Training	

Annex 1 The Latest PDM (PDM ver3)

Activities	Inputs		
	<Japanese Side>	<Indian Side>	
<p>1-1 Examine the existing in-service training courses on Forestry in CASFOS, Dehradun.</p> <p>1-2 Identify through surveys the needs and challenges of state-level training.</p> <p>1-3 Revise the training design, subjects, curriculum and materials.</p> <p>2-1 Develop an annual training calendar for the revised TOT and other in-service training courses.</p> <p>2-2 Conduct the revised TOT and other in-service training courses according to the calendar mentioned in 2-1.</p> <p>3-1 Monitor the revised TOT and other in-service training courses conducted in CASFOS, Dehradun.</p> <p>3-2 Conduct post monitoring targeting some of the trainee's states.</p> <p>3-3 Reflect monitoring results to further improve the revised TOT and other in-service training courses revised through the Project in CASFOS, Dehradun.</p> <p>4-1 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in developing training design and materials intended for "Master Trainer's Training"</p> <p>4-2 Assist the Japanese ODA Loan Project in conducting "Master Trainer's Training."</p> <p>4-3 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in monitoring "State TOT" carried out by "Master Trainers."</p>	<p>● Personnel</p> <p>1. Long-term experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor • Forest Management • Project Administration/Coordinator <p>2. Short-term experts</p> <p>Short-term expert(s) in related field will be dispatched, as and when necessary, during the Project implementation period according to field requirements within the framework of the Project</p> <p>● Training in Japan</p> <p>● Provision of Machinery and Equipment</p> <p>Training equipment</p>	<p>● Personnel</p> <p>1. Project Director: Deputy Inspector General of Forests (RT), MOEF</p> <p>2. Project Managers:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Component I: Director of the Directorate of Forest Education, MOEF -Component II: Assistant Inspector General of Forests (RT), MOEF <p>3. Staff in charge of Activities 1-1 to 3-4: Principal and faculty members of CASFOS Dehradun</p> <p>4. Staff in charge of Activities 4-1 to 4-3: Principal and faculty members of CASFOS Dehradun</p> <p>● Local Cost</p> <p>Operational cost such as electricity, water service and communication</p> <p>● Building and Facilities</p> <p>The Directorate of Forest Education and CASFOS, Dehradun (Office space for Japanese experts included)</p>	<p>A The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule</p> <p><Pre-Conditions></p> <p>A Forest policies and legislation in India are not changed significantly</p> <p>B The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule</p>

Activity as per the PDM	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementors (Indian side)	Other Major Inputs			
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side		
		FY&JFY2009			FY2010			FY2011			FY2012			FY2013							
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep					Oct-Mar	
Output 1: Training of Trainers (TO) and other in-service training courses on Forestry in CASFOS Dehradun are improved																					
1.1	Examine the existing training courses on Forestry in CASFOS, Dehradun	(a) Result of feedback compiled (b) Baseline data for monitoring is prepared	X	X													Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	LE-Chief Advisor (CA), FM, Project Administration/ Coordinator (PA/C) Local Activity Cost (LAC)- Travel Expenses & Day Allowance (TE&DA)		
1.2	Identify through surveys the needs and challenge of state-level training																PM (DFE)		LE-FM		
1.2.1	Develop Training Need Assessment Report based on the information collected through surveys, etc.	TNA report developed															PM(DFE)	Principal and faculty members of CASFOS	LE-FM, PAC, TA&DA LAC-RP, Workshop (WS), PA, Printing (PR)		
1.2.2	Distribute TNA report to relevant organizations	TNA report distributed															PM(DFE)	ditto	LE-FM		
1.3	Revise the training design, subjects, curriculum, and materials																Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	LE-FM		
1.3.1	Revise the training modules based on the training need assessment	Revised modules for 6 in-service training courses approved by MOEF															ditto	ditto	LE-FM, Short term Expert (SE)-Training Management LAC-WS, RP, PA, PR		
1.3.2	Develop reading material for the revised modules	Material for 6 in-service training courses developed															ditto	ditto			
1.3.3	Develop Course Guides for trainees for the revised modules	Course Guides for 6 in-service training courses developed															ditto	ditto	LE-FM, PAC LAC-RP, Workshop (WS), PA, Printing (PR)		
Output 2: Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun																					
2.1	Develop an annual training calendar for TOT and other in-service training courses	In-service training annual Calendar prepared															Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS			
2.2	Conduct the revised TOT and other in-service courses according to the calendar mentioned in 2-1	The revised courses conducted as planned															Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	SE-Climate Change (CC), Community Forestry (CF)	Training cost	

17.

Activity as per the PDM	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementors (Indian side)	Other Major Inputs	
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side
		IFY&JFY2009		FY2010		FY2011		FY2012		FY2013		14							
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep		Oct-Dec	Jan-Mar					
Output 3: Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun, are utilized in further improving the revised courses																Principal, CASFOS		LE-CA	
3.1	Monitor the revised training courses conducted in CASFOS, Dehradun															Principal, CASFOS		LE-CA	
3.1.1	Develop a plan for immediate monitoring of the revised courses	Plan developed														ditto	Faculty members of CASFOS	ditto	
3.1.2	Conduct immediate monitoring based on the existing MOEF proforma															ditto	ditto		
a	Conduct monitoring of each revised course based on MOEF proforma	Monitoring conducted														ditto	ditto		
b	Develop a feedback report for each course	Reports prepared														ditto	ditto		
3.1.3	Conduct immediate monitoring based on the proforma developed by the Project															ditto	ditto	LE-CA	
a	Conduct monitoring of each revised course based on the proforma developed by the Project	Monitoring conducted														ditto	ditto	ditto	
b	Develop a monitoring report for each course	Reports prepared														ditto	ditto	LE-CA LAC-Local resource	
3.2	Conduct post monitoring targeting some of the trainee's states															Principal, CASFOS		LE-CA	
3.2.1	Develop a plan for post monitoring	Plan document developed														ditto	Faculty members of CASFOS	LE-CA, SE-Monitoring & Evaluation (ME)	
3.2.2	Develop a design based on the above plan	Question Bank/Proforma developed														ditto	ditto	LE-CA LAC-Local resource	
3.2.3	Conduct post monitoring															ditto	ditto	LE-CA	
a	Conduct post-monitoring surveys for the revised training conducted in FY 2011 and FY 2012	Monitoring for the training of FY 2011 and 2012 conducted														ditto	ditto	ditto	
b	Develop a post-monitoring report for training in FY 2011 and FY 2012 respectively	Report prepared for each FY														ditto	ditto	ditto	
3.3	Reflect monitoring results to further improve the TOT and other in-service training courses revised through the Project in CASFOS Dehradun	Monitoring results reflected in further improvement														Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	LE-CA	

Handwritten signature

17.

Activity as per the PDM	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementors (Indian side)	Other Major Inputs		
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side	
		FY&JFY2009		FY2010		FY2011		FY2012		FY2013		14								
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep		Oct-Dec	Jan-Mar						
Output 4: Master Trainers from 10 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" are trained																PM (AIG)		LE-CA		Necessary Condition: The Loan Project is implemented as per the Detailed Implementation Schedule dated July 18, 2011
4.1 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in developing training design and materials intended for "Master Trainer's Training"																PM (DFE)		LE-CA		
4.1.1 Provide advice to the PMU of the Loan Project and its consultant team on preparation of the syllabus and materials on training/teaching methods & communication skills for Master Trainer's Training	Advice provided as needed															ditto	Principal of CASFOS and faculty members	ditto		
4.2 Assist the Japanese ODA Loan Project in conducting "Master Trainer's Training"																Principal of CASFOSS		LA-CA		
4.2.1 Prepare for Master Trainer's Training	Logistic arrangement is completed before training															ditto	Faculty member(s) to be nominated			Necessary Condition: List of training participants is provided by PMU to DFE at least two months before training
4.2.2 Conduct Master Trainer's Training in 2 batches	2 batches of training conducted															ditto	ditto			As per the Detailed Implementation Schedule of the Loan Project dated July 18, 2011, Master Training is scheduled to be conducted in Jun-August 2012
4.2.3 Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the existing MOEF proforma																ditto	ditto			
a Conduct monitoring	Monitoring conducted															ditto	ditto			
b Develop a feedback report for each batch	Reports prepared															ditto	ditto			
4.2.4 Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the proforma developed by the Project																ditto	ditto	LE-CA		
a Conduct monitoring	Monitoring conducted															ditto	ditto	ditto		
b Develop a feedback report for 2 batches	A report prepared															ditto	ditto	LE-CA LAC-Local resource		
4.3 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in monitoring "State TOT" carried out by "Master Trainers"																DFE (PM)		LE-CA		
4.3.1 Provide advice to the PMU and its consultant team in monitoring State TOT	Advice provided as needed															ditto	Principal of CASFOS and faculty member(s) to be nominated	ditto		

1
✓

Activity as per the PDM	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementors (Indian side)	Other Major Inputs				
		2009			2010			2011			2012			2013				14	Japanese side		Indian side	
		IFY&JFY2009			FY2010			FY2011			FY2012			FY2013								
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep			Oct-Dec				Jan-Mar
0: Activities related to Project Management																	Project Director (PD)		LE-CA			
0.1	Develop an annual report for submission to JCC	Annual report prepared by February																PM (DFE)	Principal of CASFOS and faculty members	LE-CA, PA/C		An annual progress report include progress of the annuap PO and achievement of the Indicator in the previous year
0.2	Develop an annual PO based on the latest PO for review and approval of JCC	Draft annual PO prepared by February																PM (DFE)	ditto	ditto		
0.3	Organize JCC meeting annually as needed	(a) JCC organized once a year (b) JCC organized at the time of terminal evaluation																PD	PM (DFE, AIG)	ditto		
0.4	Monitor the achievement of the Indicators	Necessary information collected /om piled																PM (DFE)	Principal of CASFOS and faculty members	ditto		
0.5	Prepare for Joint-terminal Evaluation	Necessary information prepared																PM (DFE)	ditto	ditto		

Annex 3 Accomplishment of the Project

I Accomplishment of Inputs

Plan	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
1 Indian side		
1.1 Personnel (1) Project Director: Deputy Inspector General of Forests (RT), MOEF (2) Project Managers: -Component I: Director of the Directorate of Forest Education, MOEF -Component II: Assistant Inspector General of Forests (RT), MOEF (3) Staff in charge of Activities 1-1 to 3-3 (4) Staff in charge of Activities 4-1 to 4-3	Review of record of Inputs (RMA)	At present, as many as 7 officers, including Project Director, Project Managers, and Staff in charge of Activities 1-1 to 3-3 and 4-1 to 4-4 (i.e. Principal and 3 faculty members of CASFOS Dehradun) are assigned as the Project Personnel. <div style="text-align: right;">(For details, please see RM A-1)</div>
1.2 Land and building (1) Land, buildings and facilities necessary for the implementation of the Project (2) Room or space necessary for installation and storage of equipment envisaged for implementation of the Project (3) Office space and necessary facilities for the Japanese Experts (4) Other facilities necessary for implementation of the Project will be decided upon mutual agreement of JICA and Indian side	ditto	Land and building necessary for implementation of the Project have been made available at the premises of CASFOS Dehradun and DFE.
1.3 Local Costs Operational cost such as electricity, water service and communication	ditto	As of August 2013, approximately Rs. 4.4 million, which is equivalent to approximately 7.8 million Japanese Yen, had been provided for implementation of the revised in-service training courses and the MTT at CASFOS Dehradun. <div style="text-align: right;">(For details, please see RM A-2)</div>
2 Japanese side		
2.1 Personnel (1) Long-term experts • Chief Advisor • Forest Management • Project Coordinator (2) Short-term experts Short-term expert(s) in related field will be dispatched, as and when necessary, during the Project implementation period according to field requirements within the framework of the Project	Review of record of Inputs (RMB)	(1) Long-term experts Total of 6 Long-term Experts in the following fields have been dispatched: (i) Chief Advisor (3 persons), (ii) Forest Management (1 person); (iii) Project Administration/Coordinator (1 person); and Forest Management/Project Coordinator (1 person). (2) Short-term Experts Four Short-term Experts in the following fields have been dispatched: (i) Training Management; (ii) Climate Change; (iii) Community Forestry; and (iv) Monitoring and Evaluation <div style="text-align: right;">(For details, please see RM B-1)</div>
2.2 Training in Japan	ditto	So far, 13 officers have been trained in Japan. Four more officers are scheduled to be trained by October 2013. <div style="text-align: right;">(For details, please see RM B-2)</div>
2.3 Machinery & equipment Training equipment	ditto	The equipment equivalent to approximately Rs. 11 million (or approximately 20 million Japanese Yen) has been provided. Major items include a generator set for training facilities of CASFOS Dehradun and GIS software, a plotter, a scanner, a projector, PCs for GIS laboratory at CASFOS Dehradun, etc. <div style="text-align: right;">(For details, please see RM B-3)</div>
2.4 Local Activity Cost	ditto	As of August 2013, approximately Rs. 18 million, which is equivalent to approximately 32 million Japanese Yen, had been disbursed as local activity cost. Major items include costs for local staff, honorarium for local resource persons, conference,

Annex 3 Accomplishment of the Project

Plan	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
		workshops, air tickets, daily allowance, etc. (For details, please see RM B-4)

II Accomplishment of Outputs

(1) Output 1: Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in Central Academy for State Forest Service (CASFOS), Dehradun are improved.

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013 unless otherwise mentioned)
1a Training modules revised based on the training need assessment are approved by MOEF	Review of project reports	Based on the training need assessment, In-service Training Improvement Plans for six in-service training courses (i.e. TOT, Legal Issues in Forestry and Wildlife, Wildlife Management, General Refresher Course, Community Forestry and JFM, and Human Resource Management) were developed, which were approved by DFE in June 2011. The training modules for the above courses, which were revised based on the In-service Training Plans, were approved by MOEF in August 2011. It is noted that the revised modules have been further improved based on the results of monitoring and lessons learned under the Project. <Conclusion> The Indicator has been already achieved.
1b. Reading material for the revised modules are developed by the end of October 2011	ditto	Reading materials for all of six revised courses had been collected and compiled by November 2011. It is noted that the reading materials have been further improved based on the results of monitoring and lessons learned under the Project. <Conclusion> The Indicator has been already achieved.
1c Course Guides for trainees for the revised modules are developed by the end of October 2011	ditto	Course Guides for all of six revised courses, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, time distribution, etc, had been developed by November 2011. It is noted that the Course Guides have been further improved based on the results of monitoring and lessons learned under the Project. <Conclusion> The Indicator has been achieved already.
Overall : Output 1 has been achieved already.		

(2) Output 2: Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
2a The revised TOT and other training courses are conducted by CASFOS, Dehradun, according to its annual training calendar.	Review of training calendar and training records	The revised in-service training courses at CASFOS Dehradun, utilizing the revised modules, were conducted in IFY2011/12 and IFY2012/13 according to the annual training calendar approved by MOEF. In the current year (IFY 2013/14), three courses have been completed: the remaining three are scheduled to be completed by February 2014. <Conclusion> Steady progress has been made towards achievement. The Indicator is expected to be achieved by the end of the Project.
Overall : Output 2 has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project.		

1 d.

Annex 3 Accomplishment of the Project

(3) Output 3: Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS Dehradun are utilized in further improving the revised courses.

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
3a Results of immediate monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised training courses;	Review of immediate monitoring report, interview with the concerned personnel	<p>Immediate monitoring for the revised courses has been conducted since IFY 2011/12. Results of the monitoring in IFY 2011/12 and 2012/13 have been reflected in further improvement of the revised courses: some specific modifications such as addition and deletion of some topics have been made. Finalization of the revised training courses is ongoing based on the feedbacks from the monitoring, which is expected to be completed by December 2013.</p> <p><Conclusion> The Indicator has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project.</p>
3b Results of intensive/post monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised courses.	Review of post monitoring report, interview with the concerned personnel	<p>Post monitoring, targeting the participants of IFY 2011/12 training, was conducted in 2012. Results of the post monitoring, which became available in March 2013, were considered to see whether modifications are necessary for IFY2013/14. For most of the courses, specific modifications were not made since the feedbacks were in line with the ones from the immediate monitoring. Finalization of the revised training courses is ongoing based on the feedbacks from the monitoring, which is expected to be completed by December 2013.</p> <p><Conclusion> The Indicator has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project.</p>
<p>Overall : Output 3 has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project.</p>		

(4) Output 4: Master Trainers from 10 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" (hereinafter referred to as "the Japanese ODA Loan Project") are trained

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
4a Total of 50 officers from the participating states of the Japanese ODA Loan Project are trained to be "Master Trainers" by August 2012. (i.e. Total of 50 officers from the participating states of the Japanese ODA Loan Project are trained to be "Master Trainers" by August 2012 at CASFOS Dehradun by August 2012)	Review of record of MTT, interview with the personnel concerned with the ODA Loan Project	<p><Background> Development of Master Trainers is one of the principal activities of the Japanese ODA Loan Project (i.e. "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project), executed by MOEF. Master Trainer's Training (MTT) is conducted by the Central Project Management Unit (CPMU)/MOEF of the Japanese ODA Loan Project. Role of the CASFOS Dehradun/Project in implementation of the MTT is limited to provision of the venue and logistic support based on the request of the MOEF.</p> <p>MOEF has nominated <u>48</u> officers from 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, who are trained to be "Master Trainers".</p> <p><Results> In August and September 2012, 40 out of 48 officers nominated from 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project were trained to be "Master Trainers" at CASFOS Dehradun by the CPMU. As for the 8 remaining officers, the CPMU plans to provide the training in January 2014. The venue has not been fixed yet but it is going to be implemented outside the scope of the Project.</p> <p><Conclusion> Practically, the Indicator has been already achieved.</p> <p>Note : When the PDM was last modified in March 2012, the number of the participating states of ODA Loan Project was 11 (i.e. Arunachal Pradesh, Assam,</p>

Annex 3 Accomplishment of the Project

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
		Bihar, Chhattisgarh, Jharkhand, Kerala, Madhya Pradesh, Maharashtra, Mizoram, Uttarkhand, and West Bengal). MOEF, therefore, nominated 48 officers from 11 states. In addition, MOEF nominated 2 officers from a non-participating state, which makes total number of the nominated officers 50 in total as shown in the Indicator.
Overall : Output 4 has been achieved practically.		

III Accomplishment of Project Purpose:

Project Purpose: Training on forestry by the government is strengthened in India

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)
<p><Component I> a. The six in-service training modules are finalized after fine tuned based on monitoring & feedback. (i.e. <u>By the Project end, six in-service training modules, revised based on training need assessment and fine-tuned based on monitoring & feedback, are approved by DFE as "Model Modules" for all CASFOS</u>)</p>	Interview with the DFE	<p>Note: The Evaluation Team found that the Indicator was not clear enough. The interpretation, confirmed through a series of discussions with concerned personnel, is shown in parenthesis with underline in the leftmost column</p> <p>Finalization of the six in-service training modules, revised based on training need assessment and fine-tuned based on monitoring & feedback, is ongoing. The final drafts are scheduled to be submitted to DFE by the end of September 2013. Adaptation of the revised modules to local conditions of the other CASFOS would be discussed/finalized at a workshop on 28 October, in which representatives of DFE, all CASFOS, etc will participate. It is expected that revised modules for the six in-service training courses will be approved by DFE as "Model Modules" for all CASFOS by January 2014.</p> <p><Conclusion> The Indicator has been mostly achieved and is expected to be achieved by the Project end.</p>
<p><Component II> b. Minimum 80 % of participants give Master Trainer's Training more than 80 % appreciation in weighted average</p>	Review of Master Trainer's Training monitoring report, interview with the concerned personnel	<p><Background> Component II is aimed at assisting the MTT conducted by the CPMU/MOEF of Japanese ODA Loan Project through providing advice, logistic support, and monitoring.</p> <p><Results> The Evaluation Team considers that the current Indicator does not reflect the contents of the Component II properly since achievement of the Indicator primarily depends on the performance of the Japanese ODA Loan Project and contribution of the Project is very limited. The Indicator is more relevant to the Japanese ODA Loan Project than the Project.</p> <p><Conclusion> Achievement of the Indicator was not assessed since the Indicator is deemed relevant to the Japanese ODA Loan Project.</p> <p><For reference> According to the results of monitoring of the MTT, 85% of the participants give the training 80% appreciation in weighted average.</p>
<p>c Minimum 80 % of participants become in combined category of "Excellent" and "Very Good" by self-evaluation about knowledge and skills after attending Master Trainer's Training course. (i.e. <u>Minimum 80% of participants reach the third or fourth level of 4 -point scale about knowledge and skills after attending</u>)</p>	ditto	<p>The Evaluation Team considers that the current Indicator does not reflect the contents of the Component II properly for the same reason stated above. Increase of the knowledge and skills of the participants of the MTT should be an expected result of the Loan Project rather than the Project.</p> <p><Conclusion> Achievement of the Indicator was not assessed since the Indicator is deemed relevant to the Japanese ODA Loan Project.</p> <p><For reference> According to the results of monitoring of the MTT, 97% of the participants reach minimum third level of four-point scale on</p>

1 d.

Annex 3 Accomplishment of the Project

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Results (as of 27 September, 2013)										
<u>Master Trainer's Training (MTT) course according to the self-evaluation</u>		<p>knowledge and skills after attending the training (i.e. "Increased to Moderate Extent" and "Increased to Great Extent") according to the self-evaluation</p> <p>Table A: Results of monitoring of Master Trainer's Training about the level of knowledge and skills of the participants after training (%)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Increased to Great Extent</th> <th>Increased to Moderate Extent</th> <th>Increased to Some Extent</th> <th>Not Increased</th> <th>No Answer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>27</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Monitoring results of MTT</p> <p>Note: The Indicator was last modified in March 2012. At that time, the Project was planning to use a four-point scale for self-evaluation about the participants' skills and knowledge with the following category: "Excellent", "Very Good", "Good", "Fair". In finalizing the monitoring proforma, the Project decided to use a different category (i.e. "Increased to Great Extent", "Increased to Moderate Extent", "Increased to Some Extent", and "Not increased")</p>	Increased to Great Extent	Increased to Moderate Extent	Increased to Some Extent	Not Increased	No Answer	70	27	2	0	1
Increased to Great Extent	Increased to Moderate Extent	Increased to Some Extent	Not Increased	No Answer								
70	27	2	0	1								
<p><u>Evaluator's note for Component II:</u> The aim of the Component II, as stated in the background of Indicator b, is considered to have been achieved as the advice, logistic support, and monitoring were provided to the MTT as planned. (Please see Section 2 of Annex 5 for details)</p>												
<p><u>Overall:</u> The Project Purpose has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project.</p>												

III Likelihood of Accomplishment of Overall Goal:

Overall Goal: Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced.

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Likelihood (as of 27 September, 2013)																
<p><Component I></p> <p>a. The number of SFS Officers participated in revised in-service training courses is increased by conducting the training modules (i.e. From IFY 2014/15 on, six in-service training courses, utilizing the Model Modules approved by DFE, are conducted at all CASFOS on a regular basis)</p>	Interview with DFE, review of training record and calendar of CASFOS	<p>Note: The Evaluation Team found that the Indicator was not clear enough. The interpretation, confirmed through a series of discussions with concerned personnel, is shown in parenthesis with underline in the leftmost column</p> <p>It is likely that all of the <u>six</u> revised in-service courses would be conducted at all CASFOS from IFY2014/15 for the following reasons.</p> <ul style="list-style-type: none"> As mentioned in the results of the Project Purpose, the revised modules of the six in-service courses are expected to be approved as Model Modules by an official letter of DFE before the end of the Project. Through the official letter, all CASFOS shall be instructed to conduct six in-service training courses, utilizing the approved Model Modules from IFY 2014/15. At CASFOS Dehradun and CASFOS Coimbatore, implementation of the six in-service training courses, utilizing the revised modules, has been already started. It is expected that six courses will be continuously implemented in the coming years. At CASFOS Burnihat, three revised courses were held in IFY 2012/13, which has been increased to five in IFY2013/14 (i.e. General Refresher Course, Legal Issues, JFM, Human Resource Management, and Wildlife Management). TOT has not been scheduled at Burnihat due to difficulty in finding resource person(s) locally. DFE intends to assist CASFOS Burnihat in finding resource person(s) for TOT in time for IFY2014/15 so that all of the six courses can be implemented at Burnihat from IF Y2014/15. <p>Table B: Number of the revised courses conducted/scheduled at CASFOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>IFY 2011/12</th> <th>IFY 2012/13</th> <th>IFY 2013/14 (Schedule)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dehradun</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Coimbatore</td> <td>-</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Burnihat</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Data provided by DFE</p>		IFY 2011/12	IFY 2012/13	IFY 2013/14 (Schedule)	Dehradun	6	6	6	Coimbatore	-	6	6	Burnihat	-	3	5
	IFY 2011/12	IFY 2012/13	IFY 2013/14 (Schedule)															
Dehradun	6	6	6															
Coimbatore	-	6	6															
Burnihat	-	3	5															

Annex 3 Accomplishment of the Project

Objectively Verifiable Indicators	Source/ Method	Likelihood (as of 27 September, 2013)
		<p><Conclusion> The Indicator is likely to be achieved if resource person(s) for TOT at CASFOS Burnihat is/are secured.</p>
<p><Component II> b. Frontline Staff Training courses are conducted by trainers in their respective state who have participated in State TOT by Master Trainers. (i.e. In three years after completion of the Project, in all of the 11 participating states of the ODA Loan Project, regular induction training courses for Frontline Staff, conducted by the trainers who have participated in the State TOTs by the Master Trainers, are started)</p>	<p>Review of the data provided by the ODA Loan Project, interview with the concerned personnel</p>	<p>Note: The Evaluation Team found that the Indicator was not clear enough. The interpretation, confirmed through a series of discussions with concerned personnel, is shown in parenthesis with underline in the leftmost column</p> <p><Background> In addition to the MTT, State TOTs by “Master Trainers” and Frontline Staff training by the trainers who have participated in the State TOTs are principal activities of the Japanese ODA Loan Project. Frontline Staff training is expected to start after completion of the State TOTs as well as rehabilitation of the facilities of the respective State Forest Training Institutes (SFTIs), in which the State TOTs would be held.</p> <p><Likelihood> According to the latest schedule given by the CPMU of the Japanese ODA Loan Project, the State TOTs for the 11 participating states, which started in July 2013, are expected to be completed by September 2014. Meantime, improvement of the facilities of the SFTIs in the above states is expected to be completed by April 2014. Schedule of the Frontline Staff training is yet to be fixed.</p> <p>It is assumed that regular induction training courses for Frontline Staff in 11 participating states would be started within three years after completion of the Project, provided that on that implementation of the State TOTs does not fall behind the schedule significantly.</p> <p><Conclusion> The Indicator is likely to be achieved with timely completion of the State TOTs under the Loan Project.</p>
<p>Overall: The Overall Goal is likely to be achieved in three years after the completion of the Project.</p>		

1 d.

Annex 4 Implementation Process

Item	Source/ Methods	Findings
1 Progress of Activities		<p>Overall, the Project has been proceeding well. Most of the Activities of latest PDM have been implemented as planned. It is expected that the Activities will be completed before the termination of the Project.</p> <p><u>Note:</u> The Master Plan and the initial PDM, attached to the R/D, was modified through the M/M signed by MOEF and JICA in November 2011 based on the recommendation of Joint Mid-term Review. Indicators for the Project Purpose and Overall Goal of the modified PDM (PDM ver.2) were tentative and finalized through approval of the fourth JCC in March 2012 (PDM ver3 or the latest PDM). Temporary PO attached to the R/D was finalized and approved by the first JCC in October 2009 (PO ver.1). The PO ver.1 was modified through approval of the second JCC in May 2011(PO ver 2). The PO ver.2 was further modified based on the recommendation of Joint Mid-term Review, which was agreed by both JICA and MOEF through the above M/M (PO ver3 or the latest PO).</p>
<Component I>		
(1) Activities under Output 1	Review of PO, progress reports, questionnaire & interview with relevant P/P (Project personnel) and J/E (Japanese experts) -ditto- -ditto-	All of the activities have been completed.
(2) Activities under Output 2		Activities under Output 2 are on schedule. All of the Activities are expected to be completed by February 2014.
(3) Activities under Output 3		<p>Activities under Output 3 have been completed mostly as planned as compared with the plan delineated in the latest PO. All of the Activities are expected to be completed by the end of the Project.</p> <p><u>Points/Issues:</u></p> <p>1) <u>Immediate monitoring:</u> Based on the immediate monitoring plan developed in 2011, two sets of monitoring were conducted for the revised training courses in IFY 2011/12: (a) existing monitoring based on MOEF proforma¹; and (b) monitoring based on the proforma specifically designed for the revised courses (hereinafter referred to as Project proforma). In 2012, the above two proformas were merged into one proforma (hereinafter referred to as merged proforma). Since IFY 2012/13, the merged proforma has been utilized for immediate monitoring. In addition, standard course reporting format has been developed, which has been used by the Course Directors since IFY 2012/13.</p> <p>2) <u>Post monitoring:</u> According to the latest PO, two batches of post monitoring are envisaged. Implementation of the post monitoring of the training courses for IFY 2011/12 and IFY 2012/13 are scheduled in 2012 and 2013 respectively. The first monitoring took longer time than envisaged. In the first monitoring, questionnaire and interview survey methods were applied. The whole process was elaborate, including distribution and collection of the questionnaires for the training participants and their supervisors, preparation of proceedings of the workshops, compilation and analysis of the information/data gathered through questionnaire and interview surveys, and development of the monitoring report. It took almost 10 months whereas the original plan was six months. The post-monitoring report for IFY 2011/12 became available in March 2013. The second post-monitoring was not conducted since (i) the second monitoring was unlikely to be completed before the end of the Project with the time-consuming process iterated; and (ii) most of the feedbacks from the post-monitoring were not very different from the ones from the immediate monitoring.</p>

¹ Since Indian Fiscal Year 2008/09, CASFOS has been conducting monitoring of its in-service training through questionnaires survey called "feedback survey" at the end of each course using the MOEF proforma. A feedback report is prepared by a faculty member who is in charge of the respective course as Course Director for submission to MOEF. According to CASFOS Dehradun, interviewed by the Team, the results of feedback from monitoring were reflected in planning and designing of the training in subsequent year.



Annex 4 Implementation Process

Item	Source/ Methods	Findings
<Component II>		
(4) Activities under Output 4	-ditto-	<p>Activities under Output 4 have been completed almost as planned as compared with the plan delineated in the latest PO.</p> <p><u>Points/Issues:</u></p> <p>1) <u>Clarification of the scope of the Project:</u> The Component II of the Project is designed to assist the MTT of the Japanese ODA Loan Project in development of training design and materials included for the MTT, implementation of the MTT, and monitoring of the state TOT by "Master Trainers". The scope of the Project in assistance of MTT was clarified through a MOU on cooperation framework between the Project and the Japanese ODA Loan Project was signed on November 22, 2011.</p>
2 Implementation System	Review of progress reports, & interview with relevant P/P, J/E	Implementation system of the Project is considered to be appropriate.
3 Project Management	ditto	Project management has been generally appropriate.
4 Communication	ditto	Communication within the Project has been sufficient to implement the Project Activities. Official meetings among the concerned personnel, which are conducted at least once a month, have been useful to promote mutual understanding.
5. Coordination with relevant local organizations	ditto	The Project has been implemented in coordination/collaboration with various local organizations, including CASFOS Coimbatore and Burnihat, and State Forest Departments and State Forest Training Institutions.
6. Other factors that have affected the implementation process	-ditto-	<p>1) <u>Positive factors:</u></p> <p>a Initiative and commitment shown by Additional Director General of Forests of MOEF (as JCC chairman), Deputy Inspector General (Research and Training) of MOEF (as Project Director), Director of DFE and Assistant Inspector General of MOEF (RT) (as Project Managers), and the Principal of CAFOS Dehradun (as the head of the Implementing Organization) has promoted smooth implementation of the Project.</p> <p>b The faculty members of CASFOS Dehradun have been very cooperative, motivated, and hardworking, which has contributed smooth implementation of the Project greatly.</p> <p>2) <u>Negative factors:</u> Not found.</p>

Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

I. RELEVANCE: *The Project is still relevant.*

Item	Source/M ethod	Evaluation
1.1 Necessity		
(1) Relevance with the needs of India	Review of the relevant document	<p>The Overall Goal (i.e. Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced) is still relevant with the needs of India.</p> <ul style="list-style-type: none"> Forestry is the second-largest land use in India after agriculture, covering about 21 percent of the total land base. Also, nearly 275 million poor rural people in India—27 percent of the total population— depend on forests for a part of their subsistence and cash livelihoods. With fast changing socio-economic conditions, increased population and advent of new challenges, i.e. climate change etc., the concept of management of natural resources in India has undergone a major change making it a more technical and multi-dimensional discipline. This also includes a need for social sensitivities along with the scientific basis of the processes of nature. India, being a mega diverse country in terms of biodiversity, has constantly reviewed its public policies on the subject of forests since 1894, to keep pace with the emerging issues and upcoming challenges. To that purpose, it is critical that the forest personnel, working at the cutting edge of the Department are given effective and well-structured trainings on the latest skills and techniques covering various aspects of the forestry sector, including forest management methods based on a new innovative approach. It is also now widely realized that in the changed management paradigm, there is an increased need to focus on development of the capacities and capabilities of the human resources.
(2) Relevance with the needs of target group.	Review of the reports, questionnaire and interview with the relevant P/P and J/E,	<p>The Project Purpose (i.e. Training on forestry by the government is strengthened in India) is relevant with the needs of the Target Group.</p> <ul style="list-style-type: none"> State Forest Service (SFS) is the premier forest service of the State/ Union Territory governments. It is a feeder service to the Indian Forest Service (IFS), as one-third of the posts in the IFS cadre in any State/ Union Territory cadre are filled up by promotion from the SFS. The SFS officers are entrusted with important positions in the managerial hierarchy of the forest departments including training of the frontline staff in their states. In the light of the ongoing paradigm change in the forestry sector, there is an increased need for re-orientation and appropriate attitudinal changes of the personnel in line with multifarious roles of forests, corresponding with variety of externalities and for coping with traditional forestry management practices. Hence, there is a growing need to strengthen the capacity of the officers through appropriate programmes, including training of trainers for state frontline staff training institutions. It would also enable the stakeholders to understand the perspective of conservation in human well-being by providing them the state of art information and knowledge base.
(3) Relevance with the needs of Implementing Organization	Review of the relevant document	<p>The Project Purpose is relevant with the needs of CASFOS Dehradun.</p> <ul style="list-style-type: none"> As discussed earlier, in the current scenario, the role of Forest Departments' is constantly changing and accordingly, the capacities of the field staff are needed to be reoriented through appropriate training programmes on a regular basis. Hence, the training organizations, i.e. CASFOS & the ones in the states, need to be equipped with an adequate infrastructure and for an effective delivery, a system of good training opportunities including strengthening of the training system based on National Training Policy is to be established. As the project aims to improve the training courses through proper surveys/examination of the existing ones, it would help in achievement of a strong regime.

Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Item	Source/M ethod	Evaluation
1.2 Priority		
(1) Relevance with national plan of India	Review of the relevant documents	The Overall Goal is still consistent with national plan of India. <ul style="list-style-type: none"> According to the twelfth 5-year Plan (2013-2017), "it is necessary to focus on capacity building and governance reforms, including system change that will increase accountability in the public sector" for improved implementation of the government programme".
(2) Relevance with ODA policies of Japan	ditto	The Overall Goal is still consistent with ODA policies of Japan. <ul style="list-style-type: none"> According to the Japan's "Medium-Term Policy of Official Development Assistance (ODA)", issued in 2005, the Government of Japan has been setting the environmental sector as one of the most important sector of international cooperation. According to the Japan's Country Assistance Programme for India, issued in 2006, improvement of the poverty and environmental Issues is identified as one of the three priority areas of Japan's ODA to India.
1.3 Adequacy as means		
(1) Technological Advantage of Japan	Questionnaire, interviews with the concerned personnel	Japan has technical advantages in planning, implementing and monitoring the forestry trainings <ul style="list-style-type: none"> Japan has a long history of the governmental trainings on forestry targeting officials and personnel of Forestry Agency as well as prefectural governments, and a systematic training scheme has been established. Since 70's foreign trainees have been also accepted in various style of trainings through JICA. JICA has been implementing a number of training projects in the forestry sector for various countries with developing the most suitable training scheme for the respective countries.

II. EFFECTIVENESS : *The Project is expected to be effective.*

Items	Source/ Method	Evaluation
2.1 Achievement level of the Output and Purpose & contribution of Outputs to Project Purpose	Review of Annex 3 ("Accomplishment of the Project"), interview with the concerned personnel	<p>Note: The Project consists of the following two components: (i) Component I that is aimed at strengthening of forestry training in India through enhancing in-service training courses of CASFOS; and (ii) Component II that is aimed at strengthening of forestry training in India through assisting the MTT of the Japanese ODA Loan Project through providing advice, logistic support, and monitoring.</p> <p>The Outputs have been mostly achieved and are expected to be achieved by the end of the Project (See 3.1 for details).</p> <p>Steady progress has been made towards achievement of the Project Purpose. As for the Component I, the Project Purpose is mostly achieved and is expected to be fully achieved by the end of the Project, judging from the achievement of the concerned Indicator. The corresponding Outputs (i.e Output 1, Output 2, and Output 3) have contributed to the achievement of the Project Purpose directly. As for the Component II, the Project Purpose is considered to have been already achieved (*): the advice, logistic support, and monitoring were provided to the MTT as planned. The Output 4 has contributed to the achievement of the Project Purpose.</p> <p>Taken together, the Project Purpose has been mostly achieved and is expected to be achieved by the end of the Project. All of the Outputs</p>

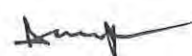
l k.

Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/ Method	Evaluation
		<p>contribute to the achievement of the Project Purpose.</p> <p>(*) As stated in the results of the Project Purpose in Annex 3, the existing Indicators for Component II were not used to assess the achievement since (i) they do not reflect the contents of the Component II appropriately; and (ii) they are deemed relevant to the ODA Loan Project.</p>
2.2 Important Assumptions	Review of progress reports	The Important Assumption ("TOT and other in-service training courses in CASFOS Dehradun, targeted for SFS officers, are not discontinued") has been satisfied so far.
2.3 Other promoting /hampering factors	ditto	Specific factors have not been found.

III **EFFICIENCY:** *The Project has been mostly efficient.*

Items	Source/ Methods	Evaluation
3.1 Production level of Outputs	Review of the results of "accomplishment of the Project"	<p>Overall: Outputs have been mostly produced and is expected to be produced by the end of the Project.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Output 1: Output 1 has been produced already. Training modules for six in-service training courses for SFS officers (i.e. TOT, Legal Issues in Forestry and Wildlife, Wildlife Management, General Refresher Course, Community Forestry and JFM, and Human Resource Management) were revised based on the training need assessment, which were approved by MOEF in August 2011. Reading materials for all the revised modules were gathered and compiled by November 2011. Course Guides for the revised modules, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, time distribution, etc, were developed by November 2011. It is noted that they have been further improved based on the results of monitoring and lessons learned under the Project under Output 3. ➤ Output 2: Output 2 has been mostly produced and is expected to be produced by the Project end. The six in-service training courses, utilizing the revised modules, have been conducted since IFY2011/12 according to the annual training calendar approved by MOEF. In the current year (IFY 2013/14), three courses have been completed: the remaining three are scheduled to be completed by February 2014. ➤ Output 3: Output 3 has been mostly produced and is expected to be produced by the Project end. Results of immediate monitoring have been reflected in further improvement of the revised training courses: some specific modifications have been made for the training in the subsequent years. Results of post monitoring were also considered in further improvement. Finalization of the training courses is ongoing based on the above feedbacks, which is expected to be completed by December 2013. ➤ Output 4: Practically, Output 4 has been already produced. So far, 40 out of 48 officers nominated from 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project(*) were trained to be "Master Trainers" by the CPMU/MOEF of the Loan Project at CASFOS Dehradun. The training of the remaining officers is scheduled in January 2014; it shall be implemented outside the scope of the Project, however. <p>(*).Arunachal Pradesh, Assam, Bihar, Chhattisgarh, Jharkhand, Kerala, Madhya Pradesh, Maharashtra, Mizoram, Uttarkhand, and West Bengal</p>
3.2 Important Assumptions	Review of progress reports	➤ The Assumption identified in the PDM ("The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule"): The



Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/Methods	Evaluation
		Assumption has not been satisfied. The MTT was scheduled to be completed by the CPMU of the ODA Loan Project by August 2012; it has not been completed yet. The first two batches were conducted in August and September 2012, to which logistic support was provided by CASFOS Dehradun as part of the Project activities. The last batch is scheduled in January 2014. The delay has not affected the production of the relevant Output (i.e. Output 4) since the last batch is going to be conducted outside the scope of the Project.
3.4 Inputs		
(1) Indian side		
(a) Project personnel	Questionnaire & interview with the relevant P/P and J/E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing and quantity</u>: All of the faculty members at CASFOS Dehradun have been assigned as the Project Personnel. Though five faculty members are sanctioned, CASFOS Dehradun was understaffed for some period. There were only two in the beginning of the Project (March 2009). The members were increased to four in September 2009 and to five in July 2010. The number, however, has come down to four in January 2013 and three since April 2013. In addition, all of the faculty members are engaged in the Project on part-time basis. The faculty members do not have support of personal assistants. The faculty members are often too busy with their regular work, especially induction courses, to focus on the Project activities. It is noted that through the hard work of the faculty members, support from the Principal and DFE, and collaboration from the Japanese Expert team, adverse effects on production of Outputs have been minimized. ➤ <u>Quality</u>: IFS officers with adequate background and technical level have been assigned to the Project.
(b) Building, and facilities	-ditto-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing</u>: Appropriate. ➤ <u>Quantity & quality</u>: Appropriate.
(c) Financial inputs	-ditto-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing & quantity</u>: In general, the necessary amount has been allocated and disbursed without delay.
(2) Japanese side		
(a) Long-term Expert	Questionnaire & interview with P/P and J/E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing, duration and number</u>: The Long-term Experts have been dispatched almost as planned. There was a two months gap in dispatching Project Administrative Coordinator in 2011 due to administrative reasons. Its adverse effects on production of Outputs have been minimized through the hard work of the Chief Advisor, who took over the responsibility of the Coordinator during her absence. ➤ <u>Quality</u>: The Experts with relevant background, experiences, and skills have been dispatched.
(b) Short-term Expert	-ditto-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing and duration</u>: Short-term Experts have been dispatched as planned. ➤ <u>Quality</u>: The Expert with relevant background, experiences, and skills has been dispatched.
(c) Training in Japan	-ditto-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing, duration, number</u>: Timing, duration, and the number of the Indian personnel to be trained in Japan have been decided based on discussions between both sides. ➤ <u>Quality, utilization</u>: Contents of the training has been decided based on discussions between both sides in advance. Quality of training has been appropriate.
(d) Equipment	-ditto-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Timing</u>: The equipment has been delivered and installed in time for the training courses that require the same. ➤ <u>Quantity, items, and specifications, quality</u>: Quantity, items and specifications have been decided after a series of discussions between both sides. ➤ <u>Operation and maintenance (O/M)</u>: Since all of the equipment was procured locally, spare parts and consumables are readily available in India. O/M manuals are available in English. Maintenance is also

Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/ Methods	Evaluation
		possible locally. For the equipment that requires special knowledge and skills for operation (i.e. GIS software), a training for faculty members by the distributor has been conducted. > <u>Utilization</u> : The Provided equipment is considered essential for implementation of the revised training courses: it has been utilized fully.
(e) Local activity cost	-ditto-	> <u>Timing & quantity</u> : The necessary amount has been disbursed without delay.
3.5 Preconditions	Progress reports	The Preconditions of the Project ("Forest policies and legislation in India are not changed significantly" and "The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule") had been satisfied prior to the commencement of the Project.
3.6 Other promoting /hampering factors	Accomplishment grid, progress reports	Specific factors have not been identified.

IV. IMPACT: *The Overall Goal is likely to be achieved in three years after completion of the Project. Other positive impacts have been already observed and more to be foreseen. Negative impacts have not been observed.*

Items	Source/ Methods	Evaluation
4.1 Impact at the Overall Goal level		
(1) Likelihood of achievement of the Overall Goal	t	The Overall Goal is likely to be achieved in three years after the completion of the Project, judging from the likelihood of achievement of its Indicators. > <u>Component I</u> : From IFY 2014/15 on, six in-service training courses, utilizing the Model Modules approved by DFE, are likely to be conducted at all CASFOS on a regular basis, provided that resource person(s) for TOT at CASFOS Burinihat is/are secured in time. > <u>Component II</u> : Within three years after completion of the Project, in all of the 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, regular induction training courses for Frontline Staff, conducted by the trainers who have participated in the State TOTs by the Master Trainers, are likely to be started, provided that the State TOTs do not fall significantly behind the schedule. It is noted that contribution of the Project to achievement of the Overall Goal is relatively limited since the Project just provided advice, logistic support, and monitoring to the MTT conducted by the CPMU/MOEF of the ODA Loan Project Note: The Indicators for the Overall Goal are not clear enough to assess their achievement properly. Through a series of discussions with concerned personnel, their interpretation of the Indicators was confirmed as shown in parenthesis with underline in the leftmost column of the concerned Indicators in Annex3. It was also agreed that the following indicators should be added to the PDM to see whether the quality of training is maintained at a desirable level: (i) "At all CASFOS, minimum 80% of the participants of each in-service training course reach minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training according to the self-evaluation"; and (ii) "At all CASFOS, the participants of each in-service training courses give more than 80% appreciation on weighted average".
(2) Important Assumption	Interview with the relevant P/P and J/E	> Assumption identified in the PDM ("Knowledge and techniques needed for Frontline Staff including those of JFM do not change significantly") is likely to be satisfied > Others: "The State TOT conducted under the Loan Project does not



Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/ Methods	Evaluation
		fall behind the schedule significantly" is an important assumption, which is not identified in the PDM. It is likely to be satisfied.
4.2 Other impacts	Questionnaire & interview with the relevant P/P and J/E	<p>(1) Positive impacts</p> <p>➤ <u>Impacts already observed</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Awareness on the importance of the training of forestry personnel has been raised through activities conducted as part of training need assessment under Output 1, including a series of workshops and interview surveys targeting state forest departments. • Since IFY 2011/12, total of 220 SFS officers have been trained in the revised courses conducted at CASFOS Dehradun. According to the self-evaluation of the participants, more than 80% have reached minimum third level of 4-point scale on knowledge and skills after attending the respective training (i.e. "to the moderate extent" or "to the great extent") in IFY 2012/13. • Since IFY2012/13, the revised modules and Course Guides have been utilized in the in-service training courses at other training institutions under DFE: CASFOS Coimbatore, CASFOS Burnihat, and Eastern Forest Ranger's College (EFRC). In IFY2012/13, as many as 151 SFS officers and 70 Range Forest Officers were trained in the revised courses. • Equipment for GIS laboratory provided through the Project has been utilized in induction training courses of SFS officers at CASFOS Dehradun. <p>➤ <u>Impacts foreseen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • From IFY 2014/15, standardized six in-service training courses are expected to be implemented at all CASFOS and EFRC with adaptations to the local conditions. <p>(2) Negative impacts Negative impacts have not been observed. They are not foreseen, either.</p>

V. SUSTAINABILITY: *Sustainability of the Project is likely to be ensured, provided that vacancy of the faculty at CASFOS is filled continually.*

Note: The following is the evaluation of the sustainability of the Component I. The sustainability of Component II, aiming at assisting the MTT of the Japanese ODA Loan Project executed by MOEF, is considered outside of the scope of the Project

Items	Source/ Methods	Evaluation
5.1 Institutional & Organizational Aspects		
(1) Policy and legal supports	Review of the relevant document,	Policy and legal supports for forestry training for SFS officers, FROs and Frontline Staff are likely to continue. The Department of Personnel & Training under the Ministry of Personnel, Public Grievances, and Pensions has issued a comprehensive training policy, i.e. National Training Policy, seeking to achieve increase effectiveness of personnel at different levels and different sectors through appropriately designed training programmes. The policy, apart from identifying the objectives which the training should meet, also requires the Ministries and Departments to formulate & conduct specific competence building training programmes for its personnel.
(2) Deployment of Project Personnel	ditto	As per the present policy, the faculty members, who are IFS officers assigned on deputation, stay for fixed tenure. Although five posts are sanctioned at CASFOS Dehradun, the fluctuation in number has been observed during the Project Period. From the beginning of the Project (March 2009) to July 2010 and from January 2013 to present, CASFOS

Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/Methods	Evaluation
		<p>Dehradun was understaffed at faculty level. In addition, while induction courses are seen as “main” activities of the academy, in-service courses tend to be seen as “add-on”. With the limited number of faculty, focus is put more on the induction courses. Fluctuation in the number of faculty or understaffing is viewed as a major concern for smooth implementation of both the revised in-service courses and existing induction courses.</p> <p>Note: The faculty strength at CASFOS was designed, considering the induction courses that the academies have been conducting since their inception. The in-service courses were started much recently without any increase in the faculty strength.</p>
(3) Organizational Strategy	ditto	The Project plans to hold a workshop to develop a post-project strategy on 19 December 2013. Representatives from MOEF, DFE, all CASFOS, EFRC, some SFDs/SFTIs, and the resource persons involved in the Project are expected to participate in the workshop. As currently envisaged, measures to be taken by MOEF, necessary for achieving the Overall Goal are expected to be identified. The results shall be presented at the final JCC scheduled in January 2014 for endorsement.
(4) Coordination with relevant organizations	ditto	The Project activities have been implemented in collaboration with the relevant local organizations, including the SFDs, under coordination of DFE. The collaborative relationship enhanced through the Project is expected to be developed further after the end of the Project.
5.2 Financial Aspects	Discussion with the managerial P/P	So far, the Government of India has allocated necessary budget for implementation of the Project activities. It is likely that budget necessary for continuation of the relevant activities would be secured in the post-project period.
5.3 Technical Aspects		
(1) Technical capacity of the Project Personnel	Questionnaire and interview with the relevant P/P, J/E	Faculty members of CASFOS Dehradun, who have been conducting in-service training courses as part of their routine work, have sufficient technical capacity to plan, implement and monitoring the training activities as Course Directors.
(2) Utilization and dissemination of the transferred techniques and project deliverables	ditto	<p><u>Overall:</u> The project deliverables, such as the revised modules and Course Guides for six in-service training courses, the “merged proforma” for immediate monitoring, are relevant with the technical needs and levels since they have been developed through need assessment as well as workshops and consultation meetings within CASFOS and with the relevant organizations. The deliverables have been utilized and disseminated at the other CASFOS and EFRC already. Taking into account appreciation of the DFE and CASFOS as well as their demonstrated commitments on the in-service training of the SFS officers, it is expected that the project deliverables will be continuously utilized and disseminated after the end of the Project.</p> <p>Low participation rate from the nominees in the in-service training courses is a concern for maximum utilization of the deliverables. Capacity of each course is 30; however 45 nominations are made in order to secure adequate number of training participants. The participation rate across all CASFOS in IFY 2012/13, for example, was one-third of the seat allotted on average. Half of capacity of CASFOS remains utilized. In order to facilitate appropriate nomination for IFY 2013/14, DFE distributed the Course Guides, consisting of aim, course style, learning unit wise objectives (i.e. training modules), training schedule, to the SFDs almost a year in advance. Lack of a mechanism of systematic nomination at the State level is an issue that cannot be addressed by DFE.</p>



Annex 5 Evaluation by five Evaluation Criteria

Items	Source/ Methods	Evaluation
		<p>Points specific to the major deliverables are described below.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Revised modules for in-service training courses:</u> The revised modules have been utilized in the in-service training courses at the other two CASFOS (i.e. Coimbatore and Burnihat) and EFRC already under instruction of DFE. In addition, the revised modules are expected to be locally adapted through the workshop organized by the Project in October 2013. Furthermore, the revised modules of the six in-service courses are expected to be approved as Model Modules by an official letter of DFE before the end of the Project. Through the official letter, all CASFOS shall be instructed to conduct six in-service training courses, utilizing the approved Model Modules from IFY 2014/15. At CASFOS Burnihat, TOT has not been scheduled due to difficulty in finding resource person(s) locally. DFE intends to assist CASFOS Brunihat in finding resource person(s) for TOT in time for IFY2014/15 so that all of the six courses can be implemented at Burnihat from IF Y2014/15 on. ➤ <u>Course Guides for training participants:</u> Since IFY 2012/13, through DFE, the Course Guides for each training course have been distributed to the other CASFOS, EFRC, and the relevant SFDs along with the annual training calendar. DFE plans to attach a hard and soft copy of the Course Guides in the above mentioned official letter, instructing CASFOS and EFRC to utilize them as models. Printing cost shall be borne by each institute from IFY 2014/15 on. Further modification shall be the responsibility of each institute as well. In addition, DFE plans to put the finalized Course Guides on its Website by the end of the Project. ➤ <u>Immediate monitoring:</u> Since IFY 2012/13, an immediate monitoring proforma, in which existing MOEF proforma and a proforma specifically designed for the monitoring of the revised modules are merged, has been utilized in immediate monitoring. DFE plans to distribute the merged proforma and course reporting guide to the representatives of the other CASFOS and EFRC in the workshop in October 2013 to solicit quick comments. They will be requested to review them with the faculty members back in their respective institutes for submission of their official comments in the workshop scheduled in December 2013. After accommodating the comments, the merged immediate monitoring proforma and the course reporting format are expected to be approved as models for all CASFOS and EFRC through an official letter of DFE. The official letter is expected to be issued by the end of the Project. ➤ <u>Post training monitoring:</u> Institutionalization of the post training monitoring has been discussed for quite some time. During the workshop scheduled in October 2013, final discussion is expected to be held. DFE and Principal of CASFOS are in the opinion that post training monitoring can be attempted once in three to five years involving the SFDs. For the coming years, the feedbacks from the immediate monitoring can be utilized effectively for further improving the in-service courses.

1 K.



Annex 6 Draft of Modified PDM (Draft of PDM ver.4)

Project Name: Capacity building of State Forest Training Institutions and CASFOS Duration of the Project: March 2009-March 2014 Ver: No 4 Date: X September, 2013
 Target Group: State Forest Service (SFS) Officers trained by CASFOS, SFS Officers/FROs from the participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personal Training Project" who participate in the "Master Trainer's Training"

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal: Capacity of SFS Officers and Frontline Staff (Foresters and Forest Guards) are enhanced	<Component I> a: From IFY 2014/15 on, six in-service training courses for SFS officers, utilizing the Model Modules approved by DFE, are conducted at all CASFOS on regular basis b At all CASFOS, minimum 80% of the participants of each in-service training course reach minimum third level of 4 –point scale on knowledge and skills after attending the respective training according to the self-evaluation c At all CASFOS, the participants of each in-service training course give more than 80% appreciation on weighted average <Component II> d: In three years after the end of the Project, in all 11 participating states of the Japanese ODA Loan Project, regular induction training courses for Frontline Staff, conducted by the trainers who have participated in the State TOTs by the "Master Trainers", are started.	a: Training records of in-service training courses kept by each CASFOS b&c: Course reports of the in-service training kept by each CASFOS d: Training records of Frontline Staff Training kept by the Human Resource Division of the relevant SFDs	
Project Purpose: Training on Forestry by the government is strengthened in India	<Component I> a. The six in-service training modules are finalized after fine tuned based on monitoring & feedback. (i.e. By the Project end, the six in-service training modules, revised based on need assessment and fine-tuned based on monitoring and feedback, are approved by DFE as "Model Modules" for all CASFOS by the official letter) <Component II> b. Minimum 80% of participants give Master Trainer's Training more than 80% appreciation in weighted average c. Minimum 80% of participants become in combined category of "Excellent" and "Very Good" by self-evaluation about knowledge and skills after attending Master Trainer's Training course.	a: The in-service Training Modules are approved by DFE(MOEF) as a "Model Module" by official letter (i.e.Date of the official letter) b:&c: Analytical results of immediate monitoring surveys to the training participants	A: Knowledge and techniques needed for Frontline Staff including those of JFM will not change significantly B: The State TOTs conducted under the ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule.
Outputs: 1 Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in Central Academy for State Forest Service (CASFOs), Dehradun are improved.	1a Training modules revised based on the training need assessment are approved by MOEF 1b Reading material for the revised modules is developed by the end of October 2011 1c Course Guides for trainees for the revised modules are developed by the end of October 2011	1a: Revised training modules approved by MOEF 1b&1c: Reading material and Course Guides for the revised module.	A: TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun, targeted for SFS officers are not discontinued
2 Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun.	2a The revised TOT and other in-service training courses are conducted by CASFOS, Dehradun, according to its annual training calendar)	2a: Annual Training Calendar & record of the revised TOT and other in-service training courses	
3 Feedbacks from monitoring of the revised TOT and other in-service training courses in CASFOS, Dehradun are utilized in further improving the revised courses.	3a Results of immediate monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised training courses 3b Results of intensive/post monitoring conducted based on its monitoring plan are reflected in further improvement of the revised training courses	3a&3b: Report on the status of reflection of the monitoring results in further improvement of the revised module	
4 Master Trainers from 11 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" (hereinafter referred to as "the Japanese ODA Loan Project") are trained	4a- Total of 50 officers from the participating states of the Japanese ODA Loan Project are trained to be "Master Trainers") at CASFOS Dehradun by August 2012	4a: List of participants who completed the Master Trainer's Training	

*Note: Eleven participating states of Loan Project are Arunachal Pradesh, Assam, Bihar, Chhattisgarh, Jharkhand, Kerala, Madhya Pradesh, Maharashtra, Mizoram, Uttarkhand, and West Bengal

Annex 6 Draft of Modified PDM (Draft of PDM ver.4)

Activities	Inputs		
	<Japanese Side>	<Indian Side>	
<p>1-1 Examine the existing in-service training courses on Forestry in CASFOS, Dehradun.</p> <p>1-2 Identify through surveys the needs and challenges of state-level training.</p> <p>1-3 Revise the training design, subjects, curriculum and materials.</p> <p>2-1 Develop an annual training calendar for the revised TOT and other in-service training courses.</p> <p>2-2 Conduct the revised TOT and other in-service training courses according to the calendar mentioned in 2-1.</p> <p>3-1 Monitor the revised TOT and other in-service training courses conducted in CASFOS, Dehradun.</p> <p>3-2 Conduct post monitoring targeting some of the trainee's states.</p> <p>3-3 Reflect monitoring results to further improve the revised TOT and other in-service training courses revised through the Project in CASFOS, Dehradun.</p> <p>4-1 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in developing training design and materials intended for "Master Trainer's Training"</p> <p>4-2 Assist the Japanese ODA Loan Project in conducting "Master Trainer's Training."</p> <p>4-3 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in monitoring "State TOT" carried out by "Master Trainers."</p>	<p>●Personnel</p> <p>3. Long-term experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor • Forest Management • Project Administration/Coordinator <p>4. Short-term experts</p> <p>Short-term expert(s) in related field will be dispatched, as and when necessary, during the Project implementation period according to field requirements within the framework of the Project</p> <p>● Training in Japan</p> <p>●Provision of Machinery and Equipment</p> <p>Training equipment</p>	<p>●Personnel</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Project Director: Deputy Inspector General of Forests (RT), MOEF 2. Project Managers: <ul style="list-style-type: none"> -Component I: Director of the Directorate of Forest Education, MOEF -Component II: Assistant Inspector General of Forests (RT), MOEF 3. Staff in charge of Activities 1-1 to 3-4: Principal and faculty members of CASFOS Dehradun 4. Staff in charge of Activities 4-1 to 4-3: Principal and faculty members of CASFOS Dehradun <p>●Local Cost</p> <p>Operational cost such as electricity, water service and communication</p> <p>●Building and Facilities</p> <p>The Directorate of Forest Education and CASFOS, Dehradun (Office space for Japanese experts included)</p>	<p>A The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule</p> <p><Pre-Conditions></p> <p>A Forest policies and legislation in India are not changed significantly</p> <p>B The Japanese ODA Loan Project does not fall significantly behind the schedule</p>

RM-A Record of Indian Inputs

A-1. List of Indian Personnel (F=Full time assignment, P=Part time assignment for the Project)

(1) Project Director

a. Current Director

	Name	Academic Background	Position in the Organization	F/P	Project Assignment Period	Remarks
1.	Dr. D. K. Sharma	M.Sc. Ph.D	IFS, DIG Forests (Research & Training), MoEF	P	12/2012-	

b. Former Director

	Name	Academic Background	Position in the Organization	F/P	Project Assignment Period	Remarks
1.	Mr. A.K. Johari	M.Sc.	IFS, DIG Forests (Research & Training), MoEF	P	24/03/2009 - 16/05/2009	
2.	Mr. A. R. Chadha	M.Sc. M.PHIL.	IFS, DIG Forests (Research & Training), MoEF	P	16/05/2009- 01/11/2011	
3.	Mr. Priya Ranjan	M.Phil.	IFS, AIG Forests(RT), MoEF	P	11/2011-07/2012	
4.	Mr. Ashok Kumar	M.Sc	IFS, DIG Forests (Research & Training), MoEF	P	08-12/2012	

(2) Project Manager

a. Current Manager

	Name	Academic Background	Position in the Organization	F/P	Project Assignment Period	Remarks
1.	Dr. Dharmendra Verma	M.Sc. M.Tech(HRD) M.Sc(For) Ph.D.	IFS, Director, Directorate of Forest Education, MoEF	P	17/11/2011-	Comp. I
2.	Dr. Anupama	Ph.D.	AIG Forests (Research & Training), MoEF	P		Comp. II

b Former Manager

	Name	Academic Background	Position in the Organization	F/P	Project Assignment Period	Remarks
1.	Mr. Rajan Sehgal	M.Sc.	AIG Forest (Research & Training), MoEF	P	24/03/2009 – 16/05/2010	Comp. II
2.	Mr. Ajay Kumar	M.Sc. MBA	IFS, Director, Directorate of Forest Education, MoEF	P	24/03/2009 – 16/05/2011 31/05/2011- 06/11/2011	Comp. I
3.	Mr. Priya Ranjan	M.Phil.	IFS, AIG Forest (Research & Training), MoEF	P	01/12/2010 -	Comp. II

(3) Technical Personnel

a Current staff (*Age is as of August, 2013)

	Name	Academic Background	Title/Position in the Organization *	Age	F/P	Project Assignment Period	Responsible Activity number of PDM
1.	Mr. Ashish Rawat	M.Sc	IFS, Principal Dehradun	50	P	17/11/2011-	2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 4-1, 4-2, 4-3
2.	Mr. N. Sonzalian	B.E.	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	50	P	27/08/2009 -	-do-
3.	Ms. Meera Iyer	B.Sc. PG(FM)	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	41	P	14/07/2010 -	-do-
4.	Ms. Nidhi Srivastava	M.Sc. PG(WLM)	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	38	P	17/08/2009 -	-do-

12.

RM-A Record of Indian Inputs**b Former staff**

	Name	Academic Background	Position in the Organization	Age	F/P	Project Assignment Period	Responsible Activity number of PDM
1.	Mr. D. Chakraborty	M.Sc.	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	57	P	24/03/2009 - 01/07/2010	1-1, 1-2
2.	Mr. A.K. Mohanty	M.Sc.	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	48	P	24/03/2009 - 16/07/2009	1-1
3.	Ms. Savita	M.Sc. MBA, M.Phil PG(PA)	IFS, Principal, CASFOS, Dehradun	51	P	24/03/2009 - 16/05/2011 31/05/2011 - 06/11/2011	1-1, 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4
4.	Mr. Kunal Satyarthi	M.Sc. M.Phil.	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	41	P	17/09/2009-16/01/2013	-do-
5.	Mr. Surender Mehra	B.Tech. PG (WLM)	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	39	P	23/02/2010-04/2013	-do-

A-2. Allocation of Local Budget for the Project (as of August, 2013)

Unit= Rs.

	Major Budget Item	IFY 2009	IFY 2010	IFY 2011	IFY 2012	IFY 2013	Total
1	Revised in-service Training Courses	-	-	1,200,000	1,200,000	331,750	2,731,750
2	MTT Course					1,667,396	1,667,396
	Total in Indian Rupee	-	-	1,200,000	1,200,000	1,999,146	4,399,146
	Total in Japanese Yen	-	-	2,160,000	2,040,000	3,598,463	7,798,463

(2) Others

Project Office is provided inside the facilities of DFE Office. Although the Project Office was renovated and Office furniture was prepared by DFE, the cost is not able to distinguish specifically from the total cost of electricity, renovation and equipment in DFE Office.

RM-B Record of Japanese Inputs**B-1 . Assignment of Japanese Experts****(1) Long-term Expert (6 persons in total)**

	Field	Name	Assignment Period	Responsible Outputs and/or Activity number of PDM
1.	Chief Advisor	Mr. Atsuo Ida	24/03/2009 - 23/03/2011	1-1,1-2,1-3, 2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 4-1, 4-2, 4-3
2.	Chief Advisor	Mr. Yutaka Kawashima	24/03/2011 - 23/03/2012	-do-
3.	Chief Advisor	Mr. Yasuhisa Tanaka	12/03/2012 - 23/03/2014	2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 4-1, 4-2, 4-3
4.	Forest Management	Mr. Yutaka Kawashima	24/03/2009 - 23/03/2011	1-1,1-2,1-3, 2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 4-1
5.	Project Administration/ Coordinator	Ms. Ritsuko Kawabe	24/03/2009 - 23/09/2011	
6.	Forest Management/Project Coordinator	Ms. Atsuko Godo	21/11/2011 - 23/03/2014	2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 3-3, 4-1, 4-2, 4-3

(2) Short-term Expert (4 persons in total)

	Field	Name	Assignment Period	Responsible Outputs and/or Activity number of PDM
1.	Training Management	Mr. Makoto Daimon	23/01 - 09/02/2011	1-3
2.	Climate Change	Ms. Naoko Tsukada	27 - 30/09/2011	2-2
3.	Community Forestry	Mr. Kenichi Takano	17 - 21/10/2011	2-2
4.	Monitoring and Evaluation	Mr. Takashi Tominaga	08 - 15/12/2011	3-2

/ d .



RM-B Record of Japanese Inputs

B- 2. List of Indian Personnel trained in Japan (13 persons in total: 4 more are scheduled)

	Name	Position/Organization at the time of training	Training Period	Title of Training Course	Remarks (Position/organization at the time of evaluation, if any change)
1.	Mr. A. R. Chadha	DIG Forest (Research & Training), MoEF	03/11 - 13/11/2009	JICA Training & Dialogue Programme	
2.	Mr. Rajan Sehgal	AIG Forest (Research & Training), MoEF	-do-	-do-	
3.	Mr. Ajay Kumar	IFS, Director Forest Education,	-do-	-do-	APCCF, Himachal Pradesh Forest Department
4.	Ms. Savita	IFS, Principal, CASFOS, Dehradun	-do-	-do-	-do-
5.	Mr. N. Sonzalian	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	29/06 - 16/07/2010	JICA Counterpart Training Programme	
6.	Mr. A. K. Bansal	ADG (FC) (Research & Training), MoEF	01/02 - 11/02/2011	JICA Training & Dialogue Programme	Retired
7.	Mr. Priya Ranjan	AIG Forest (Research & Training), MoEF	-do-	-do-	Overseas
8.	Ms. Nidhi Srivastava	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	18/05 - 03/06/2011	JICA Counterpart Training Programme	
9.	Mr. Kunal Satyarthi	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	30/11- 16/12/2011	JICA Country Focused Training	Overseas
10.	Dr. Dharmendra Verma	IFS, Director Forest Education	17- 27/04/2012	-do-	
11.	Mr. Ashish Rawat	IFS, Principal, CASFOS, Dehradun	-do	-do-	
12.	Ms. Meera Iyer	IFS, Lecturer, CASFOS, Dehradun	15- 29/11/2012	-do-	
13.	Mr. Piar Chand	IFS, Principal, CASFOS, Coimbatore	-do-	-do-	
14.	(Plan) Dr. D.K. Sharma	IFS, DIG Forest (Research & Training), MoEF	01- 12/10/2013	-do-	
15.	(Plan) Mr. K. Ravichandran	Principal, CASFOS, Coimbatore	30/09- 12/10/2013	-do-	
16.	(Plan) Mr. M. K. Palit	Principal, CASFOS, Burnihat	-do	-do-	
17.	(Plan) Mr. N. Luikham	Lecturer, CASFOS, Burnihat	-do-	-do-	

RM-B Record of Japanese Inputs

B-3 Equipment provided by Japanese side

Unit= Rs.

	JFY 2009	JFY 2010	JFY 2011	JFY 2012	JFY 2013	Total
Local Procurement	606,445	-	10,131,315	693,013	-	11,430,773
Total (INR)	606,445	-	10,131,315	693,013	-	11,430,773
Total (JPY)	1,212,890	-	17,958,167	1,150,402	-	20,321,459

1 d.



RM B Record of Japanese Inputs

B-3 List of Equipment and Machinery provided by Japanese Side

*1 Use: A-Frequently (almost every day), B-Sometimes (1-3 week), C-Use concentrated on particular period, D-Rarely (1-3 times a year), E-No used
*2 Mgt: A: Always possible to use with sufficient maintenance, B-Almost no problem in use, C-Possible to use if required, D-Difficult to use

JFY	No.	Item	Qty	Unit Price Rs.	Total Price Rs.	Total Price equipment to JPY	Model number/ Management number	Location	Responsible Person	Responsible Organisation	Internal or local procurement	Date of Delivery	Use (*1)	Mgt (*2)	# of disposed eqpt	# of available eqpt	Relevant major activity # of PDM
2009	1	Photocopier/Printer	1	57,000	57,000	114,000.00	Panasonic DP-8016P	Project Office	Godo	Project	Local	20/04/2009	A	A	0	1	1.1-2.2
2009	2	Stabiliser (for Printer)	1	4,300	4,300	8,600.00	Rank 2KVA	Project Office	Godo	Project	Local	20/04/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	3	Colour Scanner	1	8,528	8,528	17,056.00	hp Scanjet G3110	Project Office	Godo	Project	Local	08/05/2009	B	B	0	1	1.1-2.2
2009	4	Cabinet	2	6,000	12,000	24,000.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	11/05/2009	A	B	0	2	-
2009	5	Cabinet	1	6,500	6,500	13,000.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	11/05/2009	A	B	0	1	-
2009	6	Water Dispenser	1	7,875	7,875	15,750.00	Aqua care Platinum	Project Office	Godo	Project	Local	18/05/2009	A	B	0	1	-
2009	7	Fax Machine	1	7,200	7,200	14,400.00	Panasonic KX-FT987CX	Project Office	Godo	Project	Local	27/05/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	8	A3 Paper Tray	1	15,000	15,000	30,000.00	Panasonic DA-DS 184	Project Office	Godo	Project	Local	10/06/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	9	ADF	1	30,000	30,000	60,000.00	Panasonic DA-AR 202	Project Office	Godo	Project	Local	10/06/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	10	Locker	4	-	22,000	44,000.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	30/08/2009	A	B	0	4	1.1-2.2
2009	11	Camera	1	51,900	51,900	103,800.00	Canon EOS 500D	Project Office	Godo	Project	Local	15/07/2009	C	B	0	1	1.1-2.2
2009	12	Projector	1	51,400	51,400	102,800.00	LG HS 102G	Project Office	Godo	Project	Local	20/07/2009	D	B	0	1	1.1-2.2
2009	13	Desktop PC	1	28,280	28,280	56,520.00	Compaq SG3750L	Project Office	Godo	Project	Local	27/07/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	14	Desks	3	4,800	14,400	28,800.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	28/07/2009	A	B	0	3	-
2009	15	Chairs	3	3,500	10,500	21,000.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	28/07/2009	A	B	0	3	-
2009	16	A3 Printer	1	24,960	24,960	49,920.00	hp Officejet Pro K8600	Project Office	Godo	Project	Local	31/07/2009	B	C	0	1	1.1-2.2
2009	17	Server for A3 Printer	1	8,112	8,112	16,224.00	DP-300U	Project Office	Godo	Project	Local	31/07/2009	B	B	0	1	1.1-2.2
2009	18	EPBX, etc	1	-	20,950	41,900.00	Ultra 309	Project Office	Godo	Project	Local	07/08/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	19	Desks	2	-	8,400	16,800.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	18/08/2009	C	B	0	2	-
2009	20	Chairs	2	-	4,250	8,500.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	18/08/2009	C	B	0	2	-
2009	21	Desktop PC	1	91,520	91,520	183,040.00	hp Z400 Workstation	Project Office	Godo	Project	Local	24/08/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	22	Monitor	1	15,600	15,600	31,200.00	hp 2309m	Project Office	Godo	Project	Local	24/08/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	23	On-line UPS 2.2 KVA	1	26,000	26,000	52,000.00	APC SU2200	Project Office	Godo	Project	Local	03/09/2009	A	B	0	1	-
2009	24	Air Conditioner	1	26,000	26,000	52,000.00	LG LSA5UW2VF1	Project Office	Godo	Project	Local	15/09/2009	A	B	0	1	-
2009	25	Desktop PC	1	26,540	26,540	53,080.00	Compaq CQ3120	Project Office	Godo	Project	Local	12/11/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2009	26	Sofa set & chairs	1	20,250	-	40,500.00	-	Project Office	Godo	Project	Local	02/12/2009	A	B	0	1	-
2009	27	Duplicating Machine	1	9,000	9,000	18,000.00	hp Duplex accessory	Project Office	Godo	Project	Local	24/12/2009	A	B	0	1	1.1-2.2
2011	28	Map Scanner	1	616,500	616,500	1,165,185.00	Colortrac GtT42e	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	25/07/2011	C	B	0	1	2.2
2011	29	Printer/Plotter	1	223,150	223,150	401,670.00	HP DSJ 510	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	12/08/2011	C	B	0	1	2.2
2011	30	LCD Projector	1	76,045	76,045	136,881.00	HITACHI CPX 4011N	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	12/08/2011	C	B	0	1	2.2
2011	31	On-line UPS 6 KVA	1	127,490	127,490	229,482.00	APC SRC 6000	Project Office	Godo	Project	Local	17/08/2011	A	B	0	1	-
2011	32	GIS Lab Desk	22	6,858	146,485	263,673.00	target 112	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	12/08/2011	C	A	0	22	2.2
2011	33	GIS Lab Chair	22	5,695	125,307	225,552.00	premier 7102R	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	12/08/2011	C	A	0	22	2.2
2011	34	GIS Software	20	173,723	3,474,460	6,254,010.00	Arc Editor	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	26/08/2011	C	B	0	20	2.2
2011	35	Image Processing Software	20	125,400	2,508,000	4,514,400.00	Erdas Imagine Professional	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	29/08/2011	C	B	0	20	2.2
2011	36	Desktop PC	20	45,537	910,738	1,639,328.40	hp Elite 8100 with CMT	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	02/09/2011	C	B	0	20	2.2
2011	37	On-line UPS 20 KVA	1	302,945	302,945	545,301.00	APC SURT 2000 LXI	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	02/09/2011	C	A	0	1	2.2
2011	38	Laser jet Printer	2	51,728	103,455	186,219.00	Xerox 6280 DN	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	01/09/2011	A	B	0	2	2.2
2011	39	Generator Set	1	1,516,750	1,516,750	2,396,465.00	Mahindra Powerol 250 KVA	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	25/09/2011	A	B	0	1	-
2012	40	Conference table	1	-	166,186	275,868.76	Godrej	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	23/07/2012	B	A	0	1	2.2, 4.2
2012	41	Conference chairs	41	5,898	241,818	401,417.88	Godrej	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	23/07/2012	B	A	0	41	2.2, 4.2
2012	42	Conference system	1	-	180,034	298,856.44	Ahuja / Sennheiser	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	25/07/2012	B	B	0	1	2.2, 4.2
2012	43	Projection Screen	1	34,050	34,050	56,523.00	TECON/Svastik	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	31/07/2012	B	B	0	1	2.2, 4.2
2012	44	Desktop PC & Speakers	1	-	37,850	62,831.00	HP Pavilion P2 1401IL & I Ball Tarang5.1	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	28/02/2013	A	B	0	1	2.1, 2.2
2012	45	LaserJet Printer	1	33,075	33,075	54,904.50	HP CLJ Professional CM175NW	CASGOS,Dehradun	Principal, CASFOS	CASGOS, Dehradun	Local	01/03/2013	A	B	0	1	2.1, 2.2

RM-B

Record of Japanese Inputs

付属資料 1

RM-B Record of Japanese Inputs**B-4. Disbursement of Local Activity Cost (as of 19 August, 2013)**

Unit= Rs.

Major Budget Item	JFY 2009	JFY 2010	JFY 2011	JFY 2012	JFY 2013	Total
1 Honarium & Local Staff	197,080	775,236	805,803	559,319	218,623	2,556,061
2 Conference	1,680	214,726	154,685	18,339	83,598	473,028
3 Air tickets	393,640	983,149.5	438,787	545,116	201,322	2,562,014.5
4 Travel expense, DA, etc.	659,547	754,142	597,083	549,246	193,675	2,753,693
5 Others	1,407,069.7	3,476,567	1,249,332	2,851,845	630,650	9,615,463.7
Total in Indian Rupee	2,659,016.7	6,203,820.5	3,245,690	4,523,865	1,327,868	17,960,260.2
Total in Japanese Yen	4,786,229	11,166,876	6,134,354	7,509,616	2,429,998	32,027,073

/ ✓.



Activity as per the PDM ver.3	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementers (Indian side)	Other Major Inputs		Remarks	
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side		
		FY2009		FY2010		FY2011		FY2012		FY2013											
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep			Oct-Mar			
Output 1: Training of Trainers (TOT) and other in-service training courses on Forestry in CASFOS Dehradun are improved																	PM (DFE)		Long-term Expert (LE)- Forest Management (FM)		
1.1	Examine the existing training courses on Forestry in CASFOS, Dehradun	(a) Result of feedback compiled (b) Baseline data for monitoring is prepared															Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	LE-Chief Advisor (CA), FM, Project Administration/ Coordinator (PAC) Local Activity Cost (LAC)- Travel Expenses & Daily Allowance (TE&DA)		
1.2	Identify through surveys the needs and challenges of state-level training																PM (DFE)		LE-FM		
1.2.1	Develop Training Need Assessment Report based on the information collected through surveys, etc.	TNA report developed															PM(DFE)	Principal and faculty members of CASFOS	LE-FM, PAC, TA&DA LAC-RP, Workshop (WS), PA, Printing (PR)		
1.2.2	Distribute TNA report to relevant organizations	TNA report distributed															PM(DFE)	ditto	LE-FM		
1.3	Revise the training design, subjects, curriculum, and materials																Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	LE-FM		
1.3.1	Revise the training modules based on the training need assessment	Revised modules for 6 in-service training courses approved by MDEF															ditto	ditto	LE-FM, Short term Expert (SE)-Training Management LAC-WS, RP, PA, PR		
1.3.2	Develop reading material for the revised modules	Material for 6 in-service training courses developed															ditto	ditto			
1.3.3	Develop Course Guides for trainees for the revised modules	Course Guides for 6 in-service training courses developed															ditto	ditto	LE-FM, PAC LAC-RP, Workshop (WS), PA, Printing (PR)		
Output 2: Improved TOT and other in-service training courses are conducted at CASFOS, Dehradun																	Principal, CASFOS		LE-FM (until Mar, 2011) / LE-CA (after Mar, 2011)		
2.1	Develop an annual training calendar for TOT and other in-service training courses	In-service training annual Calendar prepared															Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS			
2.2	Conduct the revised TOT and other in-service courses according to the calendar mentioned in 2-1	The revised courses conducted as planned															Principal, CASFOS	Faculty members of CASFOS	SE-Climate Change (CC), Community Forestry (CF)	Training cost	

RM (8)
- 71 -

RM-C Record of Project Activities

Activity as per the PDM ver.3	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementers (Indian side)	Other Major Inputs		Remarks	
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side		
		IFY&JFY2009		FY2009	FY2010		FY2010	FY2011		FY2011	FY2012		FY2012	FY2013							
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep			Oct-Dec	Jan-Mar		
Output 4: Master Trainers from 10 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" are trained																	PM (AIG)		LE-CA		Necessary Condition: The Loan Project is implemented as per the Detailed Implementation Schedule dated July 18, 2011
4.1 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in developing training design and materials intended for "Master Trainer's Training"																	PM (DFE)		LE-CA		
4.1.1 Provide advice to the PMU of the Loan Project and its consultant team on preparation of the syllabus and materials on training/teaching methods & communication skills for Master Trainer's Training	Advice provided as needed																ditto	Principal of CASFOS and faculty members	ditto		
4.2 Assist the Japanese ODA Loan Project in conducting "Master Trainer's Training"																	Principal of CASFOSS		LA-CA		
4.2.1 Prepare for Master Trainer's Training	Logistic arrangement is completed before training																ditto	Faculty member(s) to be nominated			Necessary Condition: List of training participants is provided by PMU to DFE at least two months before training
4.2.2 Conduct Master Trainer's Training in 2 batches	2 batches of training conducted																ditto	ditto			As per the Detailed Implementation Schedule of the Loan Project dated July 18, 2011, Master Training is scheduled to be conducted in Jun-August 2012
4.2.3 Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the existing MOEF proforma																	ditto	ditto			
a Conduct monitoring	Monitoring conducted																ditto	ditto			
b Develop a feedback report for each batch	Reports prepared																ditto	ditto			
4.2.4 Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the proforma developed by the Project																	ditto	ditto	LE-CA		
a Conduct monitoring	Monitoring conducted																ditto	ditto	ditto		
b Develop a feedback report for 2 batches	A report prepared																ditto	ditto	LE-CA LAC-Local resource		
4.3 Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in monitoring "State TOT" carried out by "Master Trainers"																	DFE (PM)		LE-CA		
4.3.1 Provide advice to the PMU and its consultant team in monitoring State TOT	Advice provided as needed																ditto	Principal of CASFOS and faculty member(s) to be nominated	ditto		

RM-C

Record of Project Activities

RM (10)
- 73 -

1 N.

Activity as per the PDM ver.3	Expected Results	Schedule														Person in charge (Indian side)	Implementer s (Indian side)	Other Major Inputs		Remarks		
		2009			2010			2011			2012			2013				Japanese side	Indian side			
		FY2009			FY2010			FY2011			FY2012			FY2013								
		Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep			Oct-Dec	Jan-Mar			
Output 4: Master Trainers from 10 participating states of "Capacity Development for Forest Management and Personnel Training Project" are trained																		PM (AG)		LE-CA		Necessary Condition: The Loan Project is implemented as per the Detailed Implementation Schedule dated July 18, 2011
4.1	Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in developing training design and materials intended for "Master Trainer's Training"																	PM (DFE)		LE-CA		
4.1.1	Provide advice to the PMU of the Loan Project and its consultant team on preparation of the syllabus and materials on training/teaching methods & communication skills for Master Trainer's Training	Advice provided as needed																ditto	Principal of CASFOS and faculty members	ditto		
4.2	Assist the Japanese ODA Loan Project in conducting "Master Trainer's Training"																	Principal of CASFOSS		LA-CA		
4.2.1	Prepare for Master Trainer's Training	Logistic arrangement is completed before training																ditto	Faculty member(s) to be nominated			Necessary Condition: List of training participants is provided by PMU to DFE at least two months before training
4.2.2	Conduct Master Trainer's Training in 2 batches	2 batches of training conducted																ditto	ditto			As per the Detailed Implementation Schedule of the Loan Project dated July 18, 2011, Master Training is scheduled to be conducted in Jun-August 2012
4.2.3	Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the existing MOEF proforma																	ditto	ditto			
a	Conduct monitoring	Monitoring conducted																ditto	ditto			
b	Develop a feedback report for each batch	Reports prepared																ditto	ditto			
4.2.4	Conduct monitoring of the Master Trainer's Training based on the proforma developed by the Project																	ditto	ditto	LE-CA		
a	Conduct monitoring	Monitoring conducted																ditto	ditto	ditto		
b	Develop a feedback report for 2 batches	A report prepared																ditto	ditto	LE-CA LAC-Local resource		
4.3	Provide advice to the Japanese ODA Loan Project in monitoring "State TOT" carried out by "Master Trainers"																	DFE (PM)		LE-CA		
4.3.1	Provide advice to the PMU and its consultant team in monitoring State TOT	Advice provided as needed																ditto	Principal of CASFOS and faculty member(s) to be nominated	ditto		

RM (11)
- 74 -

RM-C

Record of Project Activities

RM-D List of Project Deliverables

Activity 1-1

1. Proforma of Questionnaire for In-service Trainee (for FY 2009)
2. Proforma of Feedback Report by In-service Trainees for 2010
3. Proforma of Information about Training Needs [A for State Forest Headquarters]
4. Proforma of Information about Training Needs [B for Field Conservator / DCFs]
5. Proforma of Information about Training Needs [C for State Forest Training Institutions]
6. Proforma of Information about Training Needs [D for Ex-SFS Officer Trainees / Ex-Participants of In-service Training]
7. Proforma of Feedback Report by 2008 -10 Batch SFS Officer Trainees
8. Postcard for post training Survey for 2010
9. Report on The Existing In-service Training Courses at CASFOS, Dehradun, 2009
10. Report on The Existing In-service Training Courses at CASFOS, Coimbatore & EFRC, Kurseong, 2009
11. Report on The Existing In-service Training Courses at CASFOS, Dehradun, 2010

Activity 1-2

12. Report on Conference on State Level Training Needs and Challenges
13. Report on Conference on Evaluation and Modelling of In-service Training for SFS Officers
14. Report on the Information Sheet Survey, 2009
15. Report on the Needs and Challenges of State Level Training

Activity 1-3

16. Report on Conference on Designing Appropriate In-service Training Modules for SFS Officers
17. Short term Expert Activity Reports
18. 6 In-service Training Improving Plan (ITIP) on Training of Trainers, General Refresher Course, Human Resource Management, Policy and Legal Issues (Legal Issues in Forestry & Wildlife), Wildlife Management and Community Forestry & JFM
19. Report on Brainstorming Conference on Improving In-service Training Module for SFS Officers
20. 6 Course Guides on General Refresher Course, Human Resource Management, Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, Community Forestry & JFM and Training of Trainers, 2011
21. 6 Course Reading Materials on General Refresher Course, Human Resource Management, Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, Community Forestry & JFM and Training of Trainers, 2011
22. Training material 'Common Birds of New Forests'

RM (12)

RM-D List of Project Deliverables

23. Database of training participants (updating)
24. Database of resource persons (updating)
25. 6 Course Guides on General Refresher Course, Human Resource Management, Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, Community Forestry & JFM and Training of Trainers, 2012
26. Course Guides on Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, General Refresher Course, 2013

Activity 2-1

27. Training Calendar for 2011-12
28. Training Calendar for 2012-13
29. Training Calendar for 2013-14

Activity 2-2

N/A

Activity 3-1

30. 6 Course Reports of on General Refresher Course, Human Resource Management, Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, Community Forestry & JFM and Training of Trainers, 2011 (CASFOS)
31. Report on The Existing In-service Training Course at CASFOS, Dehradun, 2011
32. Immediate monitoring proforma
33. Standard course reporting format
34. Database for resource persons and course participants
35. Data compilation sheet
36. 6 Course Reports on General Refresher Course, Human Resource Management, Legal Issues in Forestry & Wildlife, Wildlife Management, Community Forestry & JFM and Training of Trainers, 2012

Activity 3-2

37. Questionnaire and Interview Checklist for Post Training Monitoring
38. Report of the Workshop on Post Training Monitoring
39. Report on Post Training Monitoring by Dr. I. J. Mittal

Activity 3-3

N/A

Activity 4-1

N/A

RM (13)

1 d.



RM-D List of Project Deliverables

Activity 4-2

40. Feedback report on MTT Course at CASFOS, Dehradun, 2012 by Mr. Yasuhisa Tanaka

Activity 4-3

41. Sample monitoring proforma to be used for State TOT of Master Trainers' Training

Others

42. Project Brochure

12.

