

ラオス人民民主共和国
国家社会経済開発計画に基づく
公共投資計画策定支援プロジェクト
(PCAP3)
終了時評価調査報告書

平成 27 年 7 月
(2015年)

独立行政法人国際協力機構
ラオス事務所

ラオ事
JR
15-007

ラオス人民民主共和国
国家社会経済開発計画に基づく
公共投資計画策定支援プロジェクト
(PCAP3)
終了時評価調査報告書

平成 27 年 7 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
ラオス事務所

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価の概要	1
1-1 終了時評価調査派遣の経緯と目的	1
1-2 調査日程	2
1-3 調査団構成	3
1-4 主要面談者	4
1-5 評価手法	4
1-5-1 評価の手順	4
1-5-2 分析項目	4
第2章 プロジェクトの概要	6
2-1 プロジェクトの背景	6
2-2 プロジェクト概要	7
第3章 プロジェクトの実績・実施プロセス	9
3-1 投 入	9
3-1-1 日本側	9
3-1-2 ラオス側	9
3-2 活動実績	10
3-3 成 果	10
3-3-1 成果1	10
3-3-2 成果2	11
3-3-3 成果3	12
3-3-4 成果4	13
3-4 プロジェクト目標	14
3-5 上位目標	16
第4章 実施プロセス	18
第5章 5項目評価	19
5-1 妥当性	19
5-2 有効性	19
5-3 効率性	20
5-4 インパクト	21
5-5 持続性	21

5-5-1	政策・制度面	21
5-5-2	技術面	22
5-5-3	財務面	22
第6章	結 論	23
6-1	実 績	23
6-2	評価5項目による評価	23
6-3	プロジェクトの延長要請	23
第7章	提言と教訓	24
7-1	提 言	24
7-2	教 訓	25
第8章	技術団員所感	26
付属資料		
1.	プロジェクト・デザイン・マトリックス (バージョン2.0)	31
2.	面談記録	33
3.	協議議事録 (M/M)	53

プロジェクト位置図

ボケオ県 ウドムサイ県 ルアンパバーン県 フアパン県
 ルアンナムター県 ポンサリー県 シェンクアン県 ボリカムサイ県



サイニャブリー県 ビエンチャン (首都) サワナケット県 サラワン県 セコン県
 ビエンチャン県 カムアン県 チャンパサック県 アッタプー県

写 真



計画投資省との協議



チャンパサック県でのインタビュー



財務省との協議



チャンパサック県計画投資局



第7回JCC会合



ボリカン郡管理公共投資事業 村道

略 語 表

ADB	Asian Development Bank アジア開発銀行
AMP	Aid Management Platform ODA 案件情報データベース
C/P	Counterpart Personnel カウンターパート
DAF	(Provincial) Department for Agriculture and Forestry 県農業森林局
DPI	(Provincial) Department for Planning and Investment 県計画投資局
DPO	District Planning Office 郡計画事務所
DPWT	(Provincial) Department for Public Work and Transport 県公共事業運輸局
GoL	Government of the Lao PDR ラオス政府
JCC	Joint Coordinating Committee 合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency 独立行政法人国際協力機構
LDC	Least Developed Countries 後発開発途上国
MAF	Ministry of Agriculture and Forestry 農業森林省
MDGs	Millennium Development Goals ミレニアム開発目標
MOF	Ministry of Finance 財務省
MPI	Ministry of Planning and Investment 計画投資省
MPI-DIC	Department of International Cooperation, MPI 計画投資省国際協力局
MPI-DOE	Department of Evaluation, MPI 計画投資省評価局
MPI-DOP	Department of Planning, MPI 計画投資省計画局
MPWT	Ministry of Public Work and Transport 公共事業運輸省
MTBF	Medium-Term Budget Framework 中期予算枠組み
NCB	National Contribution Budget 国家貢献予算
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan 国家社会経済開発計画

O&M	Operation and Maintenance 運転（操作）及び維持管理
ODA	Official Development Assistance 政府開発援助
PCAP1	Project for Capacity Building in Public Investment Program Management 公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト
PCAP2	Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management 公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト
PCAP3	Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP 国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト
PCM	Project Cycle Management プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIFD	Public Investment Financial Division 財務省公共投資財務課
PO	Plan of Operations 活動計画
R/D	Record of Discussions 討議議事録
SEDP	Socio-Economic Development Plan 社会経済開発計画
SPIC	Simplified Project Information Checklist 簡易プロジェクト情報チェックリスト
SPIS	Simplified Project Information Sheet 簡易 ODA 事業情報シート
ToT	Training of Trainers トレーニング・オブ・トレーナーズ
TWG	Technical Working Group テクニカル・ワーキング・グループ

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：ラオス人民民主共和国		
案件名：国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト（PCAP3）		
分野：ガバナンス		協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA ラオス事務所		協力金額（評価時点）：約 3 億 6,000 万円
協力期間	2012 年 3 月 1 日～2015 年 9 月 30 日（3 年 7 カ月）	先方関係機関：計画投資省（MPI）評価局（MPI-DOE）、計画局（MPI-DOP）、国際協力局（MPI-DIC）
1-1 協力の背景と概要		
<p>ラオス人民民主共和国（以下「ラオス」という。）では、計画投資省（Ministry of Planning and Investment。以下「MPI」という。）が公共投資事業の運営監理全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPI は国会での開発予算承認に向けて、公共投資事業の事前審査を行い、各セクターや県・市に係る事業の妥当性を検証するとともに、定期的なモニタリングと評価を実施して、その結果を国会に報告することも求められている。しかしながら、MPI とその出先機関にあたる県計画投資局〔(Provincial) Department for Planning and Investment。以下「DPI」という。〕や郡計画事務所（District Planning Office。以下「DPO」という。）のレベルで事業運営監理に係る能力が不足しているため、特に国内予算で実施される公共投資事業の一部が効果的に行われず、5 年計画国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan。以下「NSEDP」という。）の目標達成に対する貢献度も不明確であり、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生している。</p> <p>このような状況の下、ラオス政府（Government of the Lao PDR。以下「GoL」という。）主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価されることを目標に、MPI をカウンターパート（Counterpart Personnel。以下「C/P」という。）機関として JICA 技術協力プロジェクト「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」（Project for Capacity Building in Public Investment Program Management。以下「PCAP1」という。）を 2004 年 11 月～2007 年 10 月まで、「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト」（Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management。以下「PCAP2」という。）を 2008 年 3 月～2011 年 8 月まで、それぞれ実施した。</p> <p>PCAP1 と PCAP2 は、公共投資事業の審査、モニタリング、評価の手法と公共事業審査に関する各種書式を開発・改訂し、その普及と研修の実施を通して、MPI や DPI の公共投資事業運営監理の能力向上に貢献した。また、2009 年 12 月に制定された公共投資法を通じて、公共投資事業の事業審査が義務づけられ、更に PCAP1 と PCAP2 で開発した手法と各種書式が法律により国の制度として位置づけられた。</p> <p>また、公共投資事業の選定の透明性と説明責任を高めるためには、MPI 及び関連省庁、県や郡での能力開発の更なる浸透が必要である。さらに公共投資事業管理の改善を進めるため、財務管理や NSEDP の上位目標に合致する中期的な計画枠組みのなかで公共投資事業運営監理を行うための能力の強化が今後の課題となっている。</p> <p>このような実績や課題及びラオスの状況を踏まえ、MPI の公共投資事業の運営監理能力を更</p>		

に向上させる新たな技術協力として、本プロジェクト「国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト」(Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP。以下「PCAP3」という。)を実施する運びとなった。本プロジェクトでは、公共投資が中期的な視点でより効果的・効率的になるために必要な運営監理方法を開発し、それを普及することにより、MPI とその出先機関にあたる DPI や DPO における運営監理能力を強化することを目的としている。具体的には、①中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの策定支援、②公共投資事業の効果発現のための仕組みづくり、③政府開発援助 (Official Development Assistance。以下「ODA」という。) 案件情報の運営監理方法改善、④郡レベルにおける公共投資事業の運営監理能力強化を図る。それによって、中央省庁と各県、郡のセクター部局による、NSEDP の目標達成に資する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業運営監理に寄与することを目的としている。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

中央省庁及び各県・郡のセクター部局により、NSEDP の目標に合致する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業の運営監理が実施される。

(2) プロジェクト目標

MPI とその出先機関にあたる DPI や DPO において、中期的な枠組みのなかで公共投資事業の運営監理能力が強化される。

(3) 成果

成果 1：中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの枠組みが策定される。

成果 2：公共投資事業を適切に運用・維持管理するための仕組みが構築される。

成果 3：ODA 案件情報の運営監理方法が改善される。

成果 4：郡レベル公共投資事業の運営監理方法と能力強化の仕組みが構築される。

(4) 投入 (実績と予定)

日本側：

- ・ 専門家派遣 9名 (77人月)
- ・ 現地活動費 約 6,400万円

相手国側：

- ・ C/P 配置 64名
- ・ 事務所施設、会議室、研修施設、研修費用の一部

2. 評価調査団の概要

調査者	団 長： 牧本 小枝 JICA ラオス事務所 次長 政府事業計画：武田 長久 JICA 国際協力専門員 評価分析： 昌谷 泉 合資会社プラスタ 協力企画： 長岩 優 JICA ラオス事務所 企画調査員
-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

調査期間	2015年6月2～15日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
(1) プロジェクト目標		
<p>プロジェクト目標の達成度は十分高いとはいえない。達成された指標は4指標中一つである。</p>		
<p>MPIは「ビジョン2030、10カ年社会経済戦略(2016～2025年)及び第8次NSED(2016～2020年)のガイドライン」を公布し、そのなかに中期公共投資計画(2016～2020年)の策定ガイドラインが含まれている(指標1)。一方、公共投資事業の終了時評価、事後評価は実施に向けて省令の発出待ちとなっており、プロジェクト終了時までの期間を考慮すると、省令を踏まえて評価が実施される可能性は低く(指標2)、プロジェクトが開発したODA事業C/Pファンド申請書〔簡易ODA事業情報シート(Simplified Project Information Sheet。以下「SPIS」という。)]の活用は一部にとどまりODA案件情報のラオス側とドナーによる共有もできていない(指標3)。また、郡管理による公共投資プロジェクトの件数は、関連首相令公布後の承認件数が未確定であるため増加、減少どちらの可能性もある(指標4)。ただし成果4自体の達成度は高い。</p>		
<p>しかしながら、これら4指標の達成度だけでなくプロジェクト目標の文言に照らし合わせて各成果、活動の実績を判断すれば、中期公共投資計画に基づいてMPI、DPI、DPO、関連省庁が公共投資事業を適正に管理するための基礎は構築されたと考えられる。したがって、今後プロジェクトで開発された手法や各種様式・文献の活用を法的拘束力のある政府文書によって促進する等の施策を取ることで、プロジェクト目標は達成されると思われる。</p>		
【指標】		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 次期NSED(2016～2020年)にリンクした中期公共投資計画(2016～2020年)の策定ガイドラインが、MPIより中央省庁、県、郡に対して公式に通達されている。 2. 関連部署によって選定された完了事業の事業評価が実施され、維持管理計画が添付される。 3. ラオス側が申請するODA案件C/Pファンド申請書のODA案件情報の精度が向上(案件の情報がプロジェクトの実態に沿っている)し、ドナーと共有できている。 4. 郡レベルで運営監理されている公共投資事業の数が増加する。 		
(2) 成果		
1) 成果1		
<p>成果1は達成された。すべての指標が達成されている。</p>		
<p>中期公共投資計画策定に関する研修の一環として、パイロット県であるウドムサイ県、チャンパサック県で「中期公共投資計画案(2011～2015年)」が策定された(指標1.1、達成済み)。中期公共投資計画ガイドラインは第8次NSED(2016～2020年)策定ガイドラインの一部としてMPIに公布されており(指標1.2、達成済み)、その計画策定方法、モニタリング方法を記載したマニュアルが作成され、関係機関に配布された</p>		

(指標 1.3、達成済み)。

【指標】

- 1.1 パイロット組織において中期公共投資計画案（2011～2015 年）が作成される。
- 1.2 中期公共投資財務管理ガイドライン案（2016～2020 年）が、政府の財務規律に係る政策に則った形で、MPIにより作成される。
- 1.3 中期公共投資計画及び中期公共投資財務管理ガイドラインの策定方法とモニタリング方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。

2) 成果 2

成果 2 は部分的な達成にとどまっている。達成されている指標は五つのうち二つである。

MPI と財務省（Ministry of Finance。以下「MOF」という。）の間では公共事業の終了時・事後評価調査実施において協力をする合意が事務レベルではなされており、MOF 予算局内に新たな担当部署を設立することが決定している。この点で両省の話し合いは進展している（指標 2.1、MOF との協議を継続中）。終了時評価と事後評価の方法やプロセスは作成されたマニュアル、ハンドブックに記載され（指標 2.2、達成済み）、それらは数々の研修を通じて省庁、県、郡に普及している（指標 2.3、達成済み）。一方、終了時評価と事後評価の実施通達はいまだ MPI から発出されておらず、通達時期も不明である（指標 2.4、未達成）。また、公共投資事業の維持管理計画案は終了時評価に含まれ、それが事業完了レポートに添付されることになるが、終了時評価自体がいまだ実施されていない（指標 2.5、未達成）。

【指標】

- 2.1 MPI と MOF との間で、完了した公共投資事業の評価や維持管理費用のあり方に関する合意がなされている。
- 2.2 公共投資事業の終了時評価と事後評価の方法やプロセスがマニュアル・ハンドブックに含まれている。
- 2.3 終了時評価と事後評価の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に研修等を通じて普及している。
- 2.4 MPI から、終了時評価及び事後評価を実施する旨、正式通達が出る。
- 2.5 維持管理計画案を含んだ事業完了レポートを提出している公共投資事業が増加する。

3) 成果 3

成果 3 は部分的な達成にとどまっている。達成度の高い指標は一つのみである。

MPI-DIC の ODA 案件情報データベース（Aid Management Platform。以下「AMP」という。）にはプロジェクトで開発された C/P ファンド申請書 SPIS を基に C/P ファンド情報も入力される計画があったが、いまだ実現されておらず ODA 案件のカバー率自体も 6、7 割にとどまっている（指標 3.1、未達成）。SPIS の利用ワークフローを含む ODA 案件情報管理を示すマニュアルは作成された（指標 3.2、達成済み）。SPIS 活用の研修は幅広く実施されたが、実際にすべての ODA 案件 C/P ファンド申請に SPIS を活用すること

を実践しているのはチャンパサック県にとどまっている（指標 3.3、達成は限定的）。

【指標】

- 3.1 ドナーと政府側の双方が、C/P ファンド情報を含めた ODA 案件情報を閲覧することができる。
- 3.2 ODA 案件情報管理のガイドラインがマニュアル・ハンドブックに盛り込まれている。
- 3.3 ODA 案件情報管理の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に普及している。

4) 成果 4

成果 4 は達成された。すべての指標が達成されている。

2014 年 11 月に公共投資法実施に関する首相令が公布され、郡レベルで運用管理する公共投資プロジェクトの範囲が規定された（指標 4.1、達成済み）。郡レベル公共投資事業の運営理法について記載したマニュアル 1 点、ハンドブック 2 点が作成され関係先に配布された（指標 4.2、達成済み）。またトレーニング・オブ・トレーナーズ（Training of Trainers。以下「ToT」という。）が幅広く実施され、各県で少なくとも 5 人の研修講師が育成された（指標 4.3、達成済み）。

【指標】

- 4.1 MPI によって、郡レベルが順守すべき公共投資事業の策定及び運営監理の役割に関して、通達が出されている。
- 4.2 郡レベル公共投資事業の運営監理方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。
- 4.3 各県で 5 人以上の DPI 職員が、DPO や郡セクター部局を対象とした研修を実施できる体制になっている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。

- ・ 第 8 次 NSEDP（2016～2020 年）草案においては、「貧困削減、低開発途上国卒業」という目標達成のため安定的な経済成長と人的資源開発を方向性として掲げる。公共投資管理とそのためのキャパシティ・ディベロップメントはその両方に貢献する。
- ・ 近年ラオスは財政危機に直面しており、適正な公共投資管理による歳出抑制は GoL が最も必要としている。
- ・ プロジェクトの直接的な受益者である MPI 各局〔計画投資省評価局（Department of Evaluation, MPI。以下「MPI-DOE」という。）、計画投資省計画局（Department of Planning, MPI。以下「MPI-DOP」という。）、計画投資省国際協力局（Department of International Cooperation, MPI。以下「MPI-DIC」という。）〕職員、DPI 職員、DPO 職員、各省庁計画局職員の公共投資事業の運営監理能力向上に対するニーズは大きい。
- ・ 日本政府は対ラオス国別援助計画のなかで、経済社会インフラ開発等四つの重点援助分野を掲げているが、プロジェクトは公共投資計画・事業の管理を通じすべての

分野に横断的に貢献する。

(2) 有効性

プロジェクトの有効性は中程度と判断される。

- ・ プロジェクト目標の達成度は必ずしも高くない〔3-1(1)〕。
- ・ 四つのプロジェクト成果達成度に比べプロジェクト目標を測定する4指標の達成度はやや低く、その意味で指標の設定がやや高かったとも思われる。
- ・ プロジェクトの円滑な運営、効果の発現に寄与する複数の要因があった(3-3)。
- ・ 急激な円安により現地業務予算が減額されたため、当初計画に比べプロジェクト活動の規模が縮小され(研修数、印刷物の部数等)、有効性に影響を及ぼした。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は高いと判断される。

- ・ 専門家は予算制約のあるなか、精力的に技術移転に努め、大半のC/Pやラオス側関係者の知識、能力は向上した。
- ・ 専門家により雇用されたラオス人スタッフの能力は高く有効に機能し、プロジェクト活動の実施、日本人専門家とラオス側C/Pとの関係構築等に重要な役割を果たした。
- ・ C/Pは60名以上を数えそのパフォーマンスは一様ではないが、総じて能力は高く、人員配置は適正であった。
- ・ プロジェクトに使用された機材、施設はいずれも適正でありトラブルはなかった。
- ・ 成果に関しては一部未達成の指標もあるが、全体的には、特に円安による予算制約のなかで投入に見合う効率的な成果が得られた。

(4) インパクト

正のインパクトとして複数の点が観察された。負のインパクトは確認されていない。

- ・ 上位目標の達成見込みについては推定困難であるが、プロジェクトはMPIとMOFとの協調を促進する等、将来的な上位目標の実現に向けての基盤を築いている。
- ・ プロジェクトの成果1の中期公共投資計画の枠組みは実質的にNSEDPの一部として扱われることになり、その必要性が政府により認識された。
- ・ 一連のPCAPがラオス側に評価され、PCAPに携わってきたMPI職員が要職についており、プロジェクトの円滑な実施に貢献している。
- ・ C/PであるMPIやDPI職員の能力が一連のPCAPを通じて向上し、これら職員が担当する他のドナーの関連分野のプロジェクトにも好影響を及ぼしている。また、PCAP3は世界銀行やUNDPなどのプロジェクトと提携し積極的な情報交換等をしている。

(5) 持続性

持続性は全体的には中程度である。政策・制度面、技術面、財務面のいずれの面においても、持続性はある程度確保されている一方で懸念要因がある。

1) 制度・政策面

- ・ ラオスの次期 NSEDP の目標と公共投資管理は整合している。
- ・ 公共投資管理はラオスのマクロ経済現況にも整合するため、政策との乖離はない。
- ・ プロジェクトの効果、活動を継続・発展させることを目的に、MPI 内に成果ごとのテクニカル・ワーキング・グループ (Technical Working Group。以下「TWG」という。) が形成された。

2) 技術面

- ・ プロジェクト活動、特に研修によって多数の C/P 及び政府スタッフが公共投資管理に関する知識、技術を身に付け、また研修講師の資格を得た。しかしながらその実地経験は十分でなく、スタッフのなかにも不安の声がある。
- ・ マニュアル・ハンドブックをはじめとする多数のツールがプロジェクトにより作成され、内容、使い勝手の評価は高い。これらはすべてプロジェクトのウェブサイトにもアップロードされている。

3) 財務面

- ・ 現在のラオスの財政状況は厳しく、当面、政府歳出全体に制約が課せられると思われる。
- ・ プロジェクト活動レベルでは、来期の評価予算はある程度確保されており、また本プロジェクト期間内でも研修に係る費用の一部をラオス側で負担していることから、当面は深刻な懸念はない。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ これまでの PCAP と同様に広範囲にわたる研修活動 (ToT を含む) が実施されラオス側 C/P 及び公共投資事業関連スタッフのキャパシティは向上した。
- ・ 2014 年 11 月に公共投資法の実施に関する首相令が公布され、プロジェクト活動の促進、効果発現に貢献した。
- ・ プロジェクトのパイロット県の一つであるチャンパサック県の全成果にわたる活動実績の高さが顕著であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 過去 10 年の PCAP によって築かれた日本人専門家とラオス側 C/P による信頼関係により、円滑に活動が実施された。
- ・ プロジェクトに雇用されたラオス人スタッフの能力が高く日本人専門家とラオス側 C/P との関係構築と円滑な活動実施に貢献した。
- ・ プロジェクトのラオス側トップマネジメントの指導力と強い責任感が、プロジェクト後半の活動を特に推進した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 急激な円安によって現地業務費が減額になり当初計画に比べ活動が縮小された。
- ・ プロジェクトによって開発されたシステムやフォーマットの利用が、法的拘束力のある政府通達の発出が遅れているため、十分に浸透していない。

3-5 結論

- ・ プロジェクト目標の達成度は十分に高いとはいえない。
- ・ プロジェクトで公共投資管理の基礎は構築されたが、中期公共投資事業計画の運営は2016年度に開始されるため MPI が実際に計画を適正に管理できるかどうかは現時点で判断が難しい。2015年がプロジェクト目標達成への正念場となる。
- ・ プロジェクトの妥当性と効率性は高く、有効性と自立発展性は中程度である。インパクトについては、正のインパクトが複数観察された。
- ・ MPI より要請のあったプロジェクト期間延長に関しては、調査団は一定の追加支援の必要性を認識した。

3-6 提言

(1) プロジェクト期間中に考慮すべき事項

1) マニュアルやフォーマットの使用を法的拘束力のある文書により促す

5カ年公共投資計画、3カ年公共投資優先リスト、SPISなどのプロジェクトで開発した公共投資監理ツールの幅広い使用を促進するために、MPIは法的拘束力をもつガイドラインや通達のなかに特定のフォーマットやマニュアルの使用を明確に示すことが必要である。

2) 成果重視の5カ年公共投資計画フォーマットの使用を確実にする

MPIは省庁と県が次期SEDPに基づく5カ年公共投資計画の策定において、成果重視のマネジメントを反映した中期公共投資計画マニュアルの5カ年公共投資計画フォーマットの使用を確実にする必要がある。

3) 終了時評価・事後評価ガイドラインの発出

省庁及び県は人材と予算を確保して実際に終了時評価・事後評価の実施を進める必要がある。そのためには、MPIが国内予算による公共投資プロジェクトの終了時評価・事後評価のガイドラインをできるだけ早く、2015年7月中に発出する必要がある。

(2) プロジェクト終了後に持続性を確保するため考慮すべき事項

1) 3カ年公共投資優先リストの策定

3カ年公共投資優先リストに基づく効果的な公共投資監理のためには、2016/17年の予

算策定準備の指示に、可能な限り中期予算枠組み（Medium-Term Budget Framework。以下「MTBF」という。）に沿った予算シーリングと中期公共投資計画マニュアルのフォーマットの使用を含める必要がある。

2) 公共投資監理のグッドプラクティスの共有

チャンパサック県などのパイロットやモニター機関による公共投資監理のグッドプラクティスを他の県と共有し、研修のリソースパーソンとして活用すべきである。

3) 公共投資監理にかかわる文書にアクセスできるホームページの維持管理

MPIは、法律、首相令、通達、ガイドライン、マニュアル、ハンドブック、フォーマットなどの公共投資監理に関する文書にアクセスできるようにプロジェクトが作ったホームページを継続的に維持管理すべきである。将来的にはMPIの公式なウェブサイトにもそのようなホームページを載せることを検討すべきである。

4) トップマネジメントの理解と支持の確保

MPIは効果的な公共投資監理を促進するために省庁や省のトップマネジメントの理解と支持を得る努力を継続的に行う必要がある。

5) MOFとの公共投資監理に関する継続的な協力

MPIは効果的な公共投資監理を促進するために、特に新しく創設される財務省公共投資財務課（Public Investment Financial Division。以下「PIFD」という。）など、MOFと継続的に協力すべきである。

3-7 教訓

(1) 新しい取り組みにおける法的支援の重要性

新しい取り組みや新しいツールの使用を行うときには法律に基づいた明確なガイドラインや通達をタイムリーに出して支援することが重要である。

(2) 国の文脈に基づいた仕組みの開発プロセス

新しい取り組みや仕組みをパイロット組織で試行し、その結果をモニター組織で検証するやり方はその国の文脈を反映する適切な開発プロセスである。

Summary of Evaluation

1. Outline of the Project		
Country: Lao PDR		
Project title: Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP (PCAP3)		
Issue/sector: Governance		Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: JICA Laos Office		Total cost (At the time of evaluation): 430 million JPY
Period of Cooperation	March 1, 2012 to September 30, 2015 (3 years and 7 months)	Partner Organization: Ministry of Planning and Investment (MPI): Department of Evaluation (MPI-DOE), Department of Planning (MPI-DOP), and Department of International Cooperation (MPI-DIC)
1-1 Background of the Project		
<p>In Lao People’s Democratic Republic (Lao PDR), the Ministry of Planning and Investment (MPI) is responsible for, and authorized to manage and supervise all the public investment projects. MPI verifies the appropriateness of projects in each field, and reviews the development budget to be approved by the National Assembly. MPI is also assigned to regularly monitor and evaluate projects, and report to the National Assembly. However, MPI and its subordinate bodies, including the Department of Planning and Investment (DPI) at the provincial level and the district-level District Planning Office (DPO), have been facing capacity challenges in project management which hamper the effective implementation of public investment projects using the domestic development budget. Furthermore, the degree to which these projects contribute to the achievement of the targets set out in the government’s five-year National Socio-Economic Development Plan (NSEDP) is unclear, resulting in major discrepancies in planning and implementation.</p> <p>Given the situation, a Japan International Cooperation Agency (JICA) technical cooperation project was implemented between November 2004 and October 2007, entitled “Project for Capacity Building in Public Investment Program Management” (hereafter referred to as PCAP1), with the goal of ensuring that public investment projects led by the government of Laos (GoL) are assessed, monitored and evaluated appropriately. MPI acted as the counterpart organization for this project. Under PCAP1, management and supervision techniques, including project assessment tools and financial, environmental, and social analyses were developed and compiled as a manual, along with accompanying handbooks. A capacity-building model for MPI and DPI was also formulated, based on which a process of technology transfer and dissemination to various organizations was carried out, focusing primarily on MPI, three monitor provinces (Oudomxay, Khammuan, and Saravan), and a monitor ministry (the Ministry of Agriculture and Forestry).</p> <p>After PCAP1 was completed, another JICA technical cooperation project was carried out from March 2008 to August 2011 entitled “Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management” (hereafter referred to as PCAP2). A revised edition of the resulting manual, containing management methods and tools for public investment projects was compiled. This was an improved version of the manual formulated in PCAP1, and was involved in nationwide dissemination activities. Technical support was also provided to prepare for the Public Investment Law.</p> <p>PCAP1 and PCAP2 increasingly improved the capacity of MPI and DPI to manage public investment projects, by developing, revising, and disseminating methods and tools for assessing, monitoring, and evaluating projects, as well as various forms for assessing projects. They also did so through training programs. The Public Investment Law was enacted in December 2009, prescribing the obligation to assess public investment projects, and positioning the methods and tools developed through PCAP1 and PCAP2 as national systems under the law. In assessing public investment projects, efforts must be made to ensure transparency and accountability in project selection. In order to do so, training regarding the methods and forms involved must be carried out with a wider range of central government organizations and provinces. In order to promote further improvements in public investment projects, it is necessary</p>		

to manage public investment projects within the medium-term financial management planning framework and the NSEDP. As such, the further strengthening of the capacity of relevant organizations presents a challenge for the future.

To address the abovementioned issues and utilize outputs from PCAP1 and PCAP2, a new technical cooperation scheme has been agreed upon, to be implemented within the period from March 2012 to September 2015, entitled “Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP” (hereafter referred to as PCAP3).

In order to realize the primary objective of achieving sound project management that aligns with NSEDP targets, PCAP3 will develop methods and tools for public investment project management from a mid-term perspective, and further enhance the capacity of MPI, DPI and DPIO nationwide. More specifically, PCAP3 involves the following four approaches for achieving its primary objective: i) establish a mid-term public investment framework, ii) develop a process that ensures that project effects will be sustainable after the project completion, iii) improve the ODA project information management method, and iv) strengthen district-level public investment project management.

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal:

Sector ministries, government organizations and provincial/district sector departments manage public investment projects based on the mid-term public investment framework under the NSEDP.

(2) Project Purpose:

The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations manage public investment projects through a Mid-Term Public Investment Plan and a comprehensive framework.

(3) Outputs:

1. A framework for Mid-term Public Investment Plan and Financial Management Guidelines is established.
2. Measures for effective operation and maintenance of public investment projects after its completion are established.
3. ODA project information management is improved.
4. A mechanism of management and capacity development for district-level public investment projects is established.

(4) Input (at the point of Terminal Evaluation)

Japanese Side:

- 9 experts
- Lao consultants and other staff members to support experts
- Cost for activities: 64 million JPY

Indian Side:

- Allocation of counterpart personnel (C/P): 64 persons
- Facility for project offices, meeting rooms and training rooms
- Partial costs of trainings

2. Review Team

Members	Leader: Ms. Saeda Makimoto, Senior Representative, JICA Laos Office Government Project Planning: Dr. Nobuhisa Takeda, JICA Senior Advisor Cooperation Planning: Ms. Yu Nagaiwa, Deputy Director, JICA Laos Office Evaluation analysis: Mr. Izumi Sakaya, Senior Consultant, Prastha, Ltd.	
Period of Evaluation	December 2 to 15, 2015	Type of Evaluation: Terminal Evaluation

3. Results of Evaluation

3-1. Verification of Performance

(1) Project Purpose

Achievement level of the Project Purpose at the completion will not be sufficiently high, since only one out of four indicators to measure the degree of achievement has been fulfilled. MPI issued “Guideline on establishing the Vision to 2030, Ten years Social Economic Strategy (2016-2025) and the 8th National Social Economic Development Plan (2016-2020)” which contains one chapter dedicated to the mid-term public investment plan (indicator 1). While terminal evaluation studies of completed public investment projects are being prepared, they are not likely to be implemented during the PCAP3 Project period (Indicator 2). Utilization of SPIS form developed by the Project for application for counterpart fund of ODA project is still limited and information on ODA projects including counterpart fund has not been shared yet among development partners and the Lao government (Indicator 3). It is not known whether the number of public investment project managed at the district has been increased or decreased, as the number of approved projects for FY 2016, after “the Prime Minister’s Decree on Implementation of Investment Law” was issued, is yet to be announced (Indicator 4). However, it is noted that Output 4, to which the Indicator 4 of the Project Purpose refers, itself has been achieved (see 3-1. (2) 4)).

Although achievement level of the Project Purpose is not high enough, it is considered that the foundation of the proper management of public investment projects by MPI/DPI/DPI based on Mid-Term Public Investment Plan has been laid and the Project Purpose would be achieved with some measures such as enhancing legal enforcement of the usage of the tools and materials developed by the Project.

<Indicators>

1. A guideline to draft Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 that is related to the NSEDP 2016-2020 is officially announced from the Ministry of Planning and Investment to ministries, government organizations, provinces and districts.
2. Evaluation studies for completed public investment projects are conducted for projects to be selected by the relevant authorities with operation and maintenance plans attached.
3. Accuracy of information is confirmed through ODA counterpart fund request documents that the Lao side applies, and the information is shared with the donor projects
4. Increased number of projects that are managed in the district levels.

(2) Outputs

1) Output 1

Output 1 has been fully achieved as all three indicators have been fulfilled.

A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 was prepared as part of training of the workshop in the pilot organizations, Oudomxay and Champassak provinces in 2014 (Indicator 1.1). MPI prepared and announced “Guideline on establishing the Vision to 2030, Ten years Social Economic Strategy (2016-2025) and the 8th National Social Economic Development Plan (2016-2020)” which included a guideline on the mid-term public investment plan as one chapter (Indicator 1.2). MPI and the Project have completed the manual for the mid-term public investment plan in November 2014 and distributed the copies to 45 ministries and governmental organizations (Indicator 1.3).

- 1.1 A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 is prepared in the pilot organizations.
- 1.2 A draft Mid-term Public Investment Financial Management Guideline 2016-2020 is prepared by the Ministry of Planning and Investment in line with the Government policies on financial discipline.
- 1.3 Methods to develop and monitor the Mid-Term Public Investment Plan and the Mid-Term PIP Financial Management Guideline are included in the manuals and handbooks.

2) Output 2

Output 2 has been partially achieved. Two of five indicator have been fulfilled.

The discussion between MPI and Ministry of Finance (MoF) is in progress on their cooperation in terminal evaluation of public investment projects and new organization is going to be established in MoF to take responsible of the issue (Indicator 2.1). The Manual for Public Investment Project Evaluation was completed and officially approved by MPI in June 2014 (Indicator 2.2) and a series of TOT, Top Management Seminar (TMS) and In-service Trainings for relevant officers of ministries, provinces and districts, were completed in February 2015, where introduction of implementing the terminal and ex-post evaluations was advised (Indicator 2.3). The instruction/guideline on implementing the evaluation has been already drafted but not issued yet, and it is not known when it will be issued (Indicator 2.4). Terminal evaluation reports of the public investment project is supposed to have an operations and maintenance plan as attachment, but terminal evaluation has not been conducted yet (Indicator 2.5).

- 2.1 The Ministry of Planning and Investment and the Ministry of Finance agrees on budget conditions including costs for maintenance and operation of completed public investment projects.
- 2.2 Methods and procedures for terminal and post evaluation studies are developed and reflected in the manuals and handbooks.
- 2.3 Methods and procedures of terminal and post evaluation studies are known through training etc. to ministry, province and district organizations concerned.
- 2.4 The Ministry of Planning and Investment announces public investment projects that terminal and post evaluations will be conducted.
- 2.5 Number of public investment projects that submit completion reports; with operations and maintenance plan attached; increases.

3) Output 3

Output 3 has been partially achieved with just one out of three indicators fulfilled.

MPI-DIC, with assistance of UNDP, developed and disclosed Aid Management Platform (AMP) portal website and the AMP was supposed to include information of the national contribution budget (NCB) (counterpart funds) of the ODA project, which was to be provided through. Simplified Project Information Sheet (SPIS) developed by the Project. However, at the moment information of NCB is not available at AMP. The coverage of AMP database is just 60 to 70% of all ODA projects (indicator 3.1). “Manual for Public Investment Project Management” which includes SPIS workflow was completed and officially approved by MPI in 2014 (Indicator 3.2). Most of participants of the trainings have become familiar with methods and procedures using SPIS system but actual utilization of SPIS has not significantly increased except for Champassak province (Indicator 3.3).

- 3.1 Development partners and the Lao Government are able to read ODA project information inclusive of counterpart funds.
- 3.2 A guideline on ODA project information management is included in the manuals and handbooks.
- 3.3 Methods and procedures of ODA project information management are disseminated to ministries, government organizations, provinces and district organizations concerned.

4) Output 4

Output 4 has been achieved with all three indicators fulfilled.

“The Prime Minister’s Decree on Implementation of Public Investment Law” was issued in November 2014 in which the scale of public investment project of district’s responsibility was stipulated (Indicator 4.1). Methods and procedures for district-level public investment project management are included in “Manual for Public Investment Project Management” and two handbooks, all of which have been distributed to districts through provinces (Indicator 4.2). As a result of a series of TOT, more than 5 DPI officials of each province are now capable of conducting training for the staff of district planning offices and district sector departments. However, levels of trainers vary for ensuring the quality of trainings (Indicator 4.3).

<Indicators>

- 4.1 The Ministry of Planning and Investment develops and announces roles and responsibilities for district-level public investment project management.
- 4.2 Methods and procedures on district-level public investment project management are included in the manuals and handbooks.
- 4.3 More than 5 provincial Department of Planning and Investment officials are capable of conducting training to district planning offices and district sector departments.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance of the Project is high.

- The Project is relevant to the draft 8th NSEDP where directions such as constant economic growth and human resource development are shown as means to achieve the goal. The PCAP3, aiming to establish public investment management planning system under NSEDP, obviously contributes to macro stability as well as to human resources development of various levels involved in public investment management.
- For the last few years the Lao government suffers from a financial crisis caused by the expansion policy of the capital investment and the deficit in the recurrent expenditure. Under the current situation the introduction of Mid-Term Public Investment Plan with three-year rolling plan for appropriate management of public investment is completely consistent with the policy.
- The Project matches the needs of the direct beneficiaries, or target groups, MPI-DOP/DOE/DIC, DPI and planning departments of line ministries, as they need develop capacity for public investment planning and project management.
- While Japan's ODA policy towards Lao PDR mentions four priority areas, strengthening the governance of the country, especially improvement in public investment management is a cross-cutting issue to contribute to all of them.

(2) Effectiveness

Effectiveness of the Project is moderate.

- The level of achievement of Project purpose will not be sufficiently high as mentioned in 3-1 (1).
- Four Outputs of the Project have contributed to the achievement of the Project Purpose, especially Output 1 and 4. Considering the relatively high achievement of Outputs, the achievement indicators of Project Purpose might have been a little too strict.
- Several factors have promoted effectiveness of the Project as seen in 3-3.
- Rapid depreciation of Japanese yen has led to budget constraint for the activities of the Project. Reduction in the scale of training due to the decreased budget, among others, has affected effectiveness.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project is assumed to be high.

- The Japanese Experts have been successfully transferring knowledge/skills to C/P, especially through a series of TOT.
- Lao consultants appointed by the Project have been indispensable for smooth implementation of the activities and for good communication between the Japanese and the Lao sides.
- The allocation of Lao C/P has been appropriate as their capability is good enough to conduct activities. Although some of main C/P of MPI have not allocated enough time to the Project because of their other workload, they have efficiently handled tasks under the Project.
- Equipment and facility used for the Project have been appropriate with no troubles observed.
- The degree of achievement of the outputs is considered generally high, even with some unachieved issues, in proportion of the Project Inputs which were reduced to some extent compared to the initial plan because of budget constraint.

(4) Impact

The Project has a number of positive impacts while no negative impacts have been observed.

- It is not clear at present about the likeliness of achieving Overall Goal, the Project has formed positive direction for its achievement.
- In relation to activities of Output 1, a guideline for the Five-year Public Investment Plan was included in the guidelines for formulating the 8th NSEDP. This is the result of the government decision to attach more importance in the relevance/linkage of public investment management to NSEDP, which the Project has stressed.
- Since the activities and outputs of the Project have been very much appreciated by the Lao side, most of main C/P at MPI have now become in a more important position of the government, which will facilitate further smooth implementation of the Project.
- With skills and knowledge developed through the Project, including PCAP1 and PCAP2, it seems that the staff of MPI and DPI and other government agencies involved, are efficiently managing other development partner's projects as well. PCAP3 itself has some collaboration with other development partners' projects, such as World Bank and UNDP.

(5) Sustainability

The sustainability of the Project is moderate with some mixed prospects in every aspect.

1) Policy and institutional aspect

- The Project is consistent with the government policy including the 8th NSEDP.
- As current financial condition of Lao PDR desperately needs appropriate public investment management, sustainability will be maintained in policy aspect.
- In order to secure institutional and technical sustainability after the completion of the Project, the Project has started preparation to set up Technical Working Group for every four Outputs.

2) Technical aspect

- The large number of Lao staff is now capable of formulating mid-term public investment plan, assessing and evaluating public investment projects, etc. through the Project activities especially various training sessions. However, many of the staff are concerned that within the Project period, they have not experienced sufficient practices in what they learned in training.
- Manuals and handbooks developed by the Project are very much appreciated by the Lao side and these materials will play an important role for the continuity of the Project activities. Almost all materials developed by PCAP are now available as PDF at the Project website..

3) Financial aspect

- At the macro level, because the Lao government is facing a severe financial difficulty, every kind of government activities could be adversely affected by the budget constraint in the coming years.
- At the specific level of the Project activities MPI-DOE and some DPIs have already secured the next year's budget for project evaluation somehow. Actually, trainings of public investment project management by DPI to DPO have been conducted mostly with the Lao budget without any expenditure of the Project. Even though financial sustainability is not fully secured, it is not critical for the moment.

3-3. Factors promoting effect of the Project

(1) Contents of the Project planning

- Throughout the Project activities, in particular extensive training sessions like the past PCAP, many of Lao C/P and other staff have upgraded their capacities.
- "The Prime Minister's Decree on the Implementation of Public Investment Law", in which the roles and responsibilities of district-level public investment project management were defined, was issued in November 2014 and accelerated the Output 4 effects.
- Among many participants of the Project activities, Champassak Province, as one of pilot organizations, has shown brilliant performances in all Outputs.

(2) Implementation process

- A consolidated relationship between Japanese Experts and Lao C/P, based on 10 years' cooperation since PCAP1, has facilitated the smooth implementation of the project activities

<p>and produced effective results.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lao consultants appointed by the Experts team have played an important role in constructing a good and frank relationship between the Japanese and Lao sides with their professional capability and communication skills. • The Project activities have been smoothly implemented with a strong leadership and commitment of top management of the Project of the Lao side, especially at the late stage of the Project..
<p>3-4. Factors inhibiting the effect of the Project</p> <p>(1) Contents of the Project planning</p> <ul style="list-style-type: none"> • None. <p>(2) Implementation process</p> <ul style="list-style-type: none"> • Due to sharp depreciation of Japanese yen, budget for Project activities have been decreased compared to the initial plan, resulting in reduction on scale of the activities. • Delay or lack of legal enforcement of the usage of the tools such as manuals and formats developed by the Project, have caused slowness of dissemination of those tools.
<p>3-5. Conclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> • The achievement level of the Project Purpose at the completion will not be sufficiently high. • Although the basis of the management of public investment projects along with Mid-Term Public Investment Plan is formulated, the actual implementation of Mid-Term Public Investment Plan will be operated from 2015/2016, thus it is difficult to judge whether MPI properly manage public investment plan based on the Mid-Term Public Investment Framework at this moment. This year is important stage for MPI to functionalize the Mid-Term Public Investment Management Framework for achieving Project Purpose. • “Relevance” and “efficiency” of the Project are high whereas “effectiveness” and “sustainability” are moderate. As for “impact”, several positive impacts have been observed. • MPI requested for the extension of the Project period. The Evaluation Team recognized the some additional support to MPI would be reasonable
<p>3-6. Recommendations</p> <p>(1) Issues to be considered within the project period</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Support from legally binding document for promoting usage of manuals and formats In order to promote the wider usage of public investment management tools developed by the Project, such as Five-year Public Investment Plan, Three-year Public Investment Priority List and SPIS, it is necessary for MPI to clearly indicate the use of specific formats and manuals in its official instructions and guidelines with legal binding. 2) Ensuring the use of result based Format on Five-year Public Investment Plan MPI needs to ensure Ministries and Provinces to use the Format on Five-year Public Investment Plan of the Manual for Mid-Term Public Investment Plan, which is reflecting the result based management, in the formulation of respective five-year public investment plan under SEDP. 3) Issuance of the Guideline of Terminal Evaluation and Ex-Post Evaluation Actual implementation of terminal evaluation and ex-post evaluation by Ministries and Provinces needs to be initiated with the personal and budgetary provision. In this connection, MPI needs to issue the Guidelines of Implementation of Terminal and Ex-Post Evaluation on Domestic-funded Public Investment Projects at the earliest within July 2015. <p>(2) Issues to be considered for sustaining self-help efforts after the completion of the Project</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formulation of Three-year Public Investment Priority List For effective public investment management with Three-year Public Investment Priority List, instruction for 2016/2017 budget preparation needs to be included budget ceiling align with MTBF, where possible, and the usage of format in the Manual for Mid-Term Public

Investment Plan.

- 2) Sharing good practices of public investment management
Good practices of public investment management by the pilot and monitor organization such as Champassak Province should be shared among other provinces and utilized as resource persons for training
- 3) Maintenance of homepage access to documents related to public investment management
MPI should maintain the homepage to provide access to documents related to public investment management such as law, decree, instructions, guidelines, manuals, handbook, and formats. It can be considered to establish such homepage within the official MPI homepage in future.
- 4) Sharing good practices of public investment management
MPI should continue to make the efforts to ensure the understanding and support from the top management of the ministries and provinces for effective public investment management.
- 5) Continued cooperation with Ministry of Finance in public investment management
MPI should continue to cooperate with Ministry of Finance, particularly newly established Public Investment Financial Division of the Budget Department for effective management of public investment projects.

3-7. Lessons Learnt

(1) Importance of legal support for new initiative

Timely provision of clear instructions and guidelines based on law is essential to support the implementation of new initiatives and usage of new tools.

(2) Process to develop new mechanism reflecting country context

The exercise for piloting new initiative or mechanism in the pilot organization and verifying its result with the monitor organization is appropriate for developing suitable process reflecting the particular context of the country.

第1章 終了時評価の概要

1-1 終了時評価調査派遣の経緯と目的

(1) 調査団派遣の経緯

ラオス人民民主共和国（以下「ラオス」という。）では、MPI が公共投資事業の運営監理全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPI は国会で承認される公共投資事業の予算に対して審査を行い、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施とその結果の国会報告も求められている。しかしながら、MPI 及びその出先機関にあたる DPI や DPO の事業管理能力が不足しているため、ラオスの国内予算で実施される公共投資事業の全体が効果的に行われず、5 年 NSEDP の目標達成に対する貢献度も不明確であり、計画と実施の間に大きな乖離が生じる等の問題が発生している。

これまで JICA は MPI を主な C/P として種々の技術協力を実施してきたが、公共投資事業の選定の透明性と説明責任を高めるためには、MPI 及び関連省庁、県や郡での能力開発の更なる浸透が必要である。さらに公共投資事業管理の改善を進めるため、財務管理や NSEDP の上位目標に合致する中期的な計画枠組みのなかで公共投資事業運営監理を行うための能力の強化が今後の課題となっている。

また、ODA 案件の情報管理に関して、MPI は AMP の構築を進めているが、その情報源はドナーのプロジェクトドキュメントに基づいている。他方、GoL 側事業責任者が ODA 案件の C/P ファンドの予算申請を行う際、ODA 案件そのものの情報を正確に把握していないため、ドナー側が使用している案件名や活動内容と一致しない情報で申請することがある。そのため、AMP にある ODA 案件とのマッチングができず、その結果ドナー側と合意した内容に基づいた C/P ファンドが手当てされない等、情報錯綜による問題が発生している。

さらに、郡レベル公共投資事業の運営監理能力強化について、現在 GoL で郡レベルへの予算管理も含めた権限の分散と能力強化が検討されており、具体的な権限移譲の形態、予算管理との関係、職員の業務遂行のための能力向上が今後の課題となっている。

このような実績や課題及びラオスの状況も踏まえ、本事業では、ラオス MPI とその出先機関にあたる DPI や DPO において、①中期公共投資計画の策定支援、②公共投資事業の効果発現のための仕組みづくり、③ODA 案件情報の運営監理方法改善、④郡レベルにおける公共投資事業の運営監理能力強化の仕組みづくりを行うことにより、中期的な枠組みのなかで公共投資事業の運営監理能力強化を図る。それによって、中央省庁及び各県・郡のセクター部局による、NSEDP の目標に合致する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業運営監理に寄与することを目的としている。PCAP3 ではこれまでに、パイロット・モニター組織と協働して各成果に係る手法や手順の開発、及び全国普及に向けた研修準備を行い、更にモニター組織において手法や手順の検証、それらのマニュアル・ハンドブックへの反映、普及活動が行われた。

今回実施する終了時評価では、2015 年 9 月のプロジェクト終了を控え、GoL とこれまでの実績及び本プロジェクトの目標達成度や成果の発言状況等を把握・分析するとともに、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行う。そのうえで、特に案件終了後の持続性を念頭におき、終了までに向けた活動に関する提言、及び教

訓を調査報告書として取りまとめ、これらに関係者と合意することを目的とする。

(2) 調査の目的

- ①プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix。以下「PDM」という。)、活動計画 (Plan of Operations。以下「PO」という。)に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、計画達成度を調査・確認し、課題を整理する。
- ②評価5項目 (有効性、インパクト、効率性、妥当性、持続性)の観点から、両国関係者とともに、プロジェクトの評価を行い、終了時調査報告書を作成する。
- ③上記①及び②に基づき、また、プロジェクト目標の達成及び成果の発現のためにプロジェクト終了までに取り組むべき活動を特定・整理する。上位目標達成に向けては、プロジェクト終了後に想定される課題及びその対応策を分析・整理し、これらに基づいた提言を含めて評価報告書として取りまとめる。また、所定の期間で本プロジェクトを終了させられるか判断し、必要に応じて延長計画概要についてM/Mについてまとめ、ラオス側と協議・合意する。

1-2 調査日程

日程	日付		時間	活動概要
1	2-Jun	Tue	9:00	Preliminary Meeting in JICA Laos Office
			10:00	Interview with PCAP3 Experts
			13:30	Interview with MPI-DOE Director General Mr. Bounsamak SAYASENG, MPI-DOP DDG Mr. Ounheune CHITTAPONG, MPI-DIC DDG Mr. Sysomphopne PHETDAOHEUANG, Houmphanh SOUKPRASITH (Overall)
2	3-Jun	Wed	9:00	Interviews/Discussions with working group Output 1 (DOP)
			10:30	Interviews/Discussions with working group Output 2 (DOE, DPI-VTC, MAF)
			14:00	Interviews/Discussions with working group Output 3 (DOE, DIC, DPI-VTC, MPWT, MAF)
			15:30	Interviews/Discussions with working group Output 4 (DOE)
3	4-Jun	Thu	6:00	Flight from Vientiane to Champasack
			8:30	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 2 (DOE, DPI-VTC, MAF)
			10:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 3 (DOE, DIC, DPI-VTC, MPWT, MAF)
			11:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 4 (DOE)
			13:30	Interviews/Discussions with Champasack DAF
			15:00	Interviews/Discussions with Champasack DPWT
4	5-Jun	Fri	09:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI Deputy Director and working group Output 1
			12:30	Flight from Champasack to Vientiane

5	6-Jun	Sat		Documentation
6	7-Jun	Sun		Documentation
7	8-Jun	Mon	8:30	Meeting with JICA Laos Chief Representative
			10:00	Meeting with MPI-DOE Director General Mr. Bounsamack
			11:00	Interview with JICA CAROL Project in MPWT on O&M cost issue
			14:00	Interview with Ministry of Finance Fiscal Policy Department (Output 1)
			15:00	Interview with Ministry of Finance Budget Department DG (Output 1 & 2)
8	9-Jun	Tue	9:30	Go to Bolikhamxay province by car
			14:00	Interview with Bolikhamxay DPI Director and Deputy Director
			15:00	Interview with Head of Evaluation Division and DPI officials
9	10-Jun	Wed	9:30	Interview with Head of DPO and DPO officials
			13:30	Visit project site 1: District Hall
			14:30	Visit project site 2: Village roads
			15:30	Go to Vientiane by car
10	11-Jun	Thu	10:30	Meeting with PCAP3 Expert
			13:30	Interview with World Bank (Related to their project with MPI-DOP on Disaster Risk and Climate Change)
			15:00	Interview with UNDP (Output 1&3)
11	12-Jun	Fri	AM	Meeting with JICA Laos office
			16:00	Final Discussion with MPI on draft Evaluation Report
12	13-Jun	Sat		Finalisation of Evaluation Report
13	14-Jun	Sun		Finalisation of Evaluation Report
14	15-Jun	Mon	13:30	JCC and M/M Signing with Dr. Khamlien PHOLSENA, Vice Minister of MPI
			-	Mr. Takeda and Mr. Sakaya departure

1-3 調査団構成

日本側の調査団構成は以下に示すとおりである。

担当業務	氏名	所属
団長	牧本 小枝	JICA ラオス事務所 次長
政府事業計画	武田 長久	JICA 国際協力専門員
評価分析	昌谷 泉	合資会社プラスタ
協力企画	長岩 優	JICA ラオス事務所 企画調査員

ラオス側の調査団構成は以下に示すとおりである。

Name	Designation	Organization and
Dr. Khamlien PHOLSENA	Project Director	Vice Minister of MPI

Mr. Bounsamak SAYASENG	Project Manager	Director General of MPI-DOE
Mr. Ounheane CHITTHAPHONG	Deputy Project Manager	Deputy Director General of MPI-DOP
Mr. Houmphanh SOUKPRASITH	Deputy Project Manager	Deputy Director General of MPI-DIC

1-4 主要面談者

調査の一環として次に挙げるプロジェクト関係者にインタビューを実施した。

- MPI 職員
- プロジェクトの C/P スタッフ
- DPI 職員
- DPO 職員
- ドナー関係者
- 日本人専門家
- JICA ラオス事務所職員

1-5 評価手法

1-5-1 評価の手順

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

評価の過程においては、文献調査、関係者に対する質問票調査及びインタビュー、プロジェクトサイトの訪問調査によってデータ、情報を収集した。その際、評価項目のチェックリストとして評価グリッドを使用した（付属資料 3「M/M」の Annex 7）。暫定的な評価結果をラオス側の合同評価委員会メンバーやその他のプロジェクト関係者と議論し、事実関係を確認し、必要な修正を加えたうえで最終的な評価結果をまとめた。

1-5-2 分析項目

(1) 実績

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

(2) 実施プロセス

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

(3) 5項目による評価

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

1) 妥当性 (relevance)

プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるか等の正当性や必要性を確認する。

2) 有効性 (effectiveness)

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

3) 効率性 (efficiency)

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

4) インパクト (impact)

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

5) 持続性 (sustainability)

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

¹ OECD-DACのガイドラインによる。

第2章 プロジェクトの概要

2-1 プロジェクトの背景

ラオスでは、MPIが公共投資事業の運営監理全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPIは国会での開発予算承認に向けて、公共投資事業の事前審査を行い、各セクターや県・市に係る事業の妥当性を検証するとともに、定期的なモニタリングと評価を実施して、その結果を国会に報告することも求められている。しかしながら、MPIとその出先機関にあたるDPIやDPOのレベルで事業運営監理に係る能力が不足しているため、特に国内予算で実施される公共投資事業の一部が効果的に行われず、NSEDP5カ年計画の目標達成に対する貢献度も不明確であり、計画と実施の間に大きな乖離が生じるなどの問題が発生している。

このような状況の下、GoL主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価されることを目標に、MPIをC/P機関としてJICA技術協力プロジェクトPCAP1を2004年11月～2007年10月まで、PCAP2を2008年3月～2011年8月まで、それぞれ実施した。

PCAP1とPCAP2は、公共投資事業の審査、モニタリング、評価の手法と公共事業審査に関する各種書式を開発・改訂し、その普及と研修の実施を通して、MPIやDPIの公共投資事業運営監理の能力向上に貢献した。また、2009年12月に制定された公共投資法を通じて、公共投資事業の事業審査が義務づけられ、更にPCAP1とPCAP2で開発した手法と各種書式が法律により国の制度として位置づけられた。

また、公共投資事業の選定の透明性と説明責任を高めるためには、MPI及び関連省庁、県や郡での能力開発の更なる浸透が必要である。さらに公共投資事業管理の改善を進めるため、財務管理やNSEDPの上位目標に合致する中期的な計画枠組みのなかで公共投資事業運営監理を行うための能力の強化が今後の課題となっている。

このような実績や課題及びラオスの状況を踏まえ、MPIの公共投資事業の運営監理能力を更に向上させる新たな技術協力として、本プロジェクト(PCAP3)を実施する運びとなった。本プロジェクトでは、公共投資が中期的な視点でより効果的・効率的になるために必要な運営監理方法を開発し、それを普及することにより、MPIとその出先機関にあたるDPIやDPOにおける運営監理能力を強化することを目的としている。具体的には、①中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの策定支援、②公共投資事業の効果発現のための仕組みづくり、③ODA案件情報の運営監理方法改善、④郡レベルにおける公共投資事業の運営監理能力強化を図る。それによって、中央省庁と各県、郡のセクター一部局による、NSEDPの目標達成に資する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業運営監理に寄与することを目的としている。

2-2 プロジェクト概要

項目	内容	
上位目標	<p>中央省庁及び各県・郡のセクター部局により、NSEDP の目標に合致する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業の運営監理が実施される。</p> <p>達成指標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 中期公共投資計画（2016～2020 年）が、GoL の標準的な開発予算の策定及びモニタリングツールとして、中央省庁、県、郡によって活用されている。 2) 中期的な公共投資財務管理がなされたことによって、開発予算の負債額が減少傾向にある。 3) 完了した公共投資事業が当初計画どおり運用・維持され、NSEDP の目標達成に貢献している。 	
プロジェクト目標	<p>MPI とその出先機関にあたる DPI や DPO において、中期的な枠組みのなかで公共投資事業の運営監理能力が強化される。</p> <p>達成指標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 次期 NSEDP（2016～2020 年）にリンクした中期公共投資計画（2016～2020 年）の策定ガイドラインが、MPI より中央省庁、県、郡に対して公式に通知されている。 2) 関連部署によって選定された完了事業の事業評価が実施され、維持管理計画が添付される。 3) ラオス側が申請する ODA 案件 C/P ファンド申請書の ODA 案件情報の精度が向上（案件の情報がプロジェクトの実態に沿っている）し、ドナーと共有できている。 4) 郡レベルで運営監理されている公共投資事業の数が増加する。 	
成果及び達成指標	1. 中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの枠組みが策定される。	<ol style="list-style-type: none"> 1) パイロット組織において中期公共投資計画案（2011～2015 年）が作成される。 2) 中期公共投資財務管理ガイドライン案（2016～2020 年）が、政府の財務規律に係る政策に則った形で、MPI により作成される。 3) 中期公共投資計画及び中期公共投資財務管理ガイドラインの策定方法とモニタリング方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。
	2. 公共投資事業を適切に運用・維持管理するための仕組みが構築される。	<ol style="list-style-type: none"> 1) MPI と MOF との間で、完了した公共投資事業の評価や維持管理費用のあり方に関する合意がなされている。 2) 公共投資事業の終了時評価と事後評価の方法やプロセスがマニュアル・ハンドブックに含まれている。 3) 終了時評価と事後評価の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に研修等を通じて普及している。 4) MPI から、終了時評価及び事後評価を実施する旨、正式通達が出る。

		5) 維持管理計画案を含んだ事業完了レポートを提出している公共投資事業が増加する。
3. ODA 案件情報の運営監理方法が改善される。	1) ドナーと政府側の双方が、C/P ファンド情報を含めた ODA 案件情報を閲覧することができる。	
	2) ODA 案件情報管理のガイドラインがマニュアル・ハンドブックに盛り込まれている。	
	3) ODA 案件情報管理の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に普及している。	
4. 郡レベル公共投資事業の運営監理方法と能力強化の仕組みが構築される。	1) MPI によって、郡レベルが順守すべき公共投資事業の策定及び運営監理の役割に関して、通達が出されている。	
	2) 郡レベル公共投資事業の運営監理方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。	
	3) 各県で 5 人以上の DPI 職員が、DPO や郡セクター一部局を対象とした研修を実施できる体制になっている。	

第3章 プロジェクトの実績・実施プロセス

3-1 投入

2012年3月から終了時評価時の2015年6月に至るまで、日本側、ラオス側双方の投入は下記のとおりほぼ計画どおりに実施された。投入の詳細は付属資料3「M/M」のAnnex 3（日本側）とAnnex 4（ラオス側）のとおりである。

3-1-1 日本側

(1) 専門家派遣

プロジェクト開始以来、9名の専門家が四つの成果分野において派遣されている。合計人月数は2015年9月末のプロジェクト完了時点で約83人月となる予定である。

(2) ラオス人スタッフ

日本人専門家をサポートするため、数名のラオス人コンサルタント、スタッフがプロジェクトにより雇用された。

(3) 機材の提供

プロジェクト活動のための事務機、事務所用家具を主とする各種機材が提供された。

(4) プロジェクト支出

プロジェクト運営に必要な経費として、プロジェクト終了までに総額約6,400万円²が日本側より支出される。

3-1-2 ラオス側

(1) カウンターパート（C/P）人員の配置

プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネジャー及び2名の副プロジェクト・マネジャーの下、60名以上のMPI職員、関連省庁職員、DPI職員がC/Pスタッフとして参加した。

(2) 施設の提供

MPIは日本人専門家のための事務所と事務所用家具、及び会議、研修用の施設を提供した。MPIが事務所経費（水道光熱費、通信費）を負担した。

(3) その他の支出

C/P人員の給与、各種行政管理費やその他の費用を負担した。また、活動の一環としてDPIがDPOを対象に実施した研修の費用はラオス側が負担した³。

² 1、2年次の実績と3年次見込みの合計。

³ 一部は他のドナーが負担した。

3-2 活動実績

評価調査団は、PDM（付属資料 1）に記載されたほとんどのプロジェクト活動が PO の記載されたスケジュールに従って実施済み、もしくは実施中であることを確認した。ただし PO 記載の活動番号 35、「メタ評価（評価業務そのものの評価）の実施」は実施されていない。公共投資事業の終了時評価業務がまだ実施されていないことによる。

3-3 成果

評価調査団はプロジェクトが PDM に記載された活動を実施することにより四つの成果を上げたことを確認した。成果ごとの達成状況を以下に示す。

3-3-1 成果 1

成果 1：中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの枠組みが策定される。

指標
1-1. パイロット組織において中期公共投資計画案（2011～2015 年）が作成される。
1-2. 中期公共投資財務管理ガイドライン案（2016～2020 年）が、政府の財務規律に係る政策に則った形で、MPI により作成される。
1-3. 中期公共投資計画及び中期公共投資財務管理ガイドラインの策定方法とモニタリング方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。

（指標 1-1）

指標は達成された。

中期公共投資計画策定に関する 2014 年の研修ワークショップの一環として、パイロット県であるウドムサイ県、チャンパサック県で「中期公共投資計画案（2011～2015 年）」が策定された。ワークショップの詳細情報は付属資料 3「M/M」の Annex 5 に示したとおりである。

（指標 1-2）

指標は達成された。

MPI は 5 カ年公共投資計画ガイドラインを独立した形で公布する必要性を認めなかったため、プロジェクトは第 8 次 NSEDP 策定ガイドラインにその内容を含めることを提案した。その結果、MPI は「ビジョン 2030、10 カ年社会経済戦略（2016～2025 年）及び第 8 次 NSEDP（2016～2020 年）策定ガイドライン」のなかに中期公共投資計画に関する一章を設けて、これを公布した。同ガイドラインにおいて、省庁・県は中期予算計画の枠組みに則り優先事業を選定するよう指示されている。

（指標 1-3）

指標は達成された。

MPI 及びプロジェクトは、中期公共投資計画のためのマニュアルを 2014 年 11 月に作成し、45 の省庁及び政府機関に配布した。その後 MPI は 2015 年 3 月にマニュアルを微修正した。

プロジェクトは、中期公共投資計画に関する内容を含む公共投資監理ハンドブックを作成した。付属資料3「M/M」の Annex 7にプロジェクトで作成されたマニュアルとハンドブックのリストが掲載されている。

以上のように、すべての指標が達成されていることから、成果1は達成されている。

3-3-2 成果2

成果2：公共投資事業を適切に運用・維持管理するための仕組みが構築される。

指標
2-1. MPI と MOF との間で、完了した公共投資事業の評価や維持管理費用のあり方に関する合意がなされている。
2-2. 公共投資事業の終了時評価と事後評価の方法やプロセスがマニュアル・ハンドブックに含まれている。
2-3. 終了時評価と事後評価の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に研修等を通じて普及している。
2-4. MPI から、終了時評価及び事後評価を実施する旨、正式通達が出る。
2-5. 維持管理計画案を含んだ事業完了レポートを提出している公共投資事業が増加する。

(指標 2-1)

MPI と MOF の間で協議は継続されている。

MPI と MOF は、公共事業の終了時・事後評価実施において両省が協力することの重要性について事務レベルで合意しており、MOF は予算局のなかに PIFD という部署を 2015 年 7 ～9 月の間に新設することを決定している。PIFD の職掌の一つは、公共投資事業の終了時評価調査団の一員となり、事業への支出が法規に従っていることを確認することである。明確には規定されていないが、PIFD は更に事業の維持運営費用等の予算計画を調査することが期待される。

(指標 2-2)

指標は達成された。

「公共投資事業評価マニュアル」改訂版は 2014 年 6 月に完成し MPI に公式に承認された。同マニュアルには終了時評価と事後評価の方法やプロセスが記載されている。

(指標 2-3)

指標は達成された。

ToT、幹部向けセミナー、実務研修といった各種研修が 2015 年 2 月までに実施された。研修においては終了時評価と事後評価の実施導入を告知し、全国の県 DPI 及びセクター局の 332 名の職員に評価手法を普及させた。ToT に参加した 23 名の職員のうち 20 名が講師資格を取得、幹部向けセミナーには 185 名が参加、実務研修を受けた 124 名の職員のうち 83% の受講生がポストテストで 90% 以上の正答率を記録した。各種研修の実施詳細は付属資料 3 「M/M」の Annex 5 に示されている。

(指標 2-4)

指標は達成されていない。

公共投資事業の終了時・事後評価の実施通達の草案は 2014 年 11 月に作成され、現在 MPI-DOE で検討されているところであり、検討終了後に発出されることになる。ただしその時期は今回の終了時評価の時点では明示されることはなく、プロジェクト終了時までには発出されるかどうかは不明である。

(指標 2-5)

指標は達成されていない。

維持管理計画案を含んだ事業完了レポートを提出している公共投資事業は現時点で存在しない。指標 2-4 で述べたようにいまだ公共投資事業の終了時・事後評価の実施通達は発出されていない。事業の維持管理計画案は終了時評価報告書に記載され、終了時評価報告書がその後に作成される事業完了レポートに添付されることになるので、この指標は「維持管理計画案が含まれた公共投資事業の終了時評価報告書が提出される」と読み替えられる。

基本的な維持管理計画の策定手法等の事業評価に関するセミナーや研修等、関連プロジェクト活動は 2015 年 4 月までにすべて実施されており、評価の実施通達（ガイドライン）発出を待つところである。実施通達発出後に予算が確保されてから事業評価は徐々に実施され、維持管理計画を含む終了時評価報告書の数は増加していくことになる。したがってこの指標の達成は通達発出の時期と予算の確保状況に左右される。ただし、終了時評価調査自体に少なくとも 2 カ月を要することを考慮すると達成は困難といえる。

達成されている指標は 5 指標のうち二つであり、成果 2 全体としては、部分的な達成にとどまっている。

3-3-3 成果 3

成果 3：ODA 案件情報の運営監理方法が改善される。

指標
3-1. ドナーと政府側の双方が、C/P ファンド情報を含めた ODA 案件情報を閲覧することができる。
3-2. ODA 案件情報管理のガイドラインがマニュアル・ハンドブックに盛り込まれている。
3-3. ODA 案件情報管理の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に普及している。

(指標 3-1)

指標は達成されていない。

MPI-DIC は UNDP の支援を受けて AMP を構築しウェブサイトで公開している⁴。AMP では ODA 案件の個別情報が閲覧できる。AMP にはプロジェクトで開発された C/P ファンド申請書 SPIS を基に C/P ファンド情報も入力される計画があるが、いまだ実現されておらず、

⁴ 2013年11月に公開。http://ppamp.mpi.gov.la/

また ODA 案件のカバー率自体も 6、7 割にとどまり、最新情報が掲載されていない案件もある。したがって「C/P ファンド情報を含めた ODA 案件情報」がドナーと政府側に共有されている状態とはいえない。

(指標 3-2)

指標は達成されている。

ODA 案件情報管理の方法が記載された「公共投資事業監理マニュアル」改訂版は 2014 年に作成され MPI の公式承認を受けた。このマニュアルは、他のマニュアルやハンドブック、様式等とともにプロジェクトのポータルサイトでダウンロード可能である⁵。

(指標 3-3)

指標の達成は限定的である。

一連の研修を通じて SPIS を利用した ODA 案件の C/P ファンド申請方法を周知させた。研修に参加した機関は中央省庁 15、中央の公共機関 1、ビエンチャン特別市の 14 局と公共機関 3、チャンパサック県の 16 局と公共機関 2 で、参加した職員の総数は 115 名に達した。研修のポストテストを受けた 98 名の受講者中、96%が 90%以上の正答率を記録した。このように研修受講者のほとんどが SPIS を利用した申請方法と手続きを習得した。ただしプロジェクト目標の指標 3 に記したように、SPIS の実際の利用は、ターゲット県であるチャンパサック県以外ではあまり進んでいない。研修の実施詳細は付属資料 3「M/M」の Annex 5 に示されている。

達成度の高い指標は一つのみであることから、成果 3 は部分的な達成にとどまっている。

3-3-4 成果 4

成果 4：郡レベル公共投資事業の運営監理方法と能力強化の仕組みが構築される。

指標
4-1. MPI によって、郡レベルが順守すべき公共投資事業の策定及び運営監理の役割に関して、通達が出されている。
4-2. 郡レベル公共投資事業の運営監理方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている。
4-3. 各県で 5 人以上の DPI 職員が、DPO や郡セクター部局を対象とした研修を実施できる体制になっている。

(指標 4-1)

指標は達成された。

2014 年 11 月に「公共投資法実施に関する首相令」が公布された。その 12 条において、総額 50 億キープ以下の公共事業（タイプ 3 の事業）は郡レベルで運営監理すると規定されている。

⁵ “Lao PDR Public Investment Management Portal” <http://laopim.jimdo.com/>

(指標 4-2)

指標は達成された。

郡レベル公共投資事業の運営監理手続きについて記載された「公共投資事業監理マニュアル」が2014年に作成されMPIの承認を受けた。また、「DPIのための公共投資事業監理ハンドブック」と「郡セクター事務所と郡事業主のための公共投資事業監理ハンドブック」も同年11月にMPIの承認を受けて、各県を通じ各郡に配布された。

(指標 4-3)

指標は達成された。

成果4のパイロット県であるウドムサイ県においては、2013年5月にToTが実施され、13名のDPI職員が受講した。モニター県であるボリカムサイ県とチャンパサック県においては2013年10月にToTが実施され、それぞれ7、8名のDPI職員が受講した。その後2014年10月までにこれら3県を含めて全国のDPI職員計129名が郡レベルの公共投資事業監理のToTを受講し、うち101名が研修講師資格を得た。研修の実施詳細は付属資料3「M/M」のAnnex 5のとおりである。

この結果、各県で5名以上のDPI職員が、DPOや郡セクター事務所の職員を対象とした研修を実施できる体制となった。ただし、研修の品質を確保するうえでの研修講師の能力にはバラツキがあると観察されている。

以上のようにすべての指標が達成されていることから、成果4は達成されている。なお、郡を対象にしたDPI職員による研修は評価時点で全国18県中12県において実施されており、残る6県については2015年8月までに実施される予定である。

3-4 プロジェクト目標

プロジェクト目標：

MPIとその出先機関にあたるDPIやDPOにおいて、中期的な枠組みのなかで公共投資事業の運営監理能力が強化される⁶。

指標
1. 次期NSED(2016~2020年)にリンクした中期公共投資計画(2016~2020年)の策定ガイドラインが、MPIより中央省庁、県、郡に対して公式に通達されている。
2. 関連部署によって選定された完了事業の事業評価が実施され、維持管理計画が添付される。
3. ラオス側が申請するODA案件C/Pファンド申請書のODA案件情報の精度が向上(案件の情報がプロジェクトの実態に沿っている)し、ドナーと共有できている。
4. 郡レベルで運営監理されている公共投資事業の数が増加する。

⁶ 英文のプロジェクト目標を直訳すると「MPIとその出先機関にあたるDPIやDPOにおいて、中期的な枠組みのなかで公共投資事業を運営監理している」であるが、プロジェクト開始以来、この和訳が和文での正式なプロジェクト目標として使用されている。

(指標 1)

指標は達成されたと判断される。

成果 1 の指標 1-2 に記したように、MPI は 5 カ年公共投資計画策定のガイドラインを独立した形では公布せず、プロジェクトの提案に従って「ビジョン 2030、10 年社会経済戦略（2016～2025 年）及び第 8 次 NSEDP（2016～2020 年）策定ガイドライン」のなかに中期公共投資計画に関する一章を設けて作成し、これを 2014 年 9 月に省庁、県に通達した。郡レベルへの通達は県を通じて行われた。ただし、プロジェクトが作成した「中期公共投資計画マニュアル」やマニュアルで指定された様式を省庁・県での計画策定の際に用いることが中期公共投資計画に関するセミナーで指示されたが、同ガイドラインのなかではこれらの使用について言及していない。その結果、県によってはマニュアルで指定された様式を用いずに中期公共投資計画を MPI に提出するケースも見られた。マニュアルの利用促進を目的とした研修・普及活動を、より積極的に関係者を対象に実施することが有効であったと思われる。また、MPI が評価時点で各省庁と県の中期公共投資計画における予算上限を公表していないため、多くの省庁、県がまだ計画を MPI に提出していない。

(指標 2)

指標はプロジェクトが終了する 2015 年 9 月までには達成されないと見込まれる。

成果 2 の指標 2-4 に記したように公共投資事業の終了時・事後評価の実施通達はいまだ発出されていないため、評価調査は現在のところ実施されていない。評価調査には少なくとも 2 カ月の期間を要するとされているため、プロジェクト期間中に事業評価が完了している可能性は低い。一方、MPI と 18 県中 10 県の DPI は来年度（2015 年 10 月～2016 年 9 月）の事業評価のための予算を申請し確保している。他県の DPI も事業評価の実施を来期に計画している。

(指標 3)

指標は部分的な達成にとどまっている。

成果 3 の指標の実績のほか、案件情報の精度向上に関しては正否両方の結果を示す数字が出ている。成果 3 のターゲット 3 グループの一つであるチャンパサック県 DPI に提出された ODA 案件の C/P ファンド申請はすべてプロジェクトが PCAP2 で開発した SPIS を用いており、その内容は必要情報をすべて満たし記載情報の精度は確実に向上した。他方、この申請における SPIS の使用割合を本プロジェクト開始前と開始後の数字で比較すると、チャンパサック県では 25% から 100% に上昇したのに対し、他のターゲットであるビエンチャン特別市では 25% から 20% へ、中央省庁では 12.5% から 10% へと低下した。この SPIS 使用割合の低下の要因には、SPIS 使用を定めた法令や通達等、法的拘束力の裏づけがないことが考えられる。しかしながら前述のチャンパサック県では SPIS を用いたシステムが適正に機能しており、ODA 案件の C/P ファンド申請を県が完全に管理している点を注目すべきである。なお、MPI とビエンチャン特別市 DPI では、SPIS の理解を促進し情報の精度を高めるため、更に研修を実施することを計画している。

ドナーとの情報共有については、成果 3 の指標 3-1 に記したとおり、C/P ファンド情報を含む ODA 案件情報の GoL とドナーとの共有はいまだできていない。

(指標 4)

指標が達成されたかどうか判断することは困難である。

プロジェクトが実施したベースラインサーベイによると、2011/12 会計年度に郡レベルで監理されていた公共投資事業の数は 360 件であった。成果 4 の指標 4-1 で述べたように郡レベルで監理する公共投資事業の範囲を規定した「公共投資法実施に関する首相令」が公布されたのは 2014 年 11 月であるため、公布後の数の変化は 2015/16 会計年度の郡レベル公共投資事業の件数と比較することになる。2015 年 6 月現在、郡レベルで監理するタイプ 3 事業の申請件数は 1,790 件であり、うち 1,130 件が県の審査を経て MPI に提出された。しかしながらこの 1,130 件のうち何件が承認されるかは今のところ不明であり、現在のラオスの厳しい財政状況を考慮すると 360 件を下回る可能性もある。したがって、首相令公布が明確な規定によって郡レベルの公共投資事業申請を促進していると思われるものの、首相令公布の以前と以後の件数比較を正確にすることはできない

以上のように四つの指標によってプロジェクト目標の達成度を計測したところ、指標 1 はほぼ達成されており、指標 2 はプロジェクト終了前に達成される見込みはなく、指標 3 は部分的な達成にとどまり、指標 4 の達成度は判断困難である、これら 4 指標をみる限り、プロジェクト目標の達成度は十分に高いとはいえない。

しかしながら、中期公共投資計画に基づいて MPI、DPI、DPO、関連省庁が公共投資事業を適正に監理するための基礎は構築されたと考えられる。したがって、プロジェクトで開発された手法や各種様式・文献の活用を法的拘束力のある政府文書によって促進する等の施策を取ることににより、プロジェクト目標は達成されると思われる。

3-5 上位目標

上位目標：

中央省庁及び各県・郡のセクター部局により、NSEDП の目標に合致する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業の運営監理が実施される。

指標
1. 中期公共投資計画（2016～2020 年）が、GoL の標準的な開発予算の策定及びモニタリングツールとして、中央省庁、県、郡によって活用されている。
2. 中期的な公共投資財務管理がなされたことによって、開発予算の負債額が減少傾向にある。
3. 完了した公共投資事業が当初計画どおり運用・維持され、NSEDП の目標達成に貢献している。

(指標 1)

中期公共投資計画（2016～2020 年）は第 8 次 NSEDП（2016～2020 年）に整合する形で作成されつつある。中期公共投資計画には、計画と予算のリンケージを強化するため、予算管理表が含まれている。しかしながら評価調査団は、ある県においてはプロジェクトによって開発されたこの新様式ではなく、旧来の様式に則って県の中期公共投資計画案を作成していることを確認した。MPI が省庁、県を指導し新様式の使用を定着させることにより、本指標

も達成されると思われる。

(指標 2)

数年後に債務が減少傾向を示すか否かは予想し難いが、これまでの PCAP プロジェクトにより、GoL が効率的な公共投資監理体制を築く努力をしていることは確かである。

(指標 3)

指標の達成度を計測すること自体容易ではないが、中期公共投資計画の下での個別公共投資事業が NSEDP と整合していることを前提として、GoL がプロジェクトの実績と活動を維持発展させる努力を続ければ、公共投資事業が NSEDP の目標達成に貢献することになるであろう。

三つの指標はいずれも抽象的であり、現在の状況から数年後の上位目標達成の可能性を推定することは非常に困難である。しかしながら成果 2 の指標 2-1 にみられるように MPI と MOF の協力は進展しており、今後、適正な財務管理に裏づけられた公共投資事業の運営監理を期待することはできる。プロジェクトの持続性が十分に確保され、プロジェクトがもたらした便益が維持されれば、上位目標は達成されるものと思われる。

第4章 実施プロセス

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

- (1) 日本人専門家とラオス側 C/P スタッフの関係は良好であり、コミュニケーションは頻繁かつ適正に行われた。その要因としては、1) 専門家及び C/P の多くは PCAP1 あるいは PCAP2 から継続してプロジェクトに参加していること、2) プロジェクトに雇用されたラオス人コンサルタントとスタッフの能力、コミュニケーションスキルが高く、両サイドの良好な関係構築と円滑なプロジェクト運営に重要な役割を果たしたことが挙げられる。
- (2) 2012 年以來の急速な円通貨の減価により、プロジェクト開始から現在まで円の対米ドル為替レートは 40% 以上下落した。このためプロジェクトの活動予算は減額され、一部の活動の規模を当初計画に比べ縮小せざるを得なくなった。
- (3) プロジェクト活動を通じて多くのラオス側 C/P スタッフは技能とともに意識を向上させ、集中して活動に取り組むようになった。特に ToT を受講して講師になったスタッフは、高い意識で効果発言に貢献した。
- (4) ラオス側プロジェクト・マネジャーの指導力と責任感は強く、特に後半のプロジェクト活動は円滑に進めることができた。
- (5) プロジェクトではポータルサイト（ホームページ）を設置し、プロジェクトによって作成されたマニュアル、ハンドブック、様式等のすべての書類や関係法令などをアップロードし、利用者の便宜を図っている⁷。
- (6) プロジェクトのモニタリングについては、プロジェクト側より進捗報告書（半期報告書及び年次報告書）が計画どおりに提出された。また、外部からのモニタリングとして、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee。以下「JCC」という。）が終了時評価調査までに合計 7 回開催された。

⁷ 成果 3 の指標 3-2 参照。

第5章 5項目評価

評価5項目に基づく評価結果は以下のとおりである。

5-1 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。プロジェクトはGoLの政策、受益者のニーズに合致し、また日本の対ラオス協力政策にも整合している。

(1) ラオス政府（GoL）の政策との整合性

第8次NSEDP（2016～2020年）草案によればその目標（Overall Goal）は「国の潜在的な比較優位、自然資源の効率的な管理と活用、堅実な国際統合の推進を通じた持続的かつ包括的な経済成長とともに、貧困削減と2020年までに低開発途上国からの卒業を実現すること」である。この目標を達成するために五つの方向（Direction）が示されており、そのなかに安定的な経済成長と人的資源開発が含まれている。PCAP3はNSEDPに従って中期公共投資計画を策定、運営監理する体制を確立することを目的としていることから、マクロ経済の安定と公共投資監理にかかわるあらゆる人材の育成に貢献しているのは明らかである。

一方、近年GoLは、公共投資の拡大と経常支出の膨張に起因する財政危機に直面している。こうした状況のなか、政府にとって支出の抑制、とりわけ適正な公共投資の監理が求められている。プロジェクトによる3カ年のローリングプランを伴う中期公共投資計画の導入は、GoLの政策に完全に合致するものである。

(2) 受益者ニーズとの合致

プロジェクトの受益者であるターゲットグループはMPI-DOP、MPI-DOE、MPI-DIC職員、DPI職員、DPO職員、各省庁計画局職員の公共投資事業の運営監理能力の向上が必要とされているため、プロジェクトと受益者ニーズとは完全に合致する。

(3) 日本の対ラオス協力政策との整合性

日本政府は対ラオス国別援助計画のなかで、GoLの開発目標に向けての支援という観点から、1) 経済社会インフラ開発、2) 農業開発と森林の保全、3) 教育環境の整備と人材育成、4) 保健医療サービスの改善の四つの重点援助分野を掲げている。プロジェクトは公共投資計画・事業の運営監理というガバナンス強化を通じ、これらすべての分野に横断的に貢献することになる。

5-2 有効性

プロジェクトの有効性は中程度（moderate）である。3-4で記したようにプロジェクト目標の達成度は終了時点で必ずしも高くはないと見込まれる。プロジェクトの四つの成果はそれぞれ目標達成に向け貢献しており、とりわけ成果1と成果4の貢献度が高かったことは3-3で述べたとおりである。

以下の要因はすべてプロジェクト目標の達成、あるいは有効性向上に寄与した。

- ・ 公共投資法が2009年に成立して以来、長く待たれていた「公共投資実施に関する首相令」

が2014年11月に公布され、郡レベルの公共投資事業監理について規定されたことにより、成果4の効果が促進された。

- ・多くの省庁、県がプロジェクトに参加したが、パイロット県の一つであるチャンパサック県は、全成果において高い実績を示した。
- ・3-6で述べたように、日本人専門家チームとラオス側C/PはPCAP1以来10年に及ぶ協力活動で強固な信頼関係を構築しており、本プロジェクト活動を円滑に実施し有効な成果を導くことができた。
- ・同じく3-6で述べたように、プロジェクトのラオス側トップマネジメントの指導力と責任感により、活動を積極的に推進することができた。

一方、プロジェクト目標の達成、あるいは有効性向上を阻害した要因は以下のようなものである。

- ・プロジェクトが開発したマニュアルや様式等各種ツールの使用を定めた法的拘束力のある政府文書が発出されない、もしくは発出が遅延することにより、これらツールの普及が遅れている。政府が迅速にガイドライン等の公式通達を発出すれば、有効性は高くなっていたと思われる。
- ・3-6で述べたように、急速な円通貨の減価により、プロジェクトの活動予算は減額され、一部の活動の規模を当初計画に比べ縮小せざるを得なくなった。なかでも研修活動の規模縮小は、有効性に一定の負の影響を与えたと思われる。
- ・プロジェクトの初期段階ではマレーシアにおけるC/P研修（第三国研修）が計画されていたが、予算上の制約から中止された。PCAP2で実施された同様の研修の成果がその後のプロジェクト活動に活用され、参加者からも高い評価を得たことを考慮すると、本プロジェクトにおいても第三国研修を実施すれば、有効性向上に寄与したのではないかと推定される。

5-3 効率性

プロジェクトの効率性は、以下に述べるように高いと判断される。

(1) 投入の適切性

日本人専門家は誠実にプロジェクトに従事し、C/Pスタッフへの技術移転（知識、ノウハウの移転）に積極的に努めた。特に各成果の活動として実施されたToTにおいて、ラオス側C/Pスタッフ及び他の参加者の能力向上に寄与した。また、プロジェクトが契約採用した複数のラオス人コンサルタントが、業務実施とC/Pスタッフとの関係構築、調整等に重要な役割を果たした。

C/Pスタッフの人員配置は適正であり、プロジェクト活動を円滑に実施することができた。C/Pスタッフは60名以上を数え、更に他のプロジェクト参加者も多数に及ぶため、そのパフォーマンスや能力、士気は一樣でなく、所属する機関や個人によっても異なるが、効率性は総じて高いと判断された。MPIの主要C/Pスタッフのうち数名は他業務を多数抱えるためプロジェクトに十分な時間を割くことができなかつたが、効率的に業務に取り組んだ。

プロジェクトに使用された機材、施設はいずれも適正でありトラブルはなかつた。

なお、前述のように円安に起因する米ドル及びラオス通貨建ての予算減少によって活動規模が縮小されるなか、プロジェクトは効率的に業務を実施した。

(2) 成果の実績

3-3 で述べたように、プロジェクト活動を実施した結果四つの成果が達成された。成果ごとにその達成度は異なるが、全体的にはプロジェクトへの投入が当初計画に比べ規模をやや縮小されたこと等を勘案すると、高い効率性を示したと思われる。

5-4 インパクト

プロジェクトの上位目標の達成の見込みについては、3-5 に記したように、現時点では判断が困難であるが、達成に向けての方向性を築くことはできたと思われる。また、以下のようなプロジェクトの実施による正のインパクトが確認された。負のインパクトは観察されていない。

- ・ プロジェクトの成果1に関し、5カ年中期公共投資計画策定ガイドラインは、第8次 NSEDP (2016~2020年) の策定ガイドラインのなかに組み込まれることになった。つまり、中期公共投資計画の枠組みが実質的に NSEDP の一部として扱われることになり、その必要性が政府により認識されたことを意味する。
- ・ 一連の PCAP の実績がラオス側に高く評価された結果、PCAP に携わってきた C/P スタッフ等の MPI 職員が現在要職についている。プロジェクトの円滑な実施に寄与するものと思われる。
- ・ C/P である MPI や DPI 職員の能力が一連の PCAP を通じて向上し、これら職員が担当する他のドナーの関連分野のプロジェクトにも好影響を及ぼしている。また、PCAP3 自体は世界銀行や UNDP などのプロジェクトと提携し積極的な情報交換等をしている。

5-5 持続性

プロジェクトの持続性は全体的には中程度 (moderate) である。政策・制度面、技術面、財務面のいずれの面においても、持続性はある程度確保されている一方で懸念要因もある。

5-5-1 政策・制度面

4-1 で述べたようにプロジェクトは国家開発計画である第8次 NSEDP (2016~2020年) をはじめ GoL の政策に沿ったものであり、また現在のラオスの財政状況においては適正な公共投資監理が必要とされていることは明白である。したがって政策面における持続性は確保されると期待できる。また、公共投資法実施に関する首相令が公布されたことにより、法制面での持続性も強化されたといえる。しかしながら、公共投資事業の終了時・事後評価実施ガイドライン等、更にプロジェクトの効果を発現、持続するための法的拘束力のある政府文書の発出が望まれる。

プロジェクト終了後の制度面、技術面での持続性確保を目的として、プロジェクトでは MPI 内に、四つの成果ごとに活動を持続・発展させていくための TWG を設置した。今後はラオス側がいかに主体性をもって TWG の役割と責任を明確にし、活動を実施していくかが課題になるであろう。

5-5-2 技術面

3-3 で述べたように、プロジェクト活動、特に研修の実施によって多数の C/P スタッフ及び関連機関の職員が公共投資の計画策定、運営監理、評価に関する知識、技術を身に付け、また研修講師の資格を得た。しかしながらプロジェクト期間内においては、その研修成果を実地に適用する実務経験は十分でなく、スタッフ自身のなかにも不安の声がある。さらに、専門家の評価によると、持続性確保の観点から見たラオス側スタッフの技術水準は、所属機関や活動内容（成果）によって異なっている。

マニュアル・ハンドブックをはじめとする多数のツールがプロジェクトにより作成されており、先行プロジェクトの PCAP1 や PCAP2 で作成されたツールに比べ、内容、使い勝手についての評価は高い。なお、これらはすべてプロジェクトのポータルサイトに PDF ファイルとしてアップロードされており、どこからでも利用可能である。こうしたツールは既に利用されているが、今後更に普及が進めば技術面での持続可能性は高くなる。

5-5-3 財務面

マクロレベルでは、これまでに述べたように現在のラオスの財政状況は厳しく、当面、政府歳出全体に制約が課せられると思われる。一方、実際のプロジェクト活動のレベルでは、来期の公共事業評価予算はある程度確保されている。MPI-DOE では 2 億 9,500 万キープ、また 10 の県では 3,500 万から 1 億キープの 2015/16 年度予算を公共事業評価実施のために申請している。郡レベルでの研修等の活動は大規模に実施するのでなければ多額の予算を要するものではなく、実際に 3-4 で述べた DPI が DPO を対象として実施した研修は、プロジェクトからの支出は一切なく、ほぼ全面的にラオス側の予算で負担された。このような状況を勘案すると、プロジェクトの効果、活動を持続するうえで財務面での持続性は十分確保されていないものの、当面は深刻な懸念はないと思われる。

第6章 結 論

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

6-1 実績

プロジェクト終了時点における目標の達成度は、評価時の達成指標の状況から判断して、十分に高くはないことが見込まれる。

プロジェクトにより、MPIと関係機関が中期公共投資計画に沿って公共投資事業を監理するための基礎は構築されたが、中期公共投資事業計画の運営は2015/16会計年度に開始されるため、MPIが実際に中期公共投資枠組みに基づいて計画を適正に監理できるかどうかは現時点で判断が難しい。したがって、2015年がプロジェクト目標達成へ向けて、MPIが中期公共投資監理枠組みを機能させるための重要な段階となる。

6-2 評価5項目による評価

プロジェクトの「妥当性」と「効率性」は高く、「有効性」と「持続性」は中程度と評価された。また、プロジェクトによる正の「インパクト」が複数確認された。

6-3 プロジェクトの延長要請

終了時評価期間中、MPIより、プロジェクト成果1と成果2の諸活動を支援するためのプロジェクト期間延長が要請された。中期公共投資監理の枠組みと公共投資事業評価制度を機能させるにあたり2015年の活動が重要性をもつことを考慮し、評価調査団はMPIへの一定の追加的支援が有効であると認識した。

第7章 提言と教訓

7-1 提言

2004年10月にPCAP1が開始されて以来、PCAPは10年以上の間、GoLが公共投資運営監理体制を確立することを支援してきた。公共投資法やその実施首相令等の法的枠組みは策定され、各種マニュアルや様式等、NSEDPに沿った公共投資監理関連の文書類も作成された。こうして確立された体制の下、MPIは省庁や県を継続的に指導し、効果的な公共投資監理のためにPCAPで開発された管理ツールの広範な活用を促進するべきである。このような観点から以下の提言をまとめた。

(1) プロジェクト期間中に考慮すべき事項

1) 法的拘束力のある文書によるマニュアルやフォーマットの使用促進

5カ年公共投資計画、3カ年公共投資優先リスト、SPISなどのプロジェクトで開発した公共投資監理ツールの幅広い使用を促進するために、MPIは法的拘束力をもつガイドラインや通達のなかに特定のフォーマットやマニュアルの使用を明確に示す必要がある。

2) 成果重視の5カ年公共投資計画フォーマットの確実な使用

MPIは省庁と県が次期SEDPに基づく5カ年公共投資計画の策定において、成果重視のマネジメントを反映した中期公共投資計画マニュアルの5カ年公共投資計画フォーマットの使用を確実にする必要がある。

3) 終了時評価・事後評価ガイドラインの発出

省庁及び県は人材と予算を確保して実際に終了時評価・事後評価の実施を進める必要がある。そのためには、MPIが国内予算による公共投資プロジェクトの終了時評価・事後評価のガイドラインをできるだけ早く、2015年7月中に発出する必要がある。

(2) プロジェクト終了後に持続性を確保するため考慮すべき事項

1) 3カ年公共投資優先リストの策定

3カ年公共投資優先リストに基づく効果的な公共投資監理のためには、2016/17年の予算策定準備の指示に、可能な限り中期予算枠組みに沿った予算シーリングと中期公共投資計画マニュアルのフォーマットの使用を含める必要がある。

2) 公共投資監理のグッドプラクティスの共有

チャンパサック県などのパイロットやモニター機関による公共投資監理のグッドプラクティスを他の県と共有し、研修のリソースパーソンとして活用すべきである。

3) 公共投資監理にかかわる文書にアクセスできるホームページの維持管理

MPIは、法律、首相令、通達、ガイドライン、マニュアル、ハンドブック、フォーマットなどの公共投資監理に関する文書にアクセスできるようにプロジェクトが作ったホームページを継続的に維持管理すべきである。将来的にはMPIの公式なウェブサイトにもそのようなホームページを載せることを検討すべきである。

4) トップマネジメントの理解と支持の確保

MPIは効果的な公共投資監理を促進するために省庁や省のトップマネジメントの理解と

支持を得る努力を継続的に行う必要がある。

5) MOF との公共投資監理に関する継続的な協力

MPI は効果的な公共投資監理を促進するために、特に新しく創設される予算局公共投資財政課など、MOF と継続的に協力すべきである。

7-2 教訓

(1) 新しい取り組みにおける法的支援の重要性

新しい取り組みや新しいツールの使用を行うときには法律に基づいた明確なガイドラインや通達をタイムリーに出して支援することが重要である。

(2) 国の文脈に基づいた仕組みの開発プロセス

新しい取り組みや仕組みをパイロット組織で試行し、その結果をモニター組織で検証するやり方はその国の文脈を反映する適切な開発プロセスである。

第8章 技術団員所感

1. 中期公共投資計画に基づく公共投資事業の運営監理の実践を通じた定着の必要性

プロジェクトでは中期公共投資計画に基づく公共投資事業の運営監理の枠組みとして、成果重視マネジメントに基づいて策定される第8次 NSEDP（2016～2020年）で、5カ年公共投資計画を成果重視に基づいたフォーマットで作成し、更に3カ年の優先投資リストをローリングプランとして各年度の公共投資計画策定の際に作成する手法として中期公共投資計画マニュアルに取りまとめた。第8次 NSEDP（2016～2020年）策定のガイドラインに5カ年公共投資計画の策定も含まれていたが、プロジェクトで策定された中期公共投資計画マニュアルやフォーマットはその時点では完成されていなかったため具体的に参照されていない。また、予算枠の提示もされていないため、省庁や県での作成が遅れている。ボリカムサイ県では社会経済開発計画に基づく5カ年公共投資計画が作成されたが、旧来のフォーマットで作成され、成果重視のマネジメントに基づくプロジェクトで開発されたフォーマットが利用されていなかった。

プロジェクトで開発した中期公共投資計画マニュアルに基づき、5カ年公共投資計画フォーマットを活用し、3カ年公共投資優先リストを各年度の年次公共投資計画をつくる際に策定する監理手法は、MPIが指導や研修機会を提供しながら2015/16年度に実際にツールを使用して運営監理の実践を行い、その定着を図っていくことが求められている。MPIは中期的な公共投資監理の手法とツールを手にして、これから主導的に普及を進める意思をもっているが、法的・制度的な枠組み整備だけではなく、省庁や県に対する能力強化の必要性を強く認識している。

2. 法律や指示に基づく運営監理の普及と手法やツールの活用のための能力強化と指導

プロジェクトで取り組んだ5カ年公共投資計画や3カ年公共投資優先リスト、終了時評価・事後評価など、プロジェクトで開発したツールを実際に活用して公共投資事業を運営監理していくためには法律や指示をMPIが発出し、それに基づいて省庁や県が監理することを義務づけるとともに、それらの活用について省庁や県の担当者の能力強化を図っていくことが必要である。終了時評価・事後評価の実施においてはMPIがガイドラインを早急に出すことが実施の促進の重要な要素となる。このような新しい手法やツールの活用を普及していくために、プロジェクトでは能力強化の核となる人材を育てているが、国のシステムとして全省庁、全県への普及を図るためには、MPIによる予算を含む持続的な能力強化の仕組みと更なる人材の育成が必要となると思われる。

3. 延長した場合の支援内容と活動方針

終了時評価調査では中期公共投資計画に基づく公共事業の運営監理と終了時評価・事後評価の実施に関して、プロジェクト終了までに十分な実施が見込まれないことから、MPIのプロジェクト延長要請に関して、この二つの部分に関して一定の追加支援を行うことの妥当性を認識した。プロジェクトによりこれらの分野に関する手法やツールは整備されており、MPIが今後主体的に行う普及・定着の取り組みのモメンタムを促進するためにも、実際の取り組みが実践される2015/16年度にもう少し後押しして支援することに意義はある。延長期間においてはMPIの主導的な普及や定着の取り組みを支援するという形で、法的制度的な枠組み整備へのアドバイスや、セミナーやワークショップなどの研修を通じた能力強化やOJTの指導、更なるToTなどの側面支援

を行い、MPI が省庁や県に対して継続的に指導や支援を行うことができる体制を強化する取り組みを中心に行っていくことが望ましい。

4. 財務省（MOF）による公共投資事業の財務面のモニタリング

MOF 予算局は公共投資財政課を新たに設置して、MPI と連携を図りながら財務面における公共投資事業のモニタリングを強化する意向を示している。公共投資事業の予算執行状況や債務プロジェクトの動向の把握、計画外の事業の実施を防止するために、財務面のモニタリングの重要性を認識しており、終了時評価・事後評価への参加を通じて維持管理予算の確保の重要性についても MPI と認識を共有している。公共投資財政課の今後の動きや取り組みについて継続的に情報収集し、MPI との連携促進を図っていくことが必要である。

5. UNDP による第 8 次国家社会経済開発計画（2016～2020 年）（NSEDP）のモニタリング枠組みと中期公共投資計画との連携

公共投資事業の財務面のモニタリングは MOF 予算局公共投資財政課が中心となるが、政策面でのモニタリングにおいては、UNDP が支援している第 8 次 NSEDP（2016～2020 年）のモニタリング枠組みとの連携が重要になると思われる。第 8 次 NSEDP（2016～2020 年）は成果重視型マネジメントの考え方に基づいて策定されており、それに対応して中期公共投資計画も運営監理する形で 5 年公共投資計画のフォーマットが作成されている。したがって、中期的な公共投資計画の運営監理の実践にあたっては NSEDP のモニタリングの枠組み、成果指標を意識してモニタリング行っていくことが必要である。MPI-DOE と MPI-DOP の連携を更に強化し、MPI が省庁や県に対する指導や支援が行っていくことが必要になると思われる。

付 属 資 料

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (バージョン2.0)
2. 面談記録
3. 協議議事録 (M/M)

国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト PDM2.0(目標・成果レベル)

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (バージョン2.0)

プロジェクト名: 国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト
実施期間: 2012年3月～2015年9月 (3年7カ月)

カウンターパート機関: 計画投資省/計画局/評価局/国際協力局/各県計画投資局
対象地域: ラオス全土

バージョン: 2.0
作成日: 2014年2月28日

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部条件
<p><上位目標></p> <p>中央省庁及び各県・郡のセクター一部局により、国家社会経済開発計画の目標に合致する中期的な枠組みを踏まえた適切な公共投資事業の運営監視が実施される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 中期公共投資計画(2016～2020年)が、ラオス政府の標準的な開発予算の策定及びモニタリングツールとして、中央省庁、県、郡によって活用されている 2) 中期的な公共投資財務管理がなされたことにより、開発予算の負債額が減少傾向にある 3) 完了した公共投資事業が当初計画どおり運用・維持され、国家社会経済開発計画の目標達成に貢献している 	<p>計画投資省による中期公共投資計画モニタリング結果と、事後評価レポート</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社会経済開発計画がラオス政府の国家目標であり続ける ・ラオス経済が見込みどおり成長する
<p><プロジェクト目標></p> <p>計画投資省とその出先機関にあたる県計画投資局や郡の計画投資事務所において、中期的な枠組みのなかで公共投資事業の運営監視能力が強化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 次期国家社会経済開発計画(2016～2020年)にリンクした中期公共投資計画(2016～2020年)の策定ガイドラインが、計画投資省より中央省庁、県、郡に対して公式に通告されている 2) 関連部署によって選定された完了事業の事業評価が実施され、維持管理計画が添付される 3) ラオス側が申請する ODA 案件カウンターパートファンド申請書の ODA 案件情報の精度が向上(案件の情報がプロジェクトの実態に沿っている)し、ドナーと共有できている 4) 郡レベルで運営監視されている公共投資事業の数が増加する 	<p>計画投資省による公共投資計画実施ガイドライン 年次公共投資計画リスト 計画投資省作成の終了時評価結果リスト 計画投資省作成の事後評価結果リスト 計画投資省作成の ODA 事業リスト ODAカウンターパートファンド申請書メタ評価結果 年次公共投資事業リスト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・計画投資省及びその傘下組織が、引き続き公共投資事業の運営監視の責任部署であり続ける ・中央省庁及び各県・郡のセクター一部局が計画投資省の指示ガイドラインに従う
<p><成果></p>			
<p>1. 中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの枠組みが策定される</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) パイロット組織において中期公共投資計画案(2011～2015年)が作成される 2) 中期公共投資財務管理ガイドライン案(2016～2020年)が、政府の財務審判に係る政府に則った形で、計画投資省により作成される 3) 中期公共投資計画及び中期公共投資財務管理ガイドラインの策定方法とモニタリング方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている 	<ul style="list-style-type: none"> ・パイロット組織中期公共投資計画案 ・中期公共投資財務管理ガイドライン案 ・マニュアル ・ハンドブック類 	<p>ラオス政府が、開発予算の財務安定化に積極的に関与する</p>
<p>2. 公共投資事業を適切に運用・維持管理するための仕組みが構築される</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 計画投資省と財務省との間で、完了した公共投資事業の評価と維持管理費用のあり方に関する合意がなされている 2) 公共投資事業の終了時評価と事後評価の方法やプロセスがマニュアル・ハンドブックに含まれている 3) 終了時評価と事後評価の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に研修等を通じて普及している(ベースライン調査にて具体的な数値目標設定) 4) 計画投資省から、終了時評価及び事後評価を実施する旨、正式通告が出る 5) 維持管理計画案を含んだ事業完了レポートを提出している公共投資事業が増加する(ベースライン調査にて具体的な数値目標設定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画投資省と財務省との合意文書 ・改訂マニュアル ・改訂ハンドブック類 ・研修レポート ・メタ評価結果 ・計画投資省による通告文書 ・事業完了レポート 	
<p>3. ODA 案件情報の運営監視方法が改善される</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ドナーと政府側の双方が、カウンターパートファンド情報を含めた ODA 案件情報を閲覧することができる 2) ODA 案件情報管理のガイドラインがマニュアル・ハンドブックに盛り込まれている 3) ODA 案件情報管理の方法論やツールが省庁、県、郡の関連機関に普及している(ベースライン調査にて具体的な数値目標設定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ODAデータベースとその閲覧範囲表 ・改訂マニュアル ・改訂ハンドブック類 ・研修レポート ・メタ評価結果 	
<p>4. 郡レベル公共投資事業の運営監視方法と能力強化の仕組みが構築される</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 計画投資省によって、郡レベルが順守すべき公共投資事業の策定及び運営監視の役割に関して、通告が出されている 2) 郡レベル公共投資事業の運営監視方法がマニュアル・ハンドブックに含まれている 3) 各県で5人以上の県計画投資局職員が、郡計画事務所や郡セクター一部局を対象とした研修を実施できる体制となっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・郡の公共投資事業の策定及び運営監視のあり方を示した通告 ・改訂マニュアル ・改訂ハンドブック類 ・県計画投資局研修養成研修レポート ・郡レポート評価 	

国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト PDM2.0(活動・投入レベル)

<活動>	<投入>		
	<日本側>	<ラオス側>	
1-1. NSEDP(2011～2015年)に沿った中期公共投資計画案と財務管理ガイドライン案を共同開発するパイロット組織及びモニター組織選定のためのベースライン調査を実施する。 1-2. パイロット組織とともにNSEDP(2011～2015年)に沿った中期公共投資計画案と財務管理ガイドラインを策定する。 1-3. 中期公共投資計画/財務ガイドライン案の共有セミナーを実施する。 1-4. 活動1-2で策定した中期公共投資計画/財務ガイドライン案に基づいて、モニター組織で同計画及びガイドライン案を策定する。 1-5. 活動1-4のモニタリング結果に基づいて中期公共投資計画/財務ガイドラインの内容を検証し、必要に応じて手順や内容を修正する。 1-6. 活動1-5の内容を反映した、2016～2020年の中期公共投資計画と財務管理ガイドライン策定プロセスに係るマニュアル・ハンドブックを作成する。 1-7. 2016～2020年中期公共投資計画案と財務管理ガイドライン案策定セミナーの準備をする。 1-8. 省庁、県を対象とした2016～2020年中期公共投資計画案と財務管理ガイドライン案策定セミナーを実施する。 1-9. 2016～2020年中期公共投資計画案と財務管理ガイドライン案の策定を支援する。	専門職: チーフアドバイザー 予算/財務計画策定 事業評価 プログラム運営 村落開発/貧困削減 業務調整員	カウンターパート人員 ・プロジェクトディレクター: 計画投資省副大臣 ・プロジェクトマネジャー: 計画投資省内部局の局長クラス1人 ・副マネジャー: 計画投資省内部局の副局長クラス2人 ・カウンターパート職員	・政府による郡レベルに対する組織的な位置づけを現状の「統合的な開発を行う」から変更せず、郡レベルへの権限移譲に関する方針の発信が遅れない
2-1. 公共投資事業完了後の維持管理費のあり方について、財務省と協議する。 2-2. 公共投資事業の終了時評価及び事後評価の手法や手順を策定する。 2-3. 事業評価調査のパイロット検証を行う。 2-4. 活動2-3の検証結果に基づいて手順を修正する。 2-5. 活動2-4の修正内容に基づいて、手法や手順をマニュアル・ハンドブックに反映させる。 2-6. 事業評価調査の方法に関する研修を準備する。 2-7. 事業評価調査の方法に関する研修を実施する。 2-8. メタ評価を実施して、事業評価のパフォーマンスを確認する。	その他人員 各専門分野のラオス人コンサルタント アドミニスタッフ 運転手	カウンターパート研修 第三国研修(マレーシア:別スキーム) 本邦研修	施設 プロジェクト事務所 プロジェクト会議室 研修室
3-1. ODA案件の公共投資計画枠内での標準化について、各開発パートナーと協議する。 3-2. ODA情報管理に関するプロセスを策定する。 3-3. 新ODA案件でパイロット検証を行う。 3-4. 活動3-3の検証結果に基づいて手順を修正する。 3-5. 活動3-4の修正内容に基づいて、手法や手順をマニュアル・ハンドブックに反映させる。 3-6. ODA案件の情報管理方法の研修を準備する。 3-7. ODA案件の情報管理方法の研修を、開発パートナーと協働しながら実施する。 3-8. ODA案件の情報管理のパフォーマンスをモニタリングする。	機材等 PC等プロジェクト運営に必要な機材 プロジェクト車	ラオス側負担コスト カウンターパート職員給与 研修費用の一部	前提条件
4-1. 郡レベル公共投資事業の策定・運営監視のあり方について、MPI内部及び関連部署と協議する。 4-2. 郡レベル公共投資事業の策定・運営監視方法の手順を共同開発するパイロット組織及びモニター組織選定のためのベースライン調査を実施する。 4-3. 郡レベル公共投資事業の策定・運営監視の手順と、その研修方法をパイロット組織とともに開発する。 4-4. モニター組織での郡レベル公共投資事業運営監視研修の準備をする。 4-5. モニター組織で郡レベル公共投資事業運営監視研修を実施する。 4-6. モニター組織における郡レベル公共投資事業の運営監視状況の検証を行う。 4-7. 活動4-6の検証結果に基づいて手順を修正し、マニュアル・ハンドブックに反映させる。 4-8. 郡レベル公共投資事業の策定・運営監視研修のためのトレーニング・オブ・トレーナーズの準備をする。 4-9. 郡レベル公共投資事業の策定・運営監視研修のためのトレーニング・オブ・トレーナーズを、県計画投資局に対して実施する。 4-10. 県計画投資局から郡レベルに対して実施した研修の評価を行う。			

2. 面談記録

面談記録

訪問先	日本人専門家チーム
面談者	奥村チーフ、長田専門家、佐藤専門家
調査団	牧本、長岩、昌谷
同席者	
日 時	2015年6月2日（火）10:00～11:50
記録者	昌谷
<p>内容</p> <p>中期公共投資計画策定の遅れについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ MPI が省庁別・県別予算枠をいまだ公表しないため各省庁・県は計画を MPI に提出できない。 ・ 第8次 NSEDP では当初平均 GDP 成長率目標を 8.5%としていたが、経済情勢の悪化により 7.5%まで下げた。また GDP の 30%を投資が占め、うち 10%すなわち GDP の 3%を公共投資により賄う計画である。ところが財源確保が困難とみられ公共投資額を固めることができないため、今のところ MOF と MPI の申し合わせにより公共投資の割り当て予算を公表していない。 ・ 省庁別・県別予算枠の公表時期は不明である。MPI としては大臣も公表すべきであるという考えであり、早く公表したいという意向であると聞いている。 ・ 公共投資計画は大臣・知事レベルで承認され、国会での承認は不要である。 <p>ラオスの財政について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 近年のラオス経済は高成長（8～9%）を続けているにもかかわらず財政状況は悪く、財政赤字が続いている。つまり、歳出入の管理ができていない状態にある。 ・ ラオス PCAP3 が開始された 2012 年当時はラオスの財政危機はまだ顕在化しておらず、2013 年に IMF のレポートで財政困難が明らかになるとともに実態のない公共投資プロジェクト等が発覚した。 <p>成果 2 の完了レポートにおける O&M 計画記載について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共投資事業終了時評価（MPI と事業主体が合同評価）後に事業完了報告書が事業主体によって作成される。終了時評価報告書に O&M 計画が含まれ、事業完了レポートには終了時評価報告書が添付される。当面はタイプ 1 と 2 の規模の大きな公共投資事業（100 件程度）で作成することをめざす。 ・ タイプ 3 の小規模事業には簡易型 O&M 計画のフォームを作成したい。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	PCAP3 ラオス C/P 幹部
面談者	Mr. Bounsamak SAYASENG, MPI-DOE Director General (Project Manager), Mr. Ounheune CHITTAPONG, MPI-DOP DDG (Project Co-manager), Mr. Sysomphopne PHETDAOHEUANG, MPI-DIC DDG (Project Co-manager), Dr. Viengsan CHANTA, MPI-DOE DDG
調査団	牧本、長岩、昌谷
同席者	PCAP3：奥村チーフ、長田専門家、佐藤専門家
日時	2015年6月2日(火) 14:00～16:00
記録者	昌谷
内容	<p>Bounsamaku 氏より歓迎の辞と状況説明</p> <ul style="list-style-type: none"> PCAP3 は多数の実績を上げている。法令、各種マニュアル等作成の成果物も多く日本側の協力を感謝する。日本人専門家の高い能力、勤勉な勤務態度による成果が大きい。公共投資事業の運営監理の更なる能力向上のために、延長はぜひ必要と考える。 成果1に関し、中期的な枠組みでの公共投資事業の運営及び優先度づけは重要な取り組みであると思料。しかし、研修を一部の地方でしか実施していないので全国展開が必要であるとともに、研修だけでなく今後その実施について監理していく必要がある。 成果2で評価の新システムが導入できた。延長によりスキルアップが更に必要であり、持続性の強化にもつながると思料。 成果3に関してはラオスのような途上国ではODA 事業の情報は重要な意味をもち、PCAP の導入したフォームは活用されている。 成果4では郡に焦点をあてており、ラオス政府方針である地方への権限移管に合致。PCPA3 でトレーナーがある程度育成されたが能力向上は更に必要。 <p>延長の場合、プライオリティの高い分野（牧本氏の質問）</p> <ul style="list-style-type: none"> Bounsamaku: 成果1と2。ただし全分野重要である。 Sysomphopne: 成果3は重要。LDCは2020年にLDCを卒業する必要がある、ODA事業、カウンターパートファンドをより効率的に運営する必要に迫られており、プロジェクトで開発したSPISはそれに貢献していると思料。 PCAP3で開発された評価システムの実施はこれから本格化することになり、その検証、更新が不可欠。また、育成されたトレーナーのスキルアップや研修等の全国展開も必要。 Viengsan: 延長がなかったとしても、ラオス政府の予算で本プロジェクトで構築した活動については続けなければならないが、中期公共投資計画の策定などの新しい取り組みに関しては実際の実施においての専門家からの支援をしていただきたい。 <p>PCPA3の財務的持続性</p> <ul style="list-style-type: none"> MPIは2016年度の公共投資事業の評価については予算確保している。

- ・ 研修活動については、多額の費用は発生しないので活動の継続は十分可能。

公共投資事業の予算配分について

- ・ Ounheune : 第 8 次 NSEDP によれば、GDP の約 10% を ODA と公共投資が担う（詳細数値はのちに提供する）。それに合わせて公共投資額が決まり、MPI では省庁、県ごとの事業予算上限（シーリング）の案を作成済みである。公表は財務省からの承認を得てからになり、公表に向けてのタイムスケジュールや時期についても財務省の承認がなければ外部にお伝えできない。本件について MPI 計画局はより財務省財政政策局と協議の場を設けるべきと考えている。

AMP について

- ・ UNDP のサポートで実施しているが案件カバー率は 60～70%。データはドナーに依頼して入力してもらっているが、先方の事情によりカバーできていない案件が多い。カバーできていない案件は主に新興ドナー。一方、データベースシステムのアップグレードが必要となっており、その財源を見つけなければならない。

以上

面談記録

訪問先	プロジェクト C/P (MPI 会議室)
面談者	成果 1 担当 C/P2 名 (MPI-DOP Mr. Kalouna、ほか 1 名)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3 : 奥村チーフ
日時	2015 年 6 月 3 日 (水) 9:00～10:15
記録者	昌谷
<p>概要 :</p> <p>Mr.Kalouna が主に回答</p> <p>活動内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期公共投資計画マニュアルと第 8 次国家社会経済開発計画 (NSEDP) 策定に向けたガイドライン作成に従事。中期公共投資計画の第 8 次 NSEDP へのインテグレートに貢献した。2014 年 5 人の計画局スタッフが研修を受けた。 ・ 省庁・県職員を対象としたセミナー、研修、ワークショップを開催し、PCAP3 専門家支援の下プレゼンテーションをした。NSEDP と中期公共投資計画の関係を説明し理解させた。 <p>PCAP3 の 5 項目評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 妥当性は非常に高い。NSEDP において公共投資計画は極めて重要であり、中期的な枠組みでの公共投資計画の運営監理の改善に貢献している。有効性に関しては、成果 1 はプロジェクト目標達成に特に貢献している。 	

- ・ 効率性については、PCAP3 専門家、プロジェクトナショナルコンサルタントと MPI 側 C/P とのコミュニケーションが良好であり、ラオス側の能力は向上した。一方、自分に関しては他の仕事が多忙で PCAP3 に割く時間が限定された。計画局の C/P は当初われわれ 2 人だったが、計画局六つの Division から 1 名ずつの参加を依頼し、現状は合計で 8 名。
- ・ 持続性については、ラオス側人材の能力向上は進んでいるが、技術はまだ不十分。今後、各省庁・県からの提出される中期公共投資計画及び 3 カ年公共投資優先リストを審査する能力、セミナー講師として信頼性の高い研修を実施する能力は十分ではないため、PCAP3 専門家にその支援をいただきたい。
- ・ 今後の要望としては、中期公共投資計画に係るセミナー、研修をパイロット県のみならず全国に展開することを望む。

以上

面談記録

訪問先	プロジェクト C/P (MPI 会議室)
面談者	成果 2 担当 C/P 6 名 (MPI-DOE 4 名、VTC、MAF)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3 : 長田専門家
日 時	2015 年 6 月 3 日 (水) 10:30~12:15
記録者	昌谷
<p>概要 :</p> <p>活動内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出席者の多くは公共投資事業評価マニュアル作成、フォーマット開発に従事し、ToT 受講後研修講師として活動。 <p>マニュアル作成について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアル開発は情報源となる各種書類が揃わず、容易ではなかった。ラオス法制に合わせた記述内容が必要であった。 ・ 最初の公共投資事業監理、評価に関するマニュアルであり、公共事業終了前にその事業の質などを確認するうえで非常に有効なツールとなった。 <p>評価研修について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ToT での日本人専門家の指導は厳しかったが、参加者は講義に集中できた。講義内容は理解しやすく、研修教材もよい。講師としてのトレーニングの実施手法なども学んだ。 ・ 評価研修を受講し好成績でも、実際の事業評価活動に携わらなければ評価スキルは得られない。 ・ 評価研修は期間が短い。研修機器として、プロジェクトサイトの位置を特定する GPS があればよい (虚偽の事業を見つけるため)。 	

今後の活動

- ・ 法に規定されているため、PCAP3 終了後も評価普及のための活動は続けていかなければならない。PCAPI 以来培った能力があるので、日本からの協力がなくとも一步一步活動を進めることはできる。しかしながら、実際の事業評価活動はこれからであり、引き続き日本人専門家の支援があるとよりよい。

PI 事業の O&M 費用について

- ・ 費用分担に関しては、MPI と MOF の間で協議が続けられているが、テクニカルスタッフ間の合意では決定はできない。まず、局長レベルでの協議が必要であり、その後大臣レベルでの合意が必要であると思料。本件はもし PCAP3 の支援がなかったとしても進めていかななくてはならない事項である。

以上

面談記録

訪問先	プロジェクト C/P (MPI 会議室)
面談者	成果 3 担当 C/P 5 名 (MPI-DOE 2 名、DPI-VTC、MAF、MPWT)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家
日時	2015 年 6 月 3 日 (水) 14:00～15:30
記録者	昌谷
概要：	
活動内容について	
	<ul style="list-style-type: none">・ 出席者は ToT を受けてトレーナーとして活動経験あり。・ MAF には 2 人トレーナー資格者がいるが、各省庁の国際協力局職員にも ToT を実施していただけるとよりよい。
SPIS (簡易 ODA 事業情報シート) 普及の問題点	
	<ul style="list-style-type: none">・ ガイドラインにより SPIS の利用が規定される。フォーマットを統一することに意義がある。新しいフォームであるため、入力情報を収集する点において難しさはある。・ プロジェクトオーナー (PO) にとって SPIS の記入は難しくはないが、普及率は低い。SPIS の有用性を理解させる必要あり。・ SPIS とは無関係の職務担当の人が研修に出席してくることがある。理由としては、研修の招待状が関連部署にまで届かなかつたり、職務担当者が多忙のため代理で他の職員が出席したりするため。・ SPIS を使わなくても NCB (National Contribution Budget) 申請はでき、他のフォームや MOU だけで可能な場合もある。そのため SPIS を使用するインセンティブはない。・ 以前のフォーム (多数のフォームが存在する) に慣れている人にとって SPIS 作成はワー

クロードが増える。

- ・ 法的執行力を強化してから SPIS 普及を促進すべき。その後、適切な担当者を対象に研修を施す。

AMP について

- ・ 情報が 1 カ所に集中しており、PO が SPIS に記入する際の情報源として便利である。ただしドナーが最新情報を十分提供していないため完成度は低い。

以 上

面談記録

訪問先	プロジェクト C/P (MPI 会議室)
面談者	成果 4 担当 C/P 2 名 (MPI-DOE 2 名)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3 : 奥村チーフ、佐藤専門家
日 時	2015 年 6 月 3 日 (水) 15:45~17:00
記録者	昌谷
概要 :	
活動内容について	
・	C/P は当初 3 名いたが、今は 2 名。いずれも郡レベル公共投資事業監理 ToT のアドバイザー。
・	ToT では DPI のトレーナーが多数養成されたが、県により理解レベルは異なる。研修のフィードバックを得て研修内容は改善されている。
・	郡レベルの公共投資事業管理に係る「Three Build Policy」の首相令が発出されたのは 2014 年 11 月。大変時間がかかった。これによりようやく政策として公認された。
SPIC (簡易 ODA 事業情報シート) 普及、研修について	
・	研修完了した 9 県から、SPIC を添付した 2016 年度公共投資事業申請書が提出された。正しく記入されており、研修成果はあった。今後、普及率を上げるためには、SPIC の有効性などを示し、郡へより働きかけていかなければならない。
・	PCAP3 終了後も県から郡への研修は県予算で実施するが、予算制約が多い。郡への普及は予算がネックとなる。
・	MPI は DPI の研修の質をモニターする必要がある。パイロット県以外での研修活動に関しては観察していないため、不安が残る。

以 上

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DPI
面談者	成果2担当 C/P6名（評価部門長 Mr. Somephong、ほか5名）
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家
日時	2015年6月4日（木）9:00～10:15
記録者	昌谷

概要：

活動内容、研修等について

- ・ 出席者は Mr. Somephong を除き ToT を受けたトレーナー。多くはマニュアル作成から参加している。他の成果活動を兼任するスタッフが多い。
- ・ 南部6県を対象にした評価研修を実施した。出席者のポストテスト成績は合格点に達しているが、質問等フィードバックは少なく、評価の重要性についてちゃんと理解しているか不明。DPI は彼らの理解強化を促進するため近く研修をできればと検討している。
- ・ トップ対象の TMS（トップマネジメントセミナー）では集中力を欠く出席者もいた。
- ・ （以下、Mr. Somephong 発言）教材、マニュアルは理解しやすく、郡職員の理解も問題ないと思料。PCAP1、2 からかなり改善された。特にワーディングが分かりやすくなった。サイズも小さくなり扱いやすくなった。マニュアルや各種文書をウェブで入手可能になったのはありがたい。PO も容易にアクセスできる。
- ・ 評価研修の期間はもう少し長くすれば理解が深まるが、予算と時間的制約がある。トレーナーの能力は高く、技術的な心配はしていない。
- ・ 評価の質を向上させるには JEC（評価委員会）のメンバーでもある県の他局との協力が必要。それにより各種書類、資料の収集が効率化する。
- ・ 2016年度評価予算は申請済み。規模等マニュアルにある基準に従って3～4事業を選定し、JECメンバーを決める。評価対象事業数は増やしたいが予算と人材の制約のため困難。現在のラオスの財政状態では予算が得られるか不明である。DPI の管理予算（administration budget）は大幅（前年比約50%減）に削られる見通し。
- ・ 最初の事業評価はパイロットとして、MPI-DOE スタッフの参加も求める。
- ・ 郡を対象にした研修は成果4の研修と同時に実施し、自己予算で既に7郡終了。残り3郡は6月実施予定。2016年度も必要に応じて実施したい。

持続性

- ・ マニュアルが明確、詳細であり、トレーナーのスキルは高い。技術面では活動を続けるのになら問題は無い。妥当性は非常に高い。ただし O&M プランに関しては研修を受けたが実務が不十分である。
- ・ ラオス財政の現状では予算面での制約はある。

その他

- ・ 他の南部県とコミュニケーションは図っている。年次会議等で事業評価について情報共有及び協議している。

以上

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DPI
面談者	成果3担当 C/P2名 (成果2兼任)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家
日時	2015年6月4日(木) 10:00～11:00
記録者	昌谷
概要： SPIS 利用状況	
<ul style="list-style-type: none">・ チャンパサック県は 2016 年度 ODA 事業 4 件のカウンターパートファンド申請すべてに SPIS を使用している。公共事業局案件 2、農林局、観光局案件各 1。・ PO からの申請をまず DPI 国際協力部門がチェック、記入に遺漏がなければ評価部門が審査、最後に計画部門の確認を経て NCB 申請になる。このシステムは PCAP が開発した SPIS システムに基づくチャンパサック県独自の制度。SPIS を使用しなければ予算申請不可能という仕組みにした。・ この複数段階のチェックシステムは PCAP2 のマニュアルに基づくものだが他県では実施されていない。チャンパサック県の成功要因はトップマネジメントの意識とスタッフの能力の高さにある。他県ではさまざまなルートでファンド申請ができてしまうことがあるが、チャンパサック県では知事が周知徹底を指示し、チャンパサック県すべてのセクター省庁にも本システムを同意させているため、この正規申請方法以外は認められていない。・ PO に SPIS を記入してもらうために、SPIS の申請手続きを PO に通知済みであり、SPIS の準備を事前に依頼、その後 DPI はフォロー活動をしている。具体的には、電話連絡、訪問等により支援、最終申請の前にドラフトコピーを送ってもらい中身のチェックも行っている。・ チャンパサック県での SPIS 利用現況をレポートで紹介したので他県も学んでほしい。今後、年次会議等を利用して南部 6 件にもチャンパサック県の手法を紹介したいと考えている。・ NCB マネジメントに関する法令での記述は抽象的なので、ODA カウンターパートファンド申請における計画局 3 部門の役割を TOR として明確に示すべき。	
以上	

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DPI
面談者	成果 4 担当 C/P5 名 (成果 2、3 等兼任)
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3 : 長田専門家
日 時	2015 年 6 月 4 日 (木) 11:15~12:15
記録者	昌谷
<p>概要 :</p> <p>郡への研修状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果 2 の評価研修と同時に、自己予算で 4 月に 7 郡で郡レベル公共投資事業監理研修を実施。残る 3 郡は 6 月実施予定。実施後に研修結果を分析し、必要があれば 2016 年度も研修を実施する。 <p>SPIC 利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> チャンパサック県では 48 件の 2016 年度郡レベル公共投資事業が申請され、そのすべてに SPIC は添付され、全事業が審査された。利用率が 100%なのは、郡に対して事前に SPIC について説明する機会を設け、SPIC を添付しなければ承認されない旨を通知したため。最終的に承認に至ったのは 14 件のみであるが、これは予算の制約によるものである。 SPIC の情報は統一フォーマットで見やすいので、審査する側にとって非常に効率的。記入する側の PO にとっても情報整理により事業内容がクリアになるという点で有益。 ハンドブックは郡職員にとっても理解しやすく必要情報が網羅され便利。DPO、PO だけでなくスーパーバイザーである DPI にとっても有益。 PCAP3 終了後も SPIC 使用は法的にも規定されているのでその使用及び促進活動は続ける。 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> チャンパサック県の知事はじめ各セクター局長も SPIC の利点をよく理解しており、事業申請をするには SPIC を添付することの義務づけが徹底している。 チャンパサック県では他セクター局と毎年予算確定後 (9 月以降) に協議があり、その機会に公共投資事業申請時の必要書類や申請方法について知らせており、周知徹底には県知事の強いイニシアティブも影響している。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DAF
面談者	計画部門長、国際協力部門スタッフ
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家、DPI スタッフ
日 時	2015年6月4日（木）13:00～14:30
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>SPIS 利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新年度 NCB 申請 1 事業に、SPIS 使用。ADB・IFAD の農産物プロモーション事業。 ・ SPIS のフォーマット自体は難しくないが、記入する情報を揃えるのに時間がかかる。以前よりも多くの情報提供を必要とする。 ・ SPIS は必要情報が整理されておりモニタリングに便利。以前は統一されたフォーマットはなく簡易なものだったが、より体系的で見やすい統一フォーマットなので複数の案件を監理・チェックする際に便利であり、満足している。 ・ 2014年12月の研修には当 DAF の同僚が参加、その後担当者に OJT をして知識、ノウハウを移転した。 ・ AMP に関しては研修で習ったので、その存在は知っているが利用していない。ウェブサイトの使い勝手が悪く、掲載事業もすべてカバーしていないので改善してほしい。むしろ SPIS 用の情報収集にはドナーの公式ウェブを利用している。 ・ DPI は MPI に AMP 活用研修の実施を要望している。 ・ マニュアル、ハンドブックは持っており必要箇所は読んでいる。内容に問題はない。 <p>その他（事業評価について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後実施していく終了時／事後評価については初めて行うことなので、評価実務での質の心配をしている。特に事後評価に関しては、事業終了後に時間が経過すればプロジェクト書類や関係者から情報を得ることが困難になるため評価実施は困難なものになるのではないかと懸念している。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DPWT
面談者	DDG、スタッフ 2 名
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家、DPI スタッフ
日 時	2015 年 6 月 4 日（木）15:00～16:00
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>SPIS 利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2016 年度 NCB 申請 2 事業に SPIS を使用した。ADB のパクセ環境改善事業と同じく ADB の水供給事業。 ・ SPIS の利用に関しては、スタッフが DPI から研修を受け、また事業のコンサルタントから支援を得た。 ・ SPIS 導入により事業の情報が明確になった。統一フォームなので容易に理解できる。ただし記入する情報自体が不正確であれば、SPIS を使用しても正しい情報を提供できない。 ・ AMP は当局のネットサーバーが遅く、利用していない。 ・ マニュアル、ハンドブックは SPIS 作成の際などに活用している。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	チャンパサック県 DPI
面談者	DDG、成果 1 担当 C/P2 名
調査団	長岩、昌谷
同席者	PCAP3：長田専門家
日 時	2015 年 6 月 5 日（金）8:30～10:00
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>県中期公共投資計画作成の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県の統計データや情報を各セクターから収集し作成中だがまだ完成していない。 ・ 6 月中に中期公共投資計画及び 3 カ年公共投資優先リストの作成を完了させ、MPI に提出し、7 月に MPI へ説明に行き、承認を仰ぐ予定。作成にあたっては、不明点等あれば MPI 計画局職員がフォロー、説明してくれており、DPI との協力関係は築けている。 ・ PCAP のフォームを使用し作成しているが、セクター局の情報はタイムスパンがまちまちでありまとめるのに苦労している。特に 3 カ年公共投資優先リストを作成している局は少 	

ない。中期公共投資計画及び3カ年公共投資優先リストが機能するようになれば予算管理にも非常に有効であると思料。

- ・ MPI は県別予算の上限枠を公表していないが、チャンパサック県としては 2014 年の水準を参考に作成しているところである。
- ・ 県 SEDP はほぼ完成しているが MPI へはまだ未提出。来週月曜に中央と最終協議し、その後提出となる。
- ・ 中期公共投資計画は SEDP と整合しているが、一部まだ不明確な点もある。SEDP には 17 のプログラムがありそれぞれ目標を定めているが、今後中期公共投資計画をフォーマットに従って作成することにより各プロジェクトとプログラムの対応が明らかになる。

PCAP3 活動について

- ・ パイロット県として、テクニカルスタッフが中期公共投資計画（2011～2015 年）作成研修に参加し、それを現在、実際の中期公共投資計画作成に生かしている。
- ・ 上記研修は非常に興味深く有用であった。当県からは 1 名のみが参加したが、より多くの職員が研修に参加できればよりよかった。また、研修のタイミングとして、現在作業中の実際の中期公共投資計画作成に合わせて研修ができれば更によい。
- ・ 2014 年 12 月に PCAP3 が実施した中期公共投資計画案策定セミナーには DDG が出席。その場でフォーマットの使用が合意、確認された。
- ・ 成果 1 に関する研修に参加した人数は少ないので、内部研修で他職員に技術移転したいが、業務の多忙さと予算の制約からまだ実現していない。
- ・ 中期 PI 作成に全県が統一フォーマットを使用するのは望ましく、画期的である。
- ・ PCAP3 終了後の持続性に関して、当県テクニカルスタッフは PCAP で中期公共投資計画について学んだが、フォーマットを用いて実際の計画作成に着手したのは 2015 年が初めてである。フォーマット自体も体系的で分かりやすいため、今後の作成に関しても困難ではないと思うが、作成結果の質にまだ十分な確信がもてない。また、PCAP3 終了後に他県の DPI などが勝手に違うフォーマット（より簡易で必要情報が少ないもの）を作り、また以前のように体系的でないシステムに戻ってしまうのではないかという懸念もある。PCAP3 を 1 年延長して 2015 年作成する中期公共投資計画をモニター、フィードバックをしてくれれば、その後は支援なしでも継続できると思料。
- ・ 中期公共投資計画マニュアルは包括的で理解しやすく、特に中期公共投資計画作成手法、必要書類、関連法令、クライテリアの参照に活用している。当県スタッフもその開発に参加した。

以上

面談記録

訪問先	MPI
面談者	Mr. Bounsamack, DG, MPI-DOE (Project Manager PCAP3)
調査団	全員
同席者	PCAP3：奥村チーフ、長田専門家、佐藤専門家
日 時	2015年6月8日(月) 10:15～10:50
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>成果1 関連（中期 PI 計画）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各省・県の SEDP はほとんど作成中でありいまだ提出されていない。当初の締め切りは過ぎているが、遅くとも今月中に MPI に提出されないと、7月の国会審議に間に合わない。 ・ 中期 PI 計画の提出状況も同様。DOE は各省・県からの相談に応じている。課題は、予算制約のなかでの事業の優先づけ。各省・県・PO と、事業の効率性、必要性を議論する。 <p>成果2 関連（事業評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 終了時・事後評価実施ガイドラインでは、法規よりも詳細に評価実施の方法を示す。 ・ ガイドラインは早期に発出したいが、遅れている。現在スタッフは年次公共投資予算の業務に多忙で手が回らない。 ・ 評価対象事業は A または B の優良事業としたい。これについては各省・県と要協議。 ・ PI 事業の維持管理費用のあり方については、通例、開発目標達成の命題の下、新規事業を優先させる傾向にあり、予算制約の関係上、引き続き相当の議論を要する。MOF のほか DOP 及び PO との協議が必要。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	JICA CAROL Project (道路維持管理技術協力プロジェクト)
面談者	高橋君成専門家
調査団	全員
同席者	PCAP3：長田専門家
日 時	2015年6月8日(月) 11:00～12:00
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>高橋氏が資料に基づきラオス道路維持管理の現状と課題を説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世界銀行と ADB の支援により設立された道路維持管理基金が維持管理の主要財源。現在はドナー支援はなく、すべて政府予算。うち 95%は揮発油税、その他数%は通行料、罰 	

金などによる収入。車両の増加により財源は毎年 20%増加しているが、それでも維持管理に必要な金額の 25~30%にすぎない。

- ・ 基金による維持管理費は優先区間にまず充てるべきだが、実際には自然災害に起因する緊急維持管理が発生することも多い。地方の声が強く中央政府の方針どおりに支出されていない。また新規事業へ維持管理基金が流用されてしまうこともある。
- ・ 維持管理計画は総じて場当たりてき。中長期計画がない。
- ・ 予算確保前に業者に工事を発注、実施させてしまうケースも横行している。
- ・ ADB が新規に道路維持管理プロジェクトを開始する。その調査報告書の提言として、財源確保のための揮発油税増税、民活、地方の財源負担や中長期戦略策定等が盛り込まれている。
- ・ 郡道以下の地方道で地元負担を求める場合、コミュニティレベルの委員会を設置して労働力をコミュニティに提供してもらうことがある。
- ・ 現在の道路データベースは 2008 年以降更新されていない。本プロジェクトで 2015 年更新予定であるが、将来的に恒常的に更新する仕組みが必要である。

以 上

入手資料：ラオスの道路インフラの現状・維持管理の課題と JICA の取り組み

面談記録

訪問先	MOF 財政政策局
面談者	Ms. Sifong OUMAVONG, Dir of Economic and Finance Policy Division、ほか 1 名
調査団	全員
同席者	PCAP3：奥村チーフ、佐藤専門家 MOF Mr. Yoshiaki Terai, Fiscal Statistics and Policy Advisor (JICA 専門家)
日 時	2015 年 6 月 8 日 (月) 14:00～15:00
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>NSEDP、中期 PI 計画について</p> <ul style="list-style-type: none"> 第 8 次 NSEDP (2016～2020 年) 案では年率 7.5%の成長を見込む。この目標は ambitious ではある。GDP の内訳では投資は 30%、投資額のうち公共投資の占める割合は 9～11%程度である。 第 8 次 NSEDP の目標値は 7 月に国会承認される予定。 各省・県は SEDP 作成にあたり、MOF にコメントを求めてくる。アクティビティとプロジェクトの区別がついておらず、膨大なプロジェクトリストになっている場合があり、それを指摘している。 単年度公共投資額は、2015 年度実績 3 兆 3,000 億キープ、2016 年度計画は 3 兆 6,000 億キープ。 新予算法は 2015 年 12 月中に国会承認を得たい。 MTEF は 3 カ年計画。5 カ年計画にしたかったが 5 年先の見通しは現実感に乏しい。 中期 PI 計画については、MPI とマクロ数値については合意済み。 中期 PI 計画の現物をまだ見ていないので何ともいえないが、各省・県の計画を単純にコンパイルするのではなく中身を精査して現実的な計画にする必要がある。 PI 事業のうち Off Budget Project (予算がつかないうちに実施される事業) は重要問題であり、MOF もレビューしているところである。 <p style="text-align: right;">以 上</p>	

面談記録

訪問先	MOF 予算局
面談者	Dr. Bounleua SINXAYVORAVONG, DG, Budget Dept
調査団	全員
同席者	PCAP3：奥村チーフ、長田専門家、佐藤専門家
日 時	2015 年 6 月 8 日 (月) 15:00～15:40
記録者	昌谷

概要：

財務省公共投資財務課（PIFD）設立について

- ・ 予算局は PI 事業のファイナンスサイドを担当。事業の経済効果やプライオリティについては計画局が担当。PI 事業実施にあたっては予算上限や支払計画が契約上明記された、無理のない事業が実施されるようにする。
- ・ PIFD は Bounleua 氏の提案で設立されることになった。2015 年 7～9 月に 6～7 人のスタッフ（Vice Director 含む）でスタートし、Bounleua 氏が直接監督する予定。将来的には局として独立させたいと考えている。
- ・ PIFD の主な関心事は 3 点。1) PI 事業の財源の明確化、2) 規定に則った PI 事業支出、3) PI 事業の収支（アカウント）。2) の支出に関しては、事業をモニターするためにデータベースシステムを開発したい。

PI 事業の維持管理について

- ・ 維持管理はデータベースに次いで PIFD にとって優先順位の高い事項。MPI と維持管理について話し合いを継続しているが時間がかかる。個人的には、今後、維持管理計画のない新規事業は作りたくないと考えている。
- ・ 維持管理費用は原則的にアドミコストに含まれると考える。アドミコストの支出は中央よりも各地方（県）の意向が強く働く。いわば歳入の中央集中に対し、歳出は分権化している。

その他

- ・ 第 8 次 NSEDP のうち、中期 PI 計画の 5 年間総額は 23～25 兆キープ。

以上

面談記録

訪問先	ボリカムサイ県 DPI
面談者	Mr. Bounak, DDG, DPI Bolikhamxay province、ほか評価部門スタッフ 5 名
調査団	武田、昌谷
同席者	PCAP3：奥村チーフ、佐藤専門家
日時	2015 年 6 月 9 日（火）14:00～16:50
記録者	昌谷

概要：

成果 1 関連（中期 PI 計画）

- ・ 県の中期 PI 計画は 3 月に MPI に提出済み。各郡・セクターから情報を得て 1 年 3 カ月かけて作成した。MPI から予算上限額の指示がないが、2014 年の実績額を基に作成した（奥村チーフによれば、提出された計画は SEDP に添付される事業リストで、PCAP3 フォームに則ったものではない。今後 MPI がボリカムサイ県に対し何らかの指示を出すと思われる

るとのこと)。

- ・ 中期 PI 計画作成にあたっては PCAP マニュアル、ハンドブックを参照した。
- ・ 当県 SEDP (2016~2020 年) は、「Vision 2030 Strategy 2025」とともに作成済み。知事の承認を得て MPI に提出してある。現在印刷中。同計画作成にあたっては MPI より 4 名が来県し、支援をしてくれた。
- ・ 3 年のローリングプラン作成は困難ではない。
- ・ 現実問題として、債務プロジェクトの存在が大きな課題。また、公共投資計画に載らない事業 (中央政府主導による他県からの集団移住に伴うインフラ整備等) が存在する。

成果 2 関連 (事業評価)

- ・ 終了時・事後評価実施対象事業の選定については、当県で情報収集・整理し、MPI-DOE が来県して対象を選定するというプロセスになる。予算は確保されていない。ガイドラインが発出されていないので評価実施はその後になる。
- ・ 評価研修には評価部門 4 名が参加した。研修では評価の重要性が理解できた。事業評価には当該分野の専門知識が必要になるので、セクター局のスタッフも研修を受けるべき。DPI スタッフがセクター局を対象に研修を実施することは能力的には十分可能だが、MPI のガイドライン発出による評価実施の法的根拠が必要。

成果 4 関連 (郡レベル PI 事業管理)

- ・ DPI 評価部門スタッフがボリカン郡を対象に研修を実施済み。他の 2 郡を実施予定。ルクセンブルクの Center21 プロジェクト (県、郡のキャパシティ・ビルディング、2015 年 10 月終了予定) より予算を獲得した。
- ・ 残る 4 郡については 3 郡の実施結果いかんによりルクセンブルクから予算が得られる可能性あり。得られない場合は政府予算もしくは他ドナーを探す。
- ・ ボリカン郡の研修はおおむね満足できる結果が得られた。研修では PI 事業管理における中央、県、郡の役割分担を明確にし、SPIC について解説した。問題点は研修参加者のなかには新人もいて知識レベルが大きく異なること。
- ・ SPIC 使用の事業申請を提出したのは 9 郡中 2 郡。どちらも個別研修実施前にもかかわらず SPIC を使用したのは、DPI で全 DPO スタッフを招待して研修会を開催したからである。ただしそのときの理解度は十分でなかったため、他の 7 郡は SPIC を使用していない。今後各郡で研修を実施すれば SPIC 使用は増加するはず。またディクリーが公布されて郡の役割が明らかになったので、2016 年度 SPIC 使用は増加する。
- ・ SPIC は DPI にとって申請内容をチェックするのに便利。DPI のコメントを加える等の改良を考えてほしい。
- ・ PCAP ウェブサイトでハンドブックや各種フォームをダウンロードできるのは非常に便利。ただし郡レベルや県の一部でも PC やネット環境は不十分なところが多くハードコピーの配布は必要。

以上

面談記録

訪問先	ポリカムサイ県ポリカン郡 DPO
面談者	Mr. Thongma, Head of DPO Bolikhan, DPI Bolikhamxay province、ほかスタッフ 6名
調査団	武田、昌谷
同席者	PCAP3：奥村チーフ、佐藤専門家
日時	2015年6月10日（水）9:30～12:00（サイト視察含む）
記録者	昌谷

概要：

郡レベル事業管理について

- ・ セクターオフィスと共同して村のニーズに合わせ事業を形成する。PO であるセクターが申請書を書き、DPO がそれを SPIC でチェックする。不備があれば差し戻す。問題なければ郡ガバナーの承認を得て県に送る。
- ・ 事業が県に承認されたら District Management Committee を設立。郡ガバナーやファイナンス、インスペクション等 8 名程度が委員になる。事業の進捗をチェック、モニターする。委員会の設立は法に基づく。
- ・ 2016 年度事業として 17 案件を申請。すべて SPIC を用い県にリスト化された（承認される可能性大）。
- ・ 事業の優先順位は、郡 5 カ年計画、事業の品質等に基づきまず DPO が、その後に郡ガバナーがつける。
- ・ 来期 17 事業では経済開発、教育、ヘルス、行政が重点事業。

成果 4 活動関連（事業評価）

- ・ SPIC は、事業申請書を県に送る前に内容をクリアにチェックできるのが利点。内容の適正度が計れる。イエスノーのチェックだけではなくスコアリングや DPO スタッフのコメント記入欄もほしい。
- ・ 5 月末の 1 週間の研修には DPO スタッフ全員参加。トレーナーの説明はクリアで申請書の作成に有益であった。
- ・ ハンドブックは研修時に初めて配布された。これから活用する。
- ・ ハンドブック等がウェブでダウンロードできるのは便利だが、郡のネット環境は悪くないものの PC が不足している。ハードコピーの配布は必要。

サイト視察 2 カ所

1) District Hall

- ・ 2013/14 年度事業。当初計画は 18 億キープの体育館建設だったが、政治集会等に利用できる多目的ホールに変更された。総事業費用 48 億キープとなった。9 カ月で完成した。PO は郡キャビネット。現在完工後 2 年経過したが、43 億キープ（約 90%）が未払い。

2) Village Road Improvement

- ・ 2014/15年度の郡道7.36kmの改良事業（拡幅またはアップグレーディング）。総額30億キープ。建設期間4カ月で2015年5月19日完了。POは郡公共事業運輸オフィス。2億4,000万キープ（約10%）支払い済み。建設会社はビエンチャンの企業。日常メンテはPOの研修を受けた村人が実施することになっている。

以上

面談記録

訪問先	MPI（世界銀行プロジェクトMDCID）
面談者	Mr. Thanongdeth Insixiengmay, Deputy Team Leader, Mainstreaming Disaster and Climate Risk Management into Investment Decisions
調査団	武田、長岩、昌谷
同席者	PCAP3：奥村チーフ
日時	2015年6月11日（木）13:30～14:30
記録者	昌谷
<p>概要：</p> <p>プロジェクト概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共投資事業における自然災害のリスク管理を目的とするMPIをカウンターパート期間とする世界銀行プロジェクト。2012～2015年の3年間実施。予算270万米ドル。 ・ 詳細内容は入手資料のとおり。 <p>PCAPとの関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの前身プロジェクト実施時より、PCAP2と情報交換していた。 ・ MDCIDとPCAP3はたびたび交流し、互いのプロジェクトに関する情報をマニュアルに掲載した。 ・ PCAPの研修実施は参考になった。 <p style="text-align: right;">以上</p> <p>入手資料：Project Brief MDCID</p>	

面談記録

訪問先	UNDP
面談者	Ms. Silavanh Vongphosy, Head of Poverty Reduction Unit
調査団	武田、長岩、昌谷
同席者	PCAP3：奥村チーフ
日時	2015年6月11日（木）15:00～16:00
記録者	昌谷

概要：

UNDP の NSEDP 支援

- ・ UNDP の MPI 支援プログラムは 1) NSEDP プランニング、2) 統計、3) 援助協調、4) 政策分析の 4 コンポーネントからなる。
- ・ 第 8 次 NSEDP は第 7 次 NSEDP に比べてリザルトベースの計画になっている。バランスの取れた経済成長等、幾つかの重点ピラーを設定している。
- ・ 第 7 次 NSEDP は 430 ものモニター指標を設け、UNDP はその情報収集を支援している。第 8 次 NSEDP では指標数を前回より絞ろうと試みており、現在は約 100 件ほどである。
- ・ 第 8 次 NSEDP は 6 月末の国会に提出予定。

MPI-DIC の AMP (ODA データベース) について

- ・ 当初はラオス側が案件データを入力するはずだったが、実行困難なため入力をドナー側に要請した。現在は 27 機関が協力し、四半期ごとに入力している。ラオス側のサステナビリティには不安があるが、個人的意見として将来的にはラオス側に監理及びデータ入力などを移転させるべきと考えている。
- ・ 案件のカバー率は金額ベースで 60～70%程度。情報のなかにカウンターパートファンドは入っていないので、ドナーは金額を把握できない。
- ・ システムのアップグレードに伴うサーバーの容量拡大が求められている。
- ・ UNDP は AMP 支援を継続するが、DIC 側にもシステム改善の取り組みをプッシュしている。

以上

3. 協議議事録 (M/M)

Minutes of Meetings
between
The Japanese Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
and
Ministry of Planning and Investment of
the Lao People's Democratic Republic
on
Terminal Evaluation of Technical Cooperation Project
for Establishing Public Investment Plan under NSEDP

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Ms. Saeda MAKIMOTO, Senior Representative of JICA Laos office, conducted the terminal evaluation of the technical cooperation project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP (hereinafter referred to as “the Project”) from June 2nd to 15th, 2015. The Team had a series of discussions with the Ministry of Planning and Investment (hereinafter referred to as “MPI”) and other relevant organizations on the project to evaluate the performance, the achievement of the project and exchanged views for the project.

As the result of the study and discussions, the Team and MPI came to reach a common understanding concerning the matters and agreed to present the terminal evaluation report attached hereto.

Vientiane, June 15th, 2015

牧本 小枝

Ms. Saeda MAKIMOTO
Team Leader of Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency

Boon Samak

Mr. Bounsamak SAYASENG
Director General, Department of Evaluation
Ministry of Planning and Investment

ATTACHED DOCUMENT

1. Conclusion of the Terminal Evaluation

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

1.1 Achievement of the Project Purpose

The achievement level of the Project Purpose at the completion will not be sufficiently high as seen in achievement indicators. Now the basis of the management of public investment projects by MPI and other related organizations along with Mid-Term Public Investment Plan is formulated. However, the actual implementation of Mid-Term Public Investment Plan will be operated from 2015/2016, thus it is difficult to judge whether MPI properly manage public investment plan based on the Mid-Term Public Investment Management Framework at this moment. Therefore, this year is important stage for MPI to functionalize the Mid-Term Public Investment Management Framework for achieving Project Purpose.

1.2 Evaluation by Five Criteria

From the viewpoint of five evaluation criteria, “relevance” and “efficiency” of the Project are high whereas “effectiveness” and “sustainability” are moderate. As for “impact”, a couple of positive impacts have been observed.

1.3 Request for Extension of the Project

During the evaluation, MPI requested the Team to extend the Project to support the Output 1 and 2 activities. Considering the importance of this year to functionalize Mid-Term Public Investment Management Framework and evaluation mechanism, the Team recognizes the some additional support to MPI would be reasonable.

2. Consideration on MPI’s Request for Extension of the Project

Based on the evaluation result, JICA explained that JICA will further examine the possibility of extension of the Project through observation of MPI’s initiative for implementation of Mid-Term Public Investment Management Framework, especially the progress of recommended actions, such as “issuance of the Guidelines of Implementation of Terminal and Ex-Post Evaluation on Domestic-funded Public Investment Projects at the earliest within July 2015”.

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
ESTABLISHING PUBLIC INVESTMENT PLAN
UNDER NSEDP (PCAP3)**

**Japan International Cooperation Agency
and
Ministry of Planning and Investment
Lao People's Democratic Republic**

June 2015

Am

05/15

Table of Contents

Abbreviations	5
1 Overview of the Terminal Evaluation.....	6
1.1 Summary of the Terminal Evaluation	6
1.2 The Schedule of the Mission.....	6
1.3 Members.....	7
1.4 Persons Interviewed	8
1.5 Methodology of Evaluation.....	8
1.5.1 Evaluation Procedure.....	8
1.5.2 Items of Analysis.....	8
2 Outline of the Project.....	9
2.1 Background of the Project.....	9
2.2 Summary of the Project.....	11
3 Results and Achievements of the Project	12
3.1 Inputs	12
3.1.1 Inputs from the Japanese Side	12
3.1.2 Inputs from the Lao PDR Side	13
3.2 Activities Implemented.....	13
3.3 Achievement of Outputs.....	13
3.3.1 Achievement of Output 1.....	13
3.3.2 Achievement of Output 2.....	14
3.3.3 Achievement of Output 3.....	15
3.3.4 Achievement of Output 4.....	16
3.4 Achievement of Project Purpose	17
3.5 Achievement of Overall Goal.....	19
4 Implementation Process	20
5 Five Criteria Evaluation.....	20
5.1 Relevance	20
5.2 Effectiveness.....	21
5.3 Efficiency	22
5.4 Impact	22
5.5 Sustainability	22
5.5.1 Policy and Institutional Aspect.....	23
5.5.2 Technical Aspect.....	23
5.5.3 Financial Aspect.....	23
6 Conclusion	24
6.1 Achievement of the Project Purpose	24
6.2 Evaluation by Five Criteria.....	24
7 Recommendations and Lessons Learnt	24
7.1 Recommendations.....	24
7.2 Lessons Learnt.....	25

Annexes

- Annex 1: Project Design Matrix (Version 2.0)
- Annex 2: Plan of Operation (PO)
- Annex 3: Inputs by Japanese Side
- Annex 4: Inputs by Lao Side
- Annex 5: Training Activities of PCAP3
- Annex 6: Manuals and Handbooks Developed by PCAP3
- Annex 7: Evaluation Grid

Am

4

ASB

Abbreviations

ADB	Asian Development Bank
AMP	Aid Management Platform
DAF	(Provincial) Department for Agriculture and Forestry
DPI	(Provincial) Department for Planning and Investment
DPO	District Planning Office
DPWT	(Provincial) Department for Public Work and Transport
GoL	Government of the Lao PDR
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LDC	Least Developed countries
MAF	Ministry of Agriculture and Forestry
MDG	Millennium Development Goal
MoF	Ministry of Finance
MPI	Ministry of Planning and Investment
MPI-DIC	Department of International Cooperation, MPI
MPI-DOE	Department of Evaluation, MPI
MPI-DOP	Department of Planning, MPI
MPWT	Ministry of Public Work and Transport
MTBF	Medium-Term Budget Framework
NCB	National Contribution Budget
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan
O&M	Operation and Maintenance
ODA	Official Development Assistance
PCAP1	Project for Capacity Building in Public Investment Program Management
PCAP2	Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management
PCAP3	Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PIFD	Public Investment Financial Division
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
SEDP	Socio-Economic Development Plan
SPIC	Simplified Project Information Checklist
SPIS	Simplified Project Information Sheet
TOT	Training of Trainers
TWG	Technical Working Group
UNDP	United Nations Development Programme

1 Overview of the Terminal Evaluation

1.1 Summary of the Terminal Evaluation

To review actual inputs, activities and the implementation process, and compare the project purpose and output achievement levels against the latest Project Design Matrix (PDM) and the Plan of Operations (P/O). Through sharing terminal evaluation findings, and discussion with the Joint Coordinating Committee (JCC), a consensus on a direction for the remaining period of the project should be achieved.

1.2 The Schedule of the Mission

Day	Date	Time	Planned Schedule	
1	2-Jun	Tue	9:00	Preliminary Meeting in JICA Laos Office
			10:00	Interview with PCAP3 Experts
			13:30	Interview with MPI-DOE Director General Mr. Bounsamak SAYASENG, MPI-DOP DDG Mr. Ounheune CHITTAPONG, MPI-DIC DDG Mr. Sysomphopne PHETDAOHEUANG, Hounphanh SOUKPRASITH (Overall)
2	3-Jun	Wed	9:00	Interviews/Discussions with working group Output 1 (DOP)
			10:30	Interviews/Discussions with working group Output 2 (DOE, DPI-VTC, MAF)
			14:00	Interviews/Discussions with working group Output 3 (DOE, DIC, DPI-VTC, MPWT, MAF)
			15:30	Interviews/Discussions with working group Output 4 (DOE)
3	4-Jun	Thu	6:00	Flight from Vientiane to Champasack
			8:30	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 2 (DOE, DPI-VTC, MAF)
			10:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 3 (DOE, DIC, DPI-VTC, MPWT, MAF)
			11:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI working group Output 4 (DOE)
			13:30	Interviews/Discussions with Champasack DAF
			15:00	Interviews/Discussions with Champasack DPWT
4	5-Jun	Fri	09:00	Interviews/Discussions with Champasack DPI Deputy Director and working group Output 1
			12:30	Flight from Champasack to Vientiane
5	6-Jun	Sat		Documentation
6	7-Jun	Sun		Documentation
7	8-Jun	Mon	8:30	Meeting with JICA Laos Chief Representative
			10:00	Meeting with MPI-DOE Director General Mr. Bounsamak
			11:00	Interview with JICA CAROL Project in MPWT on O&M cost issue
			14:00	Interview with Ministry of Finance Fiscal Policy Department (Output 1)
			15:00	Interview with Ministry of Finance Budget Department DG (Output 1 & 2)
8	9-Jun	Tue	9:30	Go to Bolikhamxay province by car

			14:00	Interview with Bolikhamxay DPI Director and Deputy Director
			15:00	Interview with Head of Evaluation Division and DPI officials
9	10-Jun	Wed	9:30	Interview with Head of DPO and DPO officials
			13:30	Visit project site 1: District Hall
			14:30	Visit project site 2: Village roads
			15:30	Go to Vientiane by car
10	11-Jun	Thu	10:30	Meeting with PCAP3 Expert
			13:30	Interview with World Bank (Related to their project with MPI-DOP on Disaster Risk and Climate Change)
			15:00	Interview with UNDP (Output 1&3)
11	12-Jun	Fri	AM	Meeting with JICA Laos office
			16:00	Final Discussion with MPI on draft Evaluation Report
12	13-Jun	Sat		Finalisation of Evaluation Report
13	14-Jun	Sun		Finalisation of Evaluation Report
14	15-Jun	Mon	13:30	JCC and M/M Signing with Dr. Khamlien PHOLSENA, Vice Minister of MPI
			-	Mr. Takeda and Mr. Sakaya departure

1.3 Members

Japanese Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Ms. Saeda Makimoto	Leader	Senior Representative, JICA Laos Office
Dr. Nobuhisa Takeda	Government Project Planning	JICA Senior Advisor
Mr. Izumi Sakaya	Evaluation Consultant	Prastha Ltd, Inc
Ms. Yu Nagaiwa	Cooperation Planning	JICA Laos Office

Lao Side

Name	Designation	Title and Affiliation
Dr. Khamlien PHOLSENA	Project Director	Vice Minister of MPI
Mr. Bounsamak SAYASENG	Project Manager	Director General of MPI-DOE
Mr. Ounheane CHITTHAPHONG	Deputy Project Manager	Deputy Director General of MPI-DOP
Mr. Houmphanh SOUKPRASITH	Deputy Project Manager	Deputy Director General of MPI-DIC

1.4 Persons Interviewed

The following people were interviewed during the mission.

- Representatives from MPI
- Project C/Ps
- Representatives from DPI
- Representatives from Development Partners
- Project Experts and Project Managers
- Representatives from JICA Laos Office

1.5 Methodology of Evaluation

1.5.1 Evaluation Procedure

The Team, while studying on various documents, conducted surveys by questionnaires and interviews with the counterpart personnel (herein after referred to as "C/P") and the Japanese experts as well as those officials concerned with the Project. The Team also made a visit to the project sites. The Team analysed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM) and used Evaluation Grid (refer to Annex 4) as a checklist of the items to be surveyed. The evaluation results by the Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revise, the results were concluded as the evaluation study.

1.5.2 Items of Analysis

(1) Achievement of the Project

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

(2) Implementation Process

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

(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

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

1) Relevance:

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

2) Effectiveness:

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

3) Efficiency:

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

4) Impact:

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

5) Sustainability

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

2 Outline of the Project

2.1 Background of the Project

In Lao People's Democratic Republic (Lao PDR), the Ministry of Planning and Investment (MPI) is responsible for, and authorized to manage and supervise all the public investment projects. MPI verifies the appropriateness of projects in each field, and reviews the development budget to be approved by the National Assembly. MPI is also assigned to regularly monitor and evaluate projects, and report to the National Assembly. However, MPI and its subordinate bodies, including the Department of Planning and Investment (DPI) at the provincial level and the district-level District Planning Office (DPO), have been facing capacity challenges in project management which hamper the effective implementation of public investment projects using the domestic development budget. Furthermore, the degree to which these projects contribute to the achievement of the targets set out in the government's five-year National Socio-Economic Development Plan (NSED) is unclear, resulting in major discrepancies in planning and implementation.

Given the situation, a Japan International Cooperation Agency (JICA) technical cooperation project was implemented between November 2004 and October 2007, entitled "Project for Capacity Building in Public Investment Program Management" (hereafter referred to as PCAP1), with the goal of ensuring that public investment projects led by the government of Laos (GoL) are assessed, monitored and evaluated appropriately. MPI acted as the counterpart organization for this project. Under PCAP1, management and supervision techniques, including project assessment tools and financial, environmental, and social analyses were developed and compiled as a manual, along with accompanying handbooks. A capacity-building model for MPI and DPI was also formulated, based on which a process of technology transfer and dissemination to various organizations was carried out, focusing primarily on MPI, three monitor provinces (Oudomxay, Khammuan, and Saravan), and a monitor ministry (the Ministry of Agriculture and Forestry).

After PCAP1 was completed, another JICA technical cooperation project was carried out from March 2008 to August 2011, entitled "Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management" (hereafter referred to as PCAP2). A revised edition of the resulting manual, containing management methods and tools for public investment projects was compiled. This was an improved version of the manual formulated in PCAP1, and was involved in nationwide dissemination activities. Technical support was also provided to prepare for the Public Investment Law.

PCAP1 and PCAP2 increasingly improved the capacity of MPI and DPI to manage public investment projects, by developing, revising, and disseminating methods and tools for assessing,

monitoring, and evaluating projects, as well as various forms for assessing projects. They also did so through training programs. The Public Investment Law was enacted in December 2009, prescribing the obligation to assess public investment projects, and positioning the methods and tools developed through PCAP1 and PCAP2 as national systems under the law.

In assessing public investment projects, efforts must be made to ensure transparency and accountability in project selection. In order to do so, training regarding the methods and forms involved must be carried out with a wider range of central government organizations and provinces. In order to promote further improvements in public investment projects, it is necessary to manage public investment projects within the medium-term financial management planning framework and the NSEDP. As such, the further strengthening of the capacity of relevant organizations presents a challenge for the future.

To address the abovementioned issues and utilize outputs from PCAP1 and PCAP2, a new technical cooperation scheme has been agreed upon, to be implemented within the period from March 2012 to September 2015, entitled "Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP" (hereafter referred to as PCAP3).

In order to realize the primary objective of achieving sound project management that aligns with NSEDP targets, PCAP3 will develop methods and tools for public investment project management from a mid-term perspective, and further enhance the capacity of MPI, DPI and DPIO nationwide. More specifically, PCAP3 involves the following four approaches for achieving its primary objective: i) establish a mid-term public investment framework, ii) develop a process that ensures that project effects will be sustainable after the project completion, iii) improve the ODA project information management method, and iv) strengthen district-level public investment project management.

2.2 Summary of the Project

Item	Narrative Summary	
Overall Goal	<p>Sector ministries, government organizations and provincial/district sector departments manage public investment projects based on the mid-term public investment framework under the NSEDP</p> <p>Indicators:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) The Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 is utilized by the Lao Government in ministries, government organizations, provinces and districts as the standard development budget planning and monitoring tool. 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis and its debt is seeing reduction. 3) Positive and continuous effects that are contributing to the achievement of the NSEDP targets are found in completed public investment projects that are completed, operated and maintained as planned. 	
Project Purpose	<p>The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations manage public investment projects through a Mid-Term Public Investment Plan and a comprehensive framework</p> <p>Indicators:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) A guideline to draft Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 that is related to the NSEDP 2016-2020 is officially announced from the Ministry of Planning and Investment to ministries, government organizations, provinces and districts. 2) Evaluation studies for completed public investment projects are conducted for projects to be selected by the relevant authorities with operation and maintenance plans attached. 3) Accuracy of information is confirmed through ODA counterpart fund request documents that the Lao side applies, and the information is shared with the donor projects. 4) Increased number of projects that are managed in the district levels. 	
Outputs	1. A framework for Mid-term Public Investment Plan and Financial Management Guidelines is established	1) A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 is prepared in the pilot organizations.
		2) A draft Mid-term Public Investment Financial Management Guideline 2016-2020 is prepared by the Ministry of Planning and Investment in line with the Government policies on financial discipline.
		3) Methods to develop and monitor the Mid-Term Public Investment Plan and the Mid-Term PIP Financial Management Guideline are included in the manuals and handbooks.
	2. Measures for effective operation and maintenance of public investment projects after its completion are established.	1) The Ministry of Planning and Investment and the Ministry of Finance agrees on budget conditions including costs for maintenance and operation of completed public investment projects.
		2) Methods and procedures for terminal and post evaluation studies are developed and reflected in the manuals and handbooks
		3) Methods and procedures of terminal and post evaluation studies are known through training etc. to ministry, province and district organizations

		concerned.
		4) The Ministry of Planning and Investment announces public investment projects that terminal and post evaluations will be conducted.
		5) Number of public investment projects that submit completion reports; with operations and maintenance plan attached; increases.
	3. ODA project information management is improved	1) Development partners and the Lao Government are able to read ODA project information inclusive of counterpart funds.
		2) A guideline on ODA project information management is included in the manuals and handbooks
		3) Methods and procedures of ODA project information management are disseminated to ministries, government organizations, provinces and district organizations concerned.
	4. A mechanism of management and capacity development for district-level public investment projects is established	1) The Ministry of Planning and Investment develops and announces roles and responsibilities for district-level public investment project management.
		2) Methods and procedures on district-level public investment project management are included in the manuals and handbooks.
		3) More than 5 provincial Department of Planning and Investment officials are capable of conducting training to district planning offices and district sector departments.

3 Results and Achievements of the Project

Details of the results and achievement of the Project are described in this section.

3.1 Inputs

The inputs from both the Japanese and Lao sides, since its inception in March 2012 till June 2015, have been executed mostly as planned. The detail of the following inputs is shown in Annex 3 (Japanese side) and Annex 4 (Lao side).

3.1.1 Inputs from the Japanese Side

(1) Dispatch of Japanese Experts

A total of 9 experts in 4 types of activities have been assigned since the inception of the Project for a total of around 83 months as of the completion of the Project in September 2015.

(2) Lao Consultants

Several numbers of Lao consultants have been appointed by the Project to support Japanese experts.

(3) Provision of Equipment

Various kinds of equipment, mainly office machines and furniture, were provided for the project activities.

(4) Costs for Project implementation

As of June 2015 a total of 64,080,000 yen has been allocated for the cost for implementation of the Project by the Japanese side.

3.1.2 Inputs from the Lao PDR Side

(1) Appointment of C/P

A Project Director, a Project Manager and two Deputy Project Managers have been assigned as the top management of C/P of the Project by the Lao side. Under them many number of staff of MPI-DOE, MPI-DOP, MPI-ICD, other ministries and DPI have participated in the Project as C/P.

(2) Offices and facilities

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

(3) Other costs

Staff salaries, administration cost and other necessary cost were paid by the Lao side. Costs for PDO trainings by PDI were paid by Lao side and other development partner.

3.2 Activities Implemented

The Team confirmed that the Project has completed or is in a process of completing all the activities stated in PDM (Annex 1) in accordance with the schedule stated in PO (Annex 2), except for Activity No. 35 of PO "Meta-evaluation, confirmation of project evaluation performance". This is because evaluation of public investment project has not been conducted yet.

3.3 Achievement of Outputs

The Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the M/M and PDM. The degrees of fulfillment are shown under each output.

3.3.1 Achievement of Output 1

Output 1: A framework for Mid-term Public Investment Plan and Financial Management Guidelines is established.

Indicators
1-1. A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 is prepared in the pilot organizations.
1-2. A draft Mid-term Public Investment Financial Management Guideline 2016-2020 is prepared by the Ministry of Planning and Investment in line with the Government policies on financial discipline.
1-3. Methods to develop and monitor the Mid-Term Public Investment Plan and the Mid-Term Financial Management Guideline are included in the manuals and handbooks.

(Indicator 1-1)

The indicator has been achieved.

A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 was prepared as part of training of the workshop in the pilot organizations, Oudomxay and Champassak provinces in 2014. See Annex 5 for the detail of the workshops.

(Indicator 1-2)

The indicator has been achieved.

Since MPI decided not to formulate an independent guideline for the Five-year Public Investment Plan considering it as not necessary, the Project proposed to MPI that such contents be added in the guidelines for formulating the 8th NSEDP. In response, MPI prepared and announced "Guideline on establishing the Vision to 2030, Ten years Social Economic Strategy (2016-2025) and the 8th National Social Economic Development Plan (2016-2020)" which contains one chapter dedicated to the mid-term public investment plan. The guideline provides an instruction that the ministries and provinces be required to select the priority projects within the framework of mid-term budget forecast.

(Indicator 1-3)

The indicator has been achieved.

MPI and the Project have completed the manual for the mid-term public investment plan in November 2014 and distributed copies to 45 ministries and governmental organizations. MPI added some minor changes to the manual in March 2015.

The Project has produced the handbook for public investment management which includes the contents of the mid-term public investment plan. See Annex 7 for the list of manuals and handbooks developed by the Project.

As shown above, all the three indicators for Output 1 have been fully achieved.

3.3.2 Achievement of Output 2

Output 2: Measures for effective operation and maintenance of public investment projects after its completion are established.

Indicators	
2-1.	The Ministry of Planning and Investment and the Ministry of Finance agrees on budget conditions including costs for maintenance and operation of completed public investment projects.
2-2.	Methods and procedures for terminal and post evaluation studies are developed and reflected in the manuals and handbooks.
2-3.	Methods and procedures of terminal and post evaluation studies are known through training etc. to ministry, province and district organizations concerned.
2-4.	The Ministry of Planning and Investment announces public investment projects that terminal and post evaluations will be conducted.
2-5.	Number of public investment projects that submit completion reports; with operations and maintenance plan attached; increases.

(Indicator 2-1)

The discussion is in progress between MPI and MOF.

MPI and MOF at technical level have agreed that mutual cooperation of the two ministries in conducting terminal and ex-post evaluation is important and MOF is scheduled to establish a new division under Budget Department called Public Investment Financial Division (PIFD) in July to September 2015. One of the rolls of PIFD is to participate in the team of public investment project evaluation in order to make sure the payment of the public investment projects are complied by law and rule. Although not clearly mentioned, PIFD is expected also to examine budget condition including maintenance and operation costs of projects.

(Indicator 2-2)

The indicator has been achieved.

The Manual for Public Investment Project Evaluation and Handbooks including updated contents was completed and officially approved by MPI in June 2014. The manual and handbooks describe methods and procedures for terminal and ex-post evaluation studies.

(Indicator 2-3)

The indicator has been achieved.

A series of TOT, Top Management Seminar (TMS) and In-service Trainings were completed in February 2015, where introduction of implementing the terminal and ex-post evaluations was informed and its methodology was disseminated to the 332 key officials of DPIs nationwide and the eight sector departments at the provinces.

Certified Trainer among 23 participants in TOT were 20 officials; participants of TMS were 185 officials; trainees of In-service Trainings were 124 officials; and 83 % of the trainees answered more than 90 % of questions correctly in the Post-test. See Annex 5 for the detail of the number of seminars and trainings.

(Indicator 2-4)

The indicator has not been achieved.

This indicator can be read as “MPI announces official instruction/guideline to conduct terminal and ex-post evaluations of public investment projects”. It is not clear whether the indicator will be achieved before the end of the Project although the procedure is in progress.

The instruction/guideline on implementing the evaluation was already drafted in November 2014, and is currently being reviewed by the Department of Evaluation of MPI. The guideline could be issued as soon as the review finishes.

(Indicator 2-5)

The indicator has not been achieved.

At the moment there are no public investment projects whose completion report have operations and maintenance plan as attachment. Since implementation of terminal and ex-post evaluations of public investment projects is yet to be announced, as mentioned above, this indicator can be read as “terminal and ex-post evaluation reports of public investment projects are submitted with operations and maintenance plan attached.

All the project activities such as seminars and trainings on evaluations which include methodology on how to prepare basic O&M plan, were completed in April 2015, while MPI has not issued the guideline yet. It is expected that the evaluations will be launched gradually after the guideline is issued and budget for evaluation activities is secured, and then evaluation reports with O&M plan will be increased. Thus, achievement of the indicator depends on when the official evaluation guideline is issued by MPI and the budget is secured.

Overall, the indicators show that Output 2 has been partially achieved even though whether or not the indicator 2-5 will be achieved before the completion of the project is still unknown, depending on action of Lao government.

3.3.3 Achievement of Output 3

Output 3: ODA project information management is improved.

Indicators	
3-1.	Development partners and the Lao Government are able to read ODA project information inclusive of counterpart funds.
3-2.	A guideline on ODA project information management is included in the manuals and handbooks.
3-3.	Methods and procedures of ODA project information management are disseminated to

ministries, government organizations, provinces and district organizations concerned.

(Indicator 3-1)

The indicator has not been achieved.

MPI-DIC, with assistance of UNDP, developed and disclosed Aid Management Platform (AMP) portal website (<http://ppamp.mpi.gov.la/>) in November 2013, which enables the users to monitor detailed ODA information. The AMP was supposed to include information of the national contribution budget (NCB) (counterpart funds) of the ODA project, which was to be provided through. Simplified Project Information Sheet (SPIS) developed by the Project. However, at the moment information of NCB is not available at AMP. The coverage of AMP database is just 60 to 70% of all ODA projects and the latest information is not available in some projects. Therefore, ODA project information inclusive of NCB has not been shared yet between the Lao Government and development partners.

(Indicator 3-2)

The indicator has been achieved.

“Manual for Public Investment Project Management” including updated contents were completed and officially approved by MPI in 2014. The manual is available at the website called “Lao PDR Public Investment Management Portal” (<http://laopim.jimdo.com/>), together with other manuals, handbooks and formats developed by the Project.

(Indicator 3-3)

The indicator has been achieved to some extent.

Through a series of trainings, methodology using SPIS to apply for NCB of ODA projects was disseminated to 115 officials in total, consisting of 15 ministries and one public organizations at central level, 14 departments and three public organizations in Vientiane Capital, and the 16 departments and two public organizations in Champassak Province. 96 % of the 98 trainees answered more than 90 % of questions correctly in the Post-test of the training. Thus, most of participants of the trainings have become familiar with methods and procedures using SPIS system although actual utilization of SPIS has not significantly increased, which is to be seen Indicator 3 of Project Purpose. See Annex 5 for the detail of the trainings.

The above three indicators show that Output 3 has been partially achieved although the system to share ODA project information between the Lao Government and development partners still needs improvement.

3.3.4 Achievement of Output 4

Output 4: A mechanism of management and capacity development for district-level public investment projects is established.

Indicators	
4-1.	The Ministry of Planning and Investment develops and announces roles and responsibilities for district-level public investment project management.
4-2.	Methods and procedures for district-level public investment project management are included in the manuals and handbooks.
4-3.	More than 5 provincial Department of Planning and Investment officials are capable of conducting training to district planning offices and district sector departments.

(Indicator 4-1)

The indicator has been achieved.

Am

NS

“The Prime Minister’s Decree on Implementation of Public Investment Law” was issued in November 2014. Article 12 of the decree stipulates that district shall implement and manage the project whose cost does not exceed LAK five billion (type 3 projects),

(Indicator 4-2)

The indicator has been achieved.

Methods and procedures for district-level public investment project management are included in “Manual for Public Investment Project Management” approved by MPI and published in the second year of the Project. The handbooks “Public Investment Project Management Handbook for District Planning Office” and “Public Investment Project Management Handbook for District Sector Office and District Project Owner” were approved by MPI in November 2014 and distributed to districts through provinces.

(Indicator 4-3)

The indicator has been achieved.

TOT for 13 DPI officials in Oudomxay province which was nominated as a pilot province for Output 4 was held in May, 2013.

TOTs for seven DPI officials in Bolikhamxay and eight DPI officials in Champassak province which were nominated as monitor provinces for Output 4 were held in October 2013. By the end of October 2014, nationwide TOTs for 101 DPI officials in total had been completed for the purpose of establishment of district-level public investment project management. 129 DPI official participated in TOTs, including TOTs in pilot and monitoring provinces. See Annex 5 for the detail of the trainings.

As a result, more than 5 DPI officials of each province are now capable of conducting training for the staff of district planning offices and district sector departments. It is noted, however, that levels of trainers vary for ensuring the quality of trainings.

The above three indicators show that Output 4 has been already achieved. It should be also noted that training of DPO by DPI has been so far conducted in 12 provinces and scheduled to be conducted in the remaining 6 provinces by August 2015.

3:4 Achievement of Project Purpose

Project Purpose:

The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations in the provinces (Department of Planning and Investment) and districts (District Planning and Investment Office) manage public investment projects based on the mid-term public investment framework.

Indicators	
1.	A guideline to draft Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 that is related to the next NSEDP 2016-2020 is officially announced from the Ministry of Planning and Investment to ministries, government organizations, provinces and districts.
2.	Evaluation studies for completed public investment projects are conducted for projects to be selected by the relevant authorities with operation and maintenance plans attached.
3.	Accuracy of information is confirmed through ODA counterpart fund request documents that the Lao side applies, and the information is shared with the donor projects.
4.	Increased number of projects that are managed in the district levels.

(Indicator 1)

It is judged that the indicator has been achieved.

As mentioned in Indicator 1-2 of Output 1, MPI decided not to formulate an independent guideline for the Five-year Public Investment Plan and following the proposal by the Project, MPI issued "Guideline on establishing the Vision to 2030, Ten years Social Economic Strategy (2016-2025) and the 8th National Social Economic Development Plan (2016-2020)" which contains one chapter dedicated to the mid-term public investment plan. The guideline was announced by MPI to the ministries and provinces in September 2014. The announcement for the districts was expected to be made through each province. It should be noted, however, that the guideline does not prescribe the usage of Manual of Mid-term Public Investment Plan and formats of the manual, though that was instructed in the seminar on Mid-term Public Investment Plan. Consequently some provinces submitted their Mid-term Plan not with formats specified in the manual but with other formats. Training activities on relevant parties for enhancing usage of the manual would have been effective. Further, the fact that MPI is yet to announce budget ceiling of each minister and province is causing delay of their submission of Mid-term Plan.

(Indicator 2)

The indicator is not likely to be achieved by September 2015, the end of the Project, As mentioned in indicators 2-4 of Output 2, the instruction/guideline on implementing the evaluation has not been issued yet, which is the main reason why terminal and ex-post evaluation studies have not been conducted yet, and those evaluation studies usually take at least two months. MPI and the 10 DPIs out of 18 have already applied for budget to implement the evaluation and the other DPIs are also planning the implementation, which means that evaluations will be implemented next fiscal year, October 2015 to September 2016.

(Indicator 3)

The Indicator has been partially achieved.

Apart from achievement of indicators of Output 3, several figures show mixed results of accuracy improvement of information. All the SPIS submitted to Champassak DPI, one of 3 target groups of the Project, fulfilled all the required information, and their accuracy of description was improved, while SPIS submission rates of the 3 target groups changed between before and after the Project; from 25% to 20 % in Vientiane Capital, from 25% to 100% in Champassak province, from 12.5 % to 10 % in the central ministries. One of reasons of low submission rates obviously is the lack of legal authority, such as decree or guideline, to assure the use of SPIS. On the other hand, in Champassak province SPIS workflow appears to be functioning properly and DPI fully manages all NCB of ODA projects in the province.

MPI and DPI Vientiane Capital are planning to implement additional training to enhance understanding and improve data accuracy of SPIS.

As for information sharing, information of ODA projects together with NCB are not yet shared among development partners and the Lao government.

(Indicator 4)

It is difficult to judge whether the indicator has been achieved.

The baseline survey of the Project shows that the number of projects managed by districts was 360 in FY2011/12. As mentioned in indicator 4-1, the Prime Minister's Decree on Implementation of Public Investment Law was issued in November 2014. No project was managed in the district level previously in accordance with the Decree. As of June 2015, the number of type 3 project proposals for FY2015/2016 reached 1,790 out of which 1,130 were listed after the assessment and submitted to MPI. But how many of those 1,130 will be approved is not known at the moment. So precise comparison between before and after the Decree is difficult though it seems that the Decree is promoting public investment projects at the district level.

As seen above, among four indicators to measure the achievement level of Project Purpose, Indicators 1 has been mostly achieved; Indicators 2 will not be achieved before the completion of the Project; Indicator 3 has been partially achieved; and achievement level of Indicator 4 is difficult to judge. Considering of four indicators, achievement level of the Project Purpose at the end will not be sufficiently high. Nevertheless, it is considered that the foundation of the proper management of public investment projects by MPI/DPI/DPI based on Mid-Term Public Investment Plan has been laid and the Project Purpose would be achieved with some measures such as enhancing legal enforcement of the usage of the tools and materials developed by the Project.

3.5 Achievement of Overall Goal

Overall Goal:

Sector ministries, government organizations and provincial/district sector departments manage public investment projects based on the mid-term public investment framework under the NSEDP.

Indicator
1. The Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 is utilized by the Lao Government in ministries, government organizations, provinces and districts as the standard development budget planning and monitoring tool.
2. The capital expenditure is managed in a mid-term basis and its debt is seeing reduction.
3. Positive and continuous effects that are contributing to the achievement of the NSEDP targets are found in completed public investment projects that are completed, operated and maintained as planned.

(Indicator 1)

The indicator may be achieved.
 The Five-year Public Investment Plan 2016-2020 is being formulated by ministries and provinces in consistent with the 8th NSEDP (2016-2020). The Plan includes budget management table, aiming at strengthening the linkage between planning and budgeting. However, the Team found that some province prepared the draft Five-year Public Investment Plan not using the format newly developed by the Project but the old format. It is necessary for MPI to remind and support provinces/sector ministries to appropriately utilize the newly developed format.

(Indicator 2)

It is not clear the indicator is likely to be achieved in several years, while Lao government has been tackling to establish the system for efficient public investment management along with the series of PCAP projects.

(Indicator 3)

Though the indicator itself is difficult to measure, it may be achieved in the future as public investment projects under the Mid-Term Public Investment Plan are to be consistent with development objectives of NSEDP and the Lao government is making efforts to sustain outcomes and outputs of the Project.

As far as current status of the above indicators are examined, which are not specific enough, it is quite difficult to estimate likeliness of achievement of Overall Goal. Nonetheless, the fact coordination between MPI and MOF is in progress, as mentioned in Indicator 2-1 of Output 2, would bring the better prospect. If sustainability of the Project is largely secured and the benefit of the Project is continued, the Overall Goal may be also accomplished.

Ann

b-f

4 Implementation Process

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

- (1) Communications between Japanese Experts and Lao C/P have been adequate and frequent without any major problems, the reasons being that i) many of Experts and C/P have participated in PCAP since the first or second phase and ii) Lao consultants appointed by the Experts team have played an important role in constructing a good and frank relationship between the both sides with their highly professional capability and communication skills.
- (2) Because of rapid depreciation of Japanese yen currency since 2012, more than 40 % fall against US dollar between the inception of the Project and present, the Project could not help but reduce the scale of some activities planned at the starting stage of the Project.
- (3) It is observed that throughout the Project many of Lao C/P staff have upgraded their motivation as well as skills, concentrating on the activities. In particular, trainers of various training sessions, after receiving TOT, have shown good performances.
- (4) The Project activities have been smoothly implemented with a strong leadership and commitment of the project manager of the Lao side, especially at the late stage of the Project.
- (5) The Project has set up its own website where all manuals, handbooks, formats and other materials developed by the Project can be downloaded. The site is beneficial to existing and potential users of these materials.
- (6) Monitoring of the Project has been carried out both internally by the Project and externally by the JCC. The progress reports and annual completion reports have been submitted by the Project periodically without delay. The JCC meetings have been held six times so far and functioned properly

5 Five Criteria Evaluation

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

5.1 Relevance

Relevance of the Project is high. The Project is consistent with the policies of the Lao Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government, as stated below.

(1) Lao Policy

Overall goal of the draft 8th NSEDP (2016-2020) is "Reduced poverty, graduation from LDC status by 2020 with sustained and inclusive economic growth through promotion of national potential and comparative advantages; effective management and utilization of natural resources and strong international integration". To achieve the overall goal five directions are indicated including constant economic growth and human resource development. The PCAP3 Project, aiming to establish public investment management planning system under NSEDP, obviously contributes to macro stability as well as to human resources development of various levels involved in public investment management.

Moreover, for the last few years the Lao government suffers from a financial crisis caused by the expansion policy of the capital investment and the deficit in the recurrent expenditure. Under the current situation, for the Lao Government, appropriate management of

expenditure especially public investment is most required and the introduction of Mid-Term Public Investment Plan with three-year rolling plan by the Project is completely consistent with the policy.

(2) Needs of the beneficiaries.

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

(3) Japanese Policy

Japan's ODA policy towards Lao PDR mentions four priority areas with the view of assisting development goal of the Lao government: i) development of economic and social infrastructure, ii) agricultural development and conservation of forestry, iii) development of educational environment and human resource development, and iv) improvement of health care and medical services. Strengthening the governance of the country, especially improvement in public investment management is a cross-cutting issue to contribute to all these four areas.

5.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderate. The level of achievement of project purpose will not be sufficiently high as seen in 3.4, though it is confirmed that all four Outputs of the Project have contributed to attaining achievement of the Project Purpose, especially Output 1 and Output 4, as seen in 3.3.

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

- After the enactment of the Public Investment Law in 2009, long-awaited “The Prime Minister’s Decree on the Implementation of Public Investment Law” was issued in November 2014, in which the roles and responsibilities of district-level public investment project management are defined, which has accelerated the Output 4 effects.
- Among many participants of the Project activities, Champassak Province, as one of pilot organizations, has shown brilliant performances in all Outputs.
- As mentioned in 3.6, a consolidated relationship between Japanese Experts and Lao C/P, based on 10 years’ cooperation since PCAPI, has facilitated the smooth implementation of the project activities and produced effective results.
- Also as mentioned in 3.6, strong leadership and commitment of the Lao top management of the Project have promoted the Project very positively.

On the other hand, the following factors seem to have some negative influences on achievement of Project Purpose or effectiveness.

- Delay or lack of legal enforcement of the use of the tools such as manuals and formats developed by the Project, have caused slowness of dissemination of those tools. With timely issuing of official guidelines/instructions, effectiveness of the Project would have been higher.
- As mentioned in 3.6, rapid depreciation of Japanese yen has brought about budget limitation for the activities of the Project. Reduction in the scale of training due to the decreased budget, among others, has affected effectiveness to some extent.
- Although at the initial stage of the Project, the third country training program of C/P in Malaysia was planned, it was cancelled due to budget constraint. Since the similar program in PCAP2 was quite effective and appreciated by the participants, the training in the third country for PCAP3 could have also enhanced effectiveness of the Project.

5.3 Efficiency

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

(1) Appropriateness of Input

The Japanese Experts have fully dedicated themselves to the Project, transferring knowledge/skills to C/P even under the budget limitation mentioned above. Especially, through a series of TOT for Outputs 2, 3, and 4, the Experts have greatly contributed to upgrading capacity of Lao C/P and other participants. Lao consultants appointed by the Project who have been also indispensable for implementation of the activities and for good communication between the Japanese and the Lao sides.

The allocation of Lao C/P has been appropriate as their capability is good enough to conduct activities. Although some of main C/P of MPI have not allocated enough time to the Project because of their other workload, they have efficiently handled tasks under the Project. Because the Project involves a large number of C/P and other officials, the extent of cooperation, capacity and ownership differs according to organization and individual. Even so, it is considered that efficiency of Lao C/P has been generally high.

Equipment and facility used for the Project have been appropriate with no troubles observed. It is again mentioned here that depreciation of yen has reduced budget of the Project in terms of US dollar or LAK, which adversely affected activities in Lao PDR.

(2) Achievement of Output

As mentioned in 3.3, the four Outputs have been achieved, though not fully, through the Project. The degree of achievement of the outputs is considered high in proportion to the Project Inputs which were reduced to some extent compared to the initial plan as mentioned above.

5.4 Impact

As mentioned in 3.5, it is not clear at present about the likeliness of achieving Overall Goal, the Project has formed positive direction for its achievement. Besides, the following positive impacts of the Project have been observed.

- In relation to activities of Output 1, a guideline for the Five-year Public Investment Plan was included in the guidelines for formulating the 8th NSEDP. This is the result of the government decision to attach more importance in the relevance/linkage of public investment management to NSEDP, which the Project has stressed.
- Since the activities and outputs of the Project have been very much appreciated by the Lao side, most of main C/P at MPI have now become in a more important position of the government, which will facilitate further smooth implementation of the Project.
- With skills and knowledge developed through the Project, including PCAP1 and PCAP2, it seems that the staff of MPI and DPI and other government agencies involved, are efficiently managing other development partner's projects as well.

No negative impacts have been observed.

5.5 Sustainability

The sustainability of the Project is moderate. Although in every aspect the sustainability is not totally secured, the effects and benefits of the Project will be sustained to some extent by the Lao government which will be able to continue various activities related to public investment management, if assured by legal authority.

5.5.1 Policy and Institutional Aspect

As stated in 4.1, since the Project is consistent with the government policy including the 8th NSEDP and current financial condition of Lao PDR desperately needs appropriate public investment management, sustainability will be maintained in this aspect. Further, as the implementation decree of Public Investment Law is in effect, which assures the legal authority of public investment management. It is desired, however, that other guidelines to promote effectiveness of the Project be promptly issued, such as implementation guideline of terminal and ex-post evaluations and instructions to use manuals and formats developed by the Project..

In order to secure institutional and technical sustainability after the completion of the Project, the Project has started preparation to set up Technical Working Group (TWG) for every four Outputs. It may be a key point how and to what extent the Lao side will take an initiative in formulating roles and responsibility of TWG.

5.5.2 Technical Aspect

As seen in 3.3, the large number of staff of MPI and DPI and other ministries related are now are capable of formulating mid-term public investment plan, assessing and evaluating public investment projects, etc. through the Project activities especially various training sessions. However, many of Lao staff are concerned that within the Project period, they have not experienced sufficient practices in what they learned in training. According to assessment by the Experts, technical level of Lao staff to secure sustainability varies depending on Output and organization.

It is noted that manuals and handbooks developed by the Project are very much appreciated by the Lao side as comprehensive, easy to understand compared to those of PCAP1 and 2, and these manuals and handbooks surely play an important role for the continuity of the Project activities. Now almost all materials, including manuals and handbooks, developed by PCAP are available as PDF at the website.

5.5.3 Financial Aspect

At the macro level, because the Lao government is facing a severe financial difficulty as mentioned so far, every kind of government activities could be adversely affected by the budget constraint in the coming years. At the specific level of the Project activities, however, it seems that it is not necessary to be too pessimistic about the financial condition. MPI-DOE has already applied for the next year's budget of LAK 295 million for project evaluation whereas 10 DPIs have applied of LAK 35 to 100 million for the same. Other activities such as training on DPO staff would not cost much unless practiced in a large scale. Actually, trainings of public investment project management by DPI to DPO mentioned in 3.3.4, have been conducted mostly with the Lao budget without any expenditure of the Project. Therefore, even though financial sustainability is not fully secured, it is still not critical.

6 Conclusion

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

6.1 Achievement of the Project Purpose

The achievement level of the Project Purpose at the completion will not be sufficiently high as seen in achievement indicators. Now the basis of the management of public investment projects by MPI and other related organizations along with Mid-Term Public Investment Plan is formulated. However, the actual implementation of Mid-Term Public Investment Plan will be operated from 2015/2016, thus it is difficult to judge whether MPI properly manage public investment plan based on the Mid-Term Public Investment Framework at this moment. Therefore, this year is important stage for MPI to functionalize the Mid-Term Public Investment Management Framework for achieving Project Purpose.

6.2 Evaluation by Five Criteria

From the viewpoint of five evaluation criteria, “relevance” and “efficiency” of the Project are high whereas “effectiveness” and “sustainability” are moderate. As for “impact”, a couple of positive impacts have been observed.

6.3 Request for Extension of the Project

During the evaluation, MPI requested the Team to extend the Project to support the Output 1 and 2 activities. Considering the importance of this year to functionalize Mid-Term Public Investment Management Framework and evaluation mechanism, the Team recognizes the some additional support to MPI would be reasonable.

7 Recommendations and Lessons Learnt

7.1 Recommendations

The PCAP has been supporting the Lao government for the last 10 years since the PCAPI, to establish public investment management mechanism. The legal framework such as Public Investment Law and its implementation Decree have been formulated and documents related to public investment management based on the NSEDP including manuals and formats have been developed. Based on the established mechanism, MPI should continue to guide Ministries and Provinces to promote wider usage of management tools for effective public investment management. In this relation, following recommendations should be considered.

(1) Issues to be considered within the project period

1. Support from legally binding document for promoting usage of manuals and formats

In order to promote the wider usage of public investment management tools developed by the Project, such as Five-year Public Investment Plan, Three-year Public Investment Priority List and SPIS, it is necessary for MPI to clearly indicate the use of specific formats and manuals in its official instructions and guidelines with legal binding.

2. Ensuring the use of result based Format on Five-year Public Investment Plan

MPI needs to ensure Ministries and Provinces to use the Format on Five-year Public Investment Plan of the Manual for Mid-Term Public Investment Plan, which is reflecting the result based management, in the formulation of respective five-year public investment plan under SEDP.

3. Issuance of the Guideline of Terminal Evaluation and Ex-Post Evaluation

Actual implementation of terminal evaluation and ex-post evaluation by Ministries and Provinces needs to be initiated with the personal and budgetary provision. In this connection, MPI needs to issue the Guidelines of Implementation of Terminal and Ex-Post Evaluation on Domestic-funded Public Investment Projects at the earliest within July 2015.

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

1. Formulation of Three-year Public Investment Priority List

For effective public investment management with Three-year Public Investment Priority List, instruction for 2016/2017 budget preparation needs to be included budget ceiling align with MTBF, where possible, and the usage of format in the Manual for Mid-Term Public Investment Plan.

2. Sharing good practices of public investment management

Good practices of public investment management by the pilot and monitor organization such as Champassak Province should be shared among other provinces and utilized as resource persons for training.

3. Maintenance of homepage access to documents related to public investment management

MPI should maintain the homepage to provide access to documents related to public investment management such as law, decree, instructions, guidelines, manuals, handbook, and formats. It can be considered to establish such homepage within the official MPI homepage in future.

4. Obtaining understanding and support from the top management

MPI should continue to make the efforts to ensure the understanding and support from the top management of the ministries and provinces for effective public investment management.

5. Continued cooperation with Ministry of Finance in public investment management

MPI should continue to cooperate with Ministry of Finance, particularly newly established Public Investment Financial Division of the Budget Department for effective management of public investment projects.

7.2 Lessons Learnt

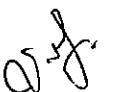
1. Importance of legal support for new initiative

Timely provision of clear instructions and guidelines based on law is essential to support the implementation of new initiatives and usage of new tools.

2. Process to develop new mechanism reflecting country context

The exercise for piloting new initiative or mechanism in the pilot organization and verifying its result with the monitor organization is appropriate for developing suitable process reflecting the particular context of the country.

(END)



Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP (PCAP3); Project Design Matrix 2.0(PDM2.0) page 1 of 2

Project Title: Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP (PCAP3)
 Project Period: March 2012 to September 2015 (3 years and 7 months)

Target Group: Ministry of Planning and Investment
 Target Area: Nationwide

Version: 2.0
 Date: 26 March 2014

Narrative Summary	Objectively Verified Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><Overall Goals></p> <p>Sector ministries, government organizations and provincial/district sector departments manage public investment projects based on the mid-term public investment framework under the NSEDP</p>	<ol style="list-style-type: none"> The Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 is utilized by the Lao Government in ministries, government organizations, provinces and districts as the standard development budget planning and monitoring tool. The capital expenditure is managed in a mid-term basis and its debt is seeing reduction. Positive and continuous effects that are contributing to the achievement of the NSEDP targets are found in completed public investment projects that are completed, operated and maintained as planned. 	<p>Mid-Term Public Investment Plan Monitoring Report and Post Evaluation Reports</p>	<ul style="list-style-type: none"> NSEDP goals continue to be the national strategy. Lao economy continues growth as expected
<p><Project Purpose></p> <p>The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations in the provinces (Department of Planning and Investment) and districts (District Planning and Investment Office) manage public investment projects based on the mid-term public investment framework</p>	<ol style="list-style-type: none"> A guideline to draft Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 that is related to the next NSEDP 2016-2020 is officially announced from the Ministry of Planning and Investment to ministries, government organizations, provinces and districts. Evaluation studies for completed public investment projects are conducted for projects to be selected by the relevant authorities with operation and maintenance plans attached. Accuracy of information is confirmed through ODA counterpart fund request documents that the Lao side applies, and the information is shared with the donor projects. Increased number of projects that are managed in the district levels. 	<p>Public Investment Plan Implementation Guideline by MPI</p> <p>Annual PIP List Terminal Evaluation List by MPI Post Evaluation List by MPI</p> <p>ODA Project List by MPI</p> <p>Annual Public Investment List</p>	<ul style="list-style-type: none"> The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations continue to be the governing body of public investment project management. Government organizations and sector organizations in provinces and districts follow guidelines provided by the Ministry of Planning and Investment
<p><Outputs></p>			
<p>1. A framework for Mid-term Public Investment Plan and Financial Management Guidelines is established</p>	<ol style="list-style-type: none"> A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 is prepared in the pilot organizations. A draft Mid-Term Public Investment Financial Management Guideline 2016-2020 is prepared by the Ministry of Planning and Investment in line with the Government policies on financial discipline. Methods to develop and monitor the Mid-Term Public Investment Plan and the Mid-Term Financial Management Guideline are included in the manuals and handbooks. 	<ul style="list-style-type: none"> Draft Mid-Term Public Investment Plan Draft Mid-Term Financial Management Guideline Revised manual Revised Handbook 	<p>The Lao Government has commitment in public investment financial stability</p>
<p>2. Measures for effective operation and maintenance of public investment projects after its completion are established</p>	<ol style="list-style-type: none"> The Ministry of Planning and Investment and the Ministry of Finance agrees on budget conditions including costs for maintenance and operation of completed public investment projects. Methods and procedures for terminal and post evaluation studies are developed and reflected in the manuals and handbooks Methods and procedures of terminal and post evaluation studies are known through training etc. to ministry, province and district organizations concerned. The Ministry of Planning and Investment announces public investment projects that terminal and post evaluations will be conducted. Number of public investment projects that submit completion reports; with operations and maintenance plan attached; increases. 	<ul style="list-style-type: none"> Agreement statement among MPI and the Ministry of Finance Revised manual Revised Handbook Training Reports prepared by the Project Meta-evaluation reports prepared by MPI and the Project Announcement contents List of projects evaluated. Completion report submission list 	<p>The Ministry of Finance agrees in the developed method of terminal evaluation</p>
<p>3. ODA project information management is improved</p>	<ol style="list-style-type: none"> Development partners and the Lao Government are able to read ODA project information inclusive of counterpart funds. A guideline on ODA project information management is included in the manuals and handbooks. Methods and procedures of ODA project information management are disseminated to ministries, government organizations, provinces and district organizations concerned (specific indicative figures to be determined through project baseline studies). 	<ul style="list-style-type: none"> ODA database usage report. Agreement by development partners Revised manual Revised Handbook Training Reports prepared by the Project Meta-evaluation reports prepared by MPI and the Project 	
<p>4. A mechanism of management and capacity development for district-level public investment projects is established</p>	<ol style="list-style-type: none"> The Ministry of Planning and Investment develops and announces roles and responsibilities for district-level public investment project management. Methods and procedures for district-level public investment project management are included in the manuals and handbooks. More than 5 provincial Department of Planning and Investment officials are capable of conducting training to district planning offices and district sector departments. 	<ul style="list-style-type: none"> Announcement by MPI toward districts Revised manual Revised Handbook Training Reports prepared by the Project Training Plan by provinces 	

239
1

Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP (PCAP3); Project Design Matrix1.0 (PDM1.0) page 2 of 2

<Activities>	<Inputs>		
	<JAPAN>	<LAOS>	
1-1. Conduct baseline studies for selection of pilot and monitor organizations to co-develop the draft of Mid-term Public Investment Plan and the Mid-Term PIP Financial Management Guideline under NSEDP 2011-2015. 1-2. Prepare the draft of Mid-term Public Investment Plan and the Mid-Term PIP Financial Management Guideline under NSEDP 2011-2015 with pilot organizations. 1-3. Conduct seminars to share the drafts. 1-4. Monitor the implementation of the draft Mid-term Public Investment Plan and Mid-Term PIP Financial Management Guideline at monitor organizations. 1-5. Study the validation of the draft based on activity 1-4. 1-6. Develop manuals and handbooks as a process for development of 2016-2020 Mid-Term Public Investment Plan & Financial Management Guideline, based on 1-5 validation results. 1-7. Prepare 2016-2020 Mid-Term Public Investment Plan & Financial Management Guideline Seminar 1-8. Conduct 2016-2020 Mid-Term Public Investment Plan & Financial Management Guideline Seminar with ministry and provincial planning department officials as participants 1-9. Provide support in developing the Mid-Term Public Investment Plan and Financial Management Guideline. 2-1. Conduct discussions with the Ministry of Finance on project completion and its evaluation 2-2. Prepare project terminal/post evaluation methods and procedures, including operation and maintenance plan formats 2-3. Conduct pilot evaluation studies 2-4. Validate methods and procedures based on activity 2-3 pilot 2-5. Revise manuals and handbooks based on 2-4 validation results. 2-6. Prepare training of evaluation methods and procedures. 2-7. Conduct training sessions related to evaluation methods and procedures 2-8. Check performance of evaluation through meta-evaluation studies 3-1. Discuss with development partners on the information management of ODA projects within the public investment scheme 3-2. Prepare unified methods and procedures on public investment/ODA project information management 3-3. Conduct pilot ODA project information management 3-4. Validate methods and procedures based on pilot activity 3-4. 3-5. Revise manuals and handbooks based on 3-5 validation results. 3-6. Prepare ODA information management training 3-7. Conduct training for ODA project management (jointly with other development partners) 3-8. Check performance of ODA project information management. 4-1. Consult with the related organizations on the standardization of district-level public investment project management 4-2. Conduct baseline studies for selection of pilot and monitor organizations to co-develop the draft of procedures and methods for district-level public investment project management. 4-3. Prepare procedures and methods for district-level public investment project management along with its training methods, in pilot provinces. 4-4. Prepare district-level public investment project management and training in monitor provinces. 4-5. Conduct district-level public investment project management and training in monitor provinces. 4-6. Validate methods, procedures and training based on activity 4-5 in monitor provinces. 4-7. Revise manuals and handbooks based on the validated methods and procedures. 4-8. Prepare for district-level public investment project management Training-Of-Trainers 4-9. Conduct district-level public investment project management Training-Of-Trainers for DPI officials. 4-10. Conduct training evaluation to DPI on implementation of district training	Experts Chief Advisor Expert for budget/financial management Expert for project evaluation Expert for program management Expert for rural development and poverty reduction Project Coordinator Other Personnel Local Consultants related to expertise Secretary and Administrative Staff (Laotian) Driver	Counterpart Personnel Project Director Vice Minister of the Ministry of Planning and Investment Project Manager Director-General class in the Ministry of Planning and Investment Deputy Project Managers Two Deputy Director class officials in the Ministry of Planning and Investment Core Counterpart Members	The Lao Government does not change its policy towards the district from the resolution announced in the 9 th Party Congress, 2011, and will not delay providing specific instructions.
	Counterpart Training	Facility Project Office Meeting Room Training Room	Pre-Conditions All the provinces, ministries, government organizations and the Ministry of Finance agree to the direction of the Project
	Equipment PC, Office supply and other necessary equipment Project car	Local Cost Staff Salaries Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities) Other necessary cost	Development partners agree to unifying ODA management methods and procedures

Annex 3 Inputs by Japanese Side

1) Dispatch of Experts

Name	Man/months			
	1st Year	2nd Year	3rd Year*	Total*
Ichiro OKUMURA (Chief Advisor)	10.00	7.00	8.00	
Hiromi OSADA (Deputy Chief Advisor /Output2/Output3)	9.00	4.00	7.00	
Atsushi TOKURA (Output1)	5.00	3.00	4.00	12.00
Atsuo SATO (Output1/Output2)	4.00	3.00	4.00	11.00
Tomoe TAIRA (Output 4)	4.00	0.47		4.47
Momoko YOSHITAKE (Output 4)		2.03	2.50	4.53
Yusuke Kurihara (Project Coordinator)	4.00			4.00
Eri Kuki (Project Coordinator)		1.50		1.50
Ayumi UEMATSU (Project Coordinator)			0.90	0.90
Total	36.00	21.00	25.50	82.50

*Note: actual and planned

2) List of Equipment

Description and Name of Equipment and Goods	Specification Standard	Quantity	Unit Price
Office Chair (Leeco Ts 411 F 407)		1	\$90
Office Desk (Leeco)		1	\$300
Desk Top Computer	HP Pro 3330 PC, Intel corei5-2400 Processor (3.0GHz,3MB L3 Cache), HDD 1000GB, Drive DVD Super-Multioptical, Drive, Ram 4GB, Warranty 1 year for Hardware	1	6,450,000 kip
Monitor (LCD HP 18.5")			
Key Board USB +Mouse			
Fax Telephone (Panasoic)	KX -FT983CX-B	1	1,400,000 kip
Projector Acer X 1111A		1	3,299,000 kip
Crodless phone (Panasoic)	KX-TG3711BX-B	1	567,000 kip
Lumix Digital Camera (Panasoic)	DMC-FH7GF-S	1	2,214,000 kip
Stabilizers	LiOA 1,000W	3	535,000 kip
Canon PIXMA iP 100 Mobile Inkjet Printer	CANON IPV100	1	\$105.00
UPS	525 VA " Leonic"	1	\$328.00
Laptop Computer (HP bag, Mouse, Mouse pad, Sticker Lao)	HP 1000-1126TU, CPU Intel Core i3-3110M (2.40GHz, 3MB L3 Cache) Size 14 inch, Memory 4 GB DDR3, Hard Disk 500 GB 5400 RPM, D-sub/VGA, HDMI, Bluetooth, Card Reader, Wireless Lan, 2.40 kg	2	4,500,000 kip
Screen 70"x 70" Tripot (180 cm x 180cm)		2	1,078,000 kip
Pointer OQER	for powerpoint	1	312,000 kip
Sony Camera CX 220E	Free bag and Memory 4GB	1	2,727,000 kip
LCD Projector Acer X 1140A		1	3,510,000 kip

Am

OSJ

Annex 4 Input by Lao Side

PCAP3 Main Task Members from the Counterpart Organisations

Project Management

Name	Position in Project	Present Position in MPI
Dr. Khamlien PHOLSENA	Project Director	Vice Minister, MPI
Mr. Bounsamak XAYASENG	Project Manager	Director General, Department of Evaluation (DOE), MPI
Mr. Ounheun CHITTAPONG	Co-Project Manager	Deputy Director General, Department of Planning (DOP), MPI
Mr. Sysomporn PHETDAOHEUANG	Co-Project Manager	Deputy Director General, Department of International Cooperation (DIC), MPI

Output 1: Mid-Term Planning Technical Team

(Total 8 persons from MPI)

Name	Present Position in MPI
Mr. Kalouna NANTHAVONGDOUANGSY	Head of Division, Social Development Planning Division, DOP, MPI
Mr. Nanthavong NANTHALATH	Head of Division, Poverty Eradication Planning Division, DOP, MPI
Mr. Sonnapha INSOUVONG	Technical Staff, Poverty Eradication Planning Division, DOP, MPI
Mr. Somxay THAMAPHATH	Deputy Head of Division, Macroeconomic Management Planning, DOP, MPI
Ms. Samayphone BOUNTHIDETH	Deputy Head of Division, Macroeconomic Management Planning, DOP, MPI
Mr. Xayphone CHAMPASERTH	Deputy Head of Division, General Planning, DOP, MPI
Mr. Somphisith THAMMAVONG	Deputy Head of Division, Regional Development Planning, DOP, MPI
Mr. Santisouk DUANGDY	Technical Staff, Economic Development Planning, DOP, MPI

Output 2 Technical Working Group

(Total 6 persons from MPI, 16 persons from other organisations¹)

(1) Members in MPI

Name	Present Position in MPI
Ms. Somphath SOUVANNAVONG	Head of Division,

¹ Although not positioned in MPI as counterpart organizations, they were assigned as working group members and took part in the development process of tools and methods, and acted as core trainers of PCAP3-hosted training sessions.

	Division of M&E in Northern Region, DOE, MPI
Mr. Tongpak MAHAHING	Deputy Head of Division, Division of M&E in Southern Region, DOE, MPI
Mr. Khansitha NAMMAUTHAO	Division of M&E in Central Region, DOE, MPI
Mr. Soulivanh CHANSOMBATH	Division of Administration & General Affairs, DOE, MPI
Ms. Chansamai PHOMMACHAN	Division of Administration & General Affairs, DOE, MPI
Ms. Vonealy LAOMAO	Division of M&E in Northern Region, DOE, MPI

(2) Members from other organizations

Name	Present Position
Mr. Saythavi ENGVANAVONG	Head of Section Evaluation Section, Department of Planning and Investment (DPI), Vientiane Capital
Mr. Phoumone KEOLUEXAY	DPI, Vientiane Capital
Mr. Davanh PHIMPHAPHONGSAVATH	DPI, Vientiane Capital
Ms. Khatsaphone BANPHASITH	DPI, Vientiane Capital
Mr. Thanongsinh SENGAPHAVONG	Deputy Head of Section, Planning Section, DPI, Vientiane Capital
Mr. Sonexay KOMXAYSANA	Agriculture Section, Department of Agriculture and Forestry, Vientiane Capital
Mr. Phonexay LONORTU	Planning Section, Department of Agriculture and Forestry, Vientiane Capital
Ms. Lattana SOULIBOUTH	Planning Section, DPI, Vientiane Capital
Mr. Thanousin KATUYAKATH	Department of Planning & Cooperation, Ministry of Public Works and Transportation (MPWT)
Mr. Somphone PHOMMIXAY	Deputy Head of Section, Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Kanya BOUSEESOUK	Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Phoukhong ONEXAYVIENG	Cooperation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Khampachack KEOPHUVONG	Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Ms. Manila ONSAIVIENG	Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Ms. Phengphan MEEYO	Cooperation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Khansamay PHANTHANALAY	Evaluation Section, DPI, Champasack Province

Output 3 Technical Working Group

(Total 6 persons from MPI, 10 persons from other organisations)

(1) Members in MPI

Name	Present Position in MPI
Mr. Vilaphan DOUNGTHONGKHAM	Head of Division, Division of M&E in Ministries and Government Organisations, DOE, MPI
Mr. Sonephetvongsy BOUDPHOMMUENG	Division of M&E in Southern Region, DOE, MPI
Mr. Phetsamone SOUKSAVATH	Section of M&E in Ministries and Government Organisations, DOE, MPI
Mr. Soulivanh CHANSOMBATH	Deputy Head of Division, Administration & General Affairs Section, DOE, MPI
Ms. Bounmy SYCHANLA	Division of M&E in Ministries and Government

	Organisations, DOE, MPI
Mr. Vilasack XAYAPHET	Division of Asia Pacific and Africa, DIC, MPI

(2) Members from other organizations

Name	Present Position
Ms. Khanthaly VONGNALATH	Deputy Head of Division, Division of Cooperation and Investment, Department of Planning and Cooperation, MPWT
Mr. Sengsouvanh SIMPHALYVONG	Head of Division, Division of Planning and Cooperation, Department of Civil Aviation, MPWT
Ms. Boualong VONGAMPHAY	Acting Head of Division, Division of Budget, Department of Railway, MPWT
Mr. Somphathay LIENGSONE	Deputy Head of Division, Division of Project Management, Department of Planning, Ministry of Agriculture and Forestry (MAF)
Ms. Bounxuang PHIMMAXAY	Division of Project Management, Department of Planning, MAF
Ms. Sinlavanh OUTTAMAVICHT	International Cooperation Section, DPI, Vientiane Capital
Ms. Phouthanome SILASACK	International Cooperation Section, DPI, Vientiane Capital
Mr. Anousone THONGMIXAY	International Cooperation Section, DPI, Vientiane Capital
Mr. Sengsida YEARSOURHER	Division of Project Management, Department of Planning and Cooperation, Ministry of Education and Sport
Mr. Phoukhong ONEXAYVIENG	Cooperation Section, DPI, Champasack Province

Output 4 Technical Working Group

(Total 2 persons from MPI, 16 persons from other organisations)

(1) Members from MPI

Name	Present Position in MPI
Ms. Oudalone SIPHOVONG	Head of Division, Division of Administration & General Affairs, DOE, MPI
Mr. Sombath XAYYSITH	Division of Administration & General Affairs, DOE-MPI

(2) Members from other organizations

Name	Present Position in MPI
Mr. Soralsin KHANTISALY	Head of Section, M&E Section, DPI, Oudomxay Province
Mr. Vongxay SIATAILOR	Deputy Head of Division, M&E Section, DPI, Oudomxay Province
Mr. Somphan KOSADA	Cooperation Section, DPI, Oudomxay Province
Mr. Khamdeng BOUNPASIRT	Planning Section, DPI, Oudomxay Province
Mr. Nidaphone SOMSAMATH	Evaluation Section, DPI, Oudomxay Province
Ms. Keovilay BOUNHOME	Head of Section, Evaluation Section, DPI, Bolikhamxay Province
Mr. Sisouvan DOUANGCHANTHAMALY	Deputy Head of Section, Evaluation Section, DPI, Bolikhamxay Province

Ms. Nitlamphone PHOMMACHACK	Evaluation Section, DPI, Bolikhamxay Province
Mr. Champheng KOUNSUVAN	Deputy Head of Section, Planning Section, DPI, Bolikhamxay Province
Ms. Sinthana BOUNPAKOB	Deputy Head of Section, Cooperation Section, DPI, Bolikhamxay Province
Mr. Somphone PHOMMIXAY	Head of Section, Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Vongphayboun KEOKHOUNMEUANG	Deputy Head of Section, Planning Section, DPI, Champasack Province
Mr. Khamphong SULYYACHAK	Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Phoukhong ONEXAYVIENG	Cooperation Section, DPI, Champasack Province
Mr. Kanya BOUASEESOUK	Evaluation Section, DPI, Champasack Province
Ms. Manila ONSAIVIENG	Evaluation Section, DPI, Champasack Province

Number of technical working team/group members by Output

Output	MPI members	Other organizations	Total members
Output 1	8	0	8
Output 2	6	16	22
Output 3	6	10	16
Output 4	2	16	18
Total	22	42	64

Total number of government officials (excluding duplicated members) : 61 persons (of which 25 persons within MPI)

Annex 5 Training Activities of PCAP3

1) Seminars and Workshops for Output 1

No	Date	Event	Location	Number of Participant	Level of Participant	Remark
1	5-6, 8-9/05/2014	Two days Workshop on Five Year Public Investment Plan Formulation for Provinces	National Convention Center, Vientiane	113	Director General/Deputy Director General, Technical staffs (2) of Department of Planning and Investment Technical staffs (2) of sector department	18 provinces
2	15-16/05/2014	Two days Workshop on Five Year Public Investment Plan Formulation for Ministries	Thalath District, Vientiane province	60	Director General/Deputy Director General of Planning Department, Technical staffs (4) from each ministry	11 Major ministries
3	15/12/2014	Seminar toward Five Year Public Investment Plan (Nationwide)	Ministry of Planning and Investment	45	Director General/Deputy Director General of Department of Planning and Investment, each province Director General/Deputy Director General of Department of Planning from major ministries	12 Major ministries and 18 provinces
4	22/01/2015	Training for Trainer of Technical Team of DOP-MPI	Ministry of Planning and Investment	17	Technical team members and other staffs of Department of Planning, MPI	

2) Nationwide Trainings for Output 2 and Output 3

Location		TOT & Training			Participants
		All Participants	Certified Participants	Certified Rate (%)	
Output- 2	TOT	23	20	87	MPI, MAF, MPWT, VTC DAF, VTC DPI, CPSK DPI
	MPI	32	26	81	All DPI evaluation staff & budget staff of DOF in 18 provinces and organizations
	Luang Phabang	30	28	93	
	VTC	25	17	68	
	CPSK	37	31	84	
	Total	147	122	83	
Output- 3	TOT	17	15	88	MPI, MPWT, MOES, MAF, VTC DPI
	Central Ministries	27	24	89	For 16 ministries and 18 provincial departments in Vientiane Capital and Champassak province
	VTC	27	26	96	
	CPSK	44	44	100	
	Total	115	109	93	

Note: MPI: Ministry of Planning and Investment, MAF: Ministry of Agriculture and Forestry, MPWT: Ministry of Public Works and Transportation, VTC: Vientiane Capital, DAF: Department of Agriculture and Forestry, DPI: Department of Planning and Investment, CPSK: Champassak

3) Trainings for Output 4

Period	Title	Participants		Location	Specific Topics
		Organizations	Number of trainees		
13-16 October 2014	Nationwide training (TOT) on public investment management at district-level for northern provinces	There are six DPIs from: - Phonsaly (5) - Louangnamtha (5) - Bokeo (6) - Louangprabang (5) - Xayyabounly (5) - Oudomxay (4)	30	Oudomxay DPI meeting room, Xay district, Oudomxay Province	There are three main parts; 1. Introduction of General Information: - TOT objectives - Status of revised decree - Teaching methods/skills 2. Introduction on Public Investment Management at District-Level: - Basic Knowledge, Principle and policy of District-level public investment management and budget allocation - Role of DPO, DSO/PO and public investment management
21-24 October 2014	Nationwide training (TOT) on public investment management at district-level for central provinces	There are six DPIs from: - Huaphan (5) - Xiengkhouang (8) - Vientiane province (6) - Xaysomboun (5) - Vientiane Capital (6) - Bolikhamxay (2)	32	Paksan district cabinet meeting hall, Paksan district, Bolikhamxay province	- Information gathering, selection of project routes and project submission - Application of SPIC - Project monitoring, completion and operation & maintenance
28-31 October 2014	Nationwide Training (TOT) on public investment management at district-level for southern provinces	There are six DPIs from: - Khammouane (5) - Savannakhet (5) - Saravan (7) - Xekong (8) - Attapue (6) - Champasak (8)	39	Champasak DPI meeting room, Pakse district, Champasak province	3. Future training Plan for DPO by DPI

Am

09

Annex 6 Manuals and Handbooks Developed by PCAP3

Manual/Handbook	Printed	Remark
Manual for Mid-term Public Investment Plan	750	Used for Nationwide Training and distributed to Ministries and Provincial Sector Department.
Manual for Public Investment Project Management (main Manual)	750	Used for TOT/Nationwide Training/Seminar.
Manual for Public Investment Project Evaluation	750	Used for TOT/Nationwide Training/Seminar.
Handbook for Public Investment Project Management for District Planning Office	1,000	Used for Nationwide Training and its preparation of trainers and distributed for district training conducted by DPI.
Handbook for Public Investment Project Management for District Sector Office	3,000	Used for Nationwide Training and its preparation of trainers and distributed for district training conducted by DPI.
Handbook for MPI	0	Expected to print and distribute after all manuals and handbooks are finalized.
Handbook for DPI	0	To be printed and distributed before project completion
Handbook for Project Owners (in Provinces)	0	To be printed and distributed before project completion
Handbook for Ministry Planning	0	To be printed and distributed before project completion
DVD-ROM	4,250	Distributed with manuals and handbooks.

Am

of

PERFORMANCE

Annex 7

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Was the input from the Lao side provided as planned? (C/P, offices and equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Was the input from the Japanese side provided as planned? (experts consultants, counterpart training, equipment, project cost, etc.)	Input record	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
Achievement of the Outputs	Has the Output 1 been achieved? "A framework for Mid-term Public Investment Plan and Financial Management Guidelines is established."	Indicator 1.1: A draft Mid-Term Public Investment Plan 2011-2015 is prepared in the pilot organizations.	Project reports, MPI	Document review Interviews
		Indicator 1.2: A draft Mid-term Public Investment Financial Management Guideline 2016-2020 is prepared by the Ministry of Planning and Investment in line with the Government policies on financial discipline..	Project reports, MPI	Document review Interviews
		Indicator 1.3: Methods to develop and monitor the Mid-Term Public Investment Plan and the Mid-Term Financial Management Guideline are included in the manuals and handbooks.	Project reports, MPI Experts	Document review Interviews
	Has the Output 2 been achieved? "Measures for effective operation and maintenance of public investment projects after its completion are established."	Indicator 2.1: The Ministry of Planning and Investment and the Ministry of Finance agrees on budget conditions including costs for maintenance and operation of completed public investment projects.	Project reports, MPI, MoF	Document review Interviews
		Indicator 2.2: Methods and procedures for terminal and post evaluation studies are developed and reflected in the manuals and handbooks.	Project reports, MPI Experts	Document review Interviews
		Indicator 2.3: Methods and procedures of terminal and post evaluation studies are known through training etc. to ministry, province and district organizations concerned (specific indicative figures to be determined through project baseline studies).	Project reports, MPI Experts, C/P	Document review Interviews
		Indicator 2.4: The Ministry of Planning and Investment announces public investment projects that terminal and post evaluations will be conducted.	Project reports, MPI	Document review Interviews
		Indicator 2.5: Number of public investment projects that submit completion reports; with operations and maintenance plan attached; increases (specific indicative figures to be determined through project baseline studies).	Project reports, MPI	Document review Interviews
Has the Output 3 been achieved? "ODA project information management is improved."	Indicator 3.1: Development partners and the Lao Government are able to read ODA project information inclusive of counterpart funds.	Project reports, MPI, Development partners Experts	Document review Interviews	
	Indicator 3.2: A guideline on ODA project information management is included in the manuals and handbooks.	Project reports, MPI	Document review	
	Indicator 3.3: Methods and procedures of ODA project information management are disseminated to ministries, government organizations, provinces and district organizations concerned (specific indicative figures to be determined through project baseline studies).	Project reports, MPI Experts	Document review Interviews	

Handwritten mark

	Has the Output 4 been achieved? "A mechanism of management and capacity development for district-level public investment projects is established."	Indicator 4.1: The Ministry of Planning and Investment develops and announces roles and responsibilities for district-level public investment project management.	Project reports, MPI Experts	Document review interviews
		Indicator 4.2: Methods and procedures for district-level public investment project management are included in the manuals and handbooks.	Project reports, MPI	Document review
		Indicator 4.3: More than 5 provincial Department of Planning and Investment officials are capable of conducting training to district planning offices and district sector departments.	Project reports Experts, C/P	Document review Interviews
Achievement of the Project Purpose	By the end of the Project, will the Project Purpose be achieved? "The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations in the provinces (Department of Planning and Investment) and districts (District Planning and Investment Office) manage public investment projects based on the mid-term public investment framework."	Indicator 1: A guideline to draft Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 that is related to the next NSEDP 2016-2020 is officially announced from the Ministry of Planning and Investment to ministries, government organizations, provinces and districts.	Project reports, MPI Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
		Indicator 2: Evaluation studies for completed public investment projects are conducted for projects to be selected by the relevant authorities with operation and maintenance plans attached (specific indicative figures to be determined).	Project reports, MPI Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
		Indicator 3: Accuracy of information is confirmed through ODA counterpart fund request documents that the Lao side applies, and the information is shared with the donor projects.	Project reports, MPI Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
		Indicator 4: Increased number of projects that are managed in the district levels.	Project reports, MPI	Document review
Achievement of the Overall Goal	Within 3-5 years after the completion of the Project, is the Overall Goal likely to be achieved? "Sector ministries, government organizations and provincial/district sector departments manage public investment projects based on the mid-term public investment framework under the NSEDP."	Indicator 1: The Mid-Term Public Investment Plan 2016-2020 is utilized by the Lao Government in ministries, government organizations, provinces and districts as the standard development budget planning and monitoring tool.	Experts, C/P	Questionnaire, Interviews
		Indicator 2: The capital expenditure is managed in a mid-term basis and its debt is seeing reduction.	Experts, C/P	Questionnaire, interviews
		Indicator 3: Positive and continuous effects that are contributing to the achievement of the NSEDP targets are found in completed public investment projects that are completed, operated and maintained as planned.	Experts, C/P	Questionnaire, Interviews

IMPLEMENTATION PROCESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Activities	Have the Activities of the Project been implemented as planned throughout the Project period?	Progress of the Activities	Project reports, Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Transfer of technology	Have there been any problems in the process of transfer of technology, skills, knowledge and know-how from the Experts?	How the transfer of technology has been carried out.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Communication and	Have the Experts and Lao C/P communicated well with each other?	Frequency, methods and content of communication.	Experts, C/P	Questionnaire, interviews

Handwritten mark

Evaluation Grid

Terminal Evaluation of PCAP3

collaboration	has the Project communicated well with other concerned agencies, officials, etc.?	Frequency, methods and content of communication.	Experts, C/P Related organizations	Questionnaire, interviews
Monitoring	How has the Project been monitored? Was the result of monitoring utilized in the Project activities?	System of monitoring Records of JCC	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire,
Ownership	Do the Lao project leaders actively participate in the project management?	Ownership and participation of the Lao principle staff	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
	Do the Lao project members take proactive participation in the Project activities?	level of participation in project activities; frequency, style and contents of participation	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews
Others	have there been any challenges in the process of project implementation?	Issues that came up in the process of Project implementation. Causes and solutions.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, interviews

Handwritten signature or initials.

5 Evaluation Criteria

1. RELEVANCE

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Needs	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of Lao PDR?	Problems and challenges identified for weather analysis and forecasting in Lao PDR	Policy document Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Are the Project Purpose and the Overall Goal relevant to the needs of the target groups?	Needs of the target group	Related documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
Policy	Is the Project relevant with the development policy of Lao PDR?	National development plan/policy in Lao PDR	Sixth Five Year Plan and other policy documents	Document review
	Is the Project relevant to the Japan's country assistance policy for Lao PDR?	Japan's development assistance policy for Lao PDR and priority areas	Documents of MOFA, JICA	Document review
Appropriateness	Has the Project taken up a good strategy to tackle challenges identified for weather analysis and forecasting in Lao PDR? (i.e. approach, selection of the target areas, etc.)	How the accumulated know-how in Lao PDR and Japan has been utilized. Whether the Project applied methods and techniques that were relevant to the situation of Lao PDR.	Project documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Does Japan have comparative advantage in this technical area?	History and achievement of JICA's assistance in similar areas.	Project documents JICA documents Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
Others	Were there any significant changes in the environment of the Project (political, economic and social conditions) since the inception of the Project?	Information on change of political, economic and social conditions.	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews

2. EFFECTIVENESS

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Project Purpose	To what extent has the Project Purpose been achieved? Is it likely that the Project Purpose will be achieved by the end of the Project?	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Have the Outputs been sufficient for the achievement of the Project Purpose?	Achievement of the Outputs	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Are there any factors that particularly contributed to/impeded the achievement of the Project Purpose?	Contributing/impeding factors	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Are the important assumptions from Outputs to Project Purpose secured? If not, how did the Project approach the issues? "The Lao Government has commitment in public investment financial stability" and "The Ministry of Finance agrees in the developed method of terminal evaluation"	Current situation of the Important Assumptions	Project reports Experts, C/P	Document review Interviews

3. EFFICIENCY

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Input	Have the Lao and Japanese inputs been appropriate in terms of quality, quantity and timing?	Record of Input, including: experts, equipment and training by Japan and C/P and budget allocation and facilities by Lao PDR	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Are the equipment actively utilized?	Condition and state of utilization of equipment	Experts, C/P Condition in the Project site	Document review Questionnaire, Interviews Site inspection
Achievement of Outputs	To what extent have the 4 Outputs been achieved so far?	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Have the Activities been sufficient for the achievement the Outputs?	Record of Activities and achievement of the Outputs	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews
	Is the important assumption from Activities to Outputs secured? If not, how did the Project approach the issues? "The Lao Government does not change its policy towards the district from the resolution announced in the 9th Party Congress, 2011, and will not delay providing specific instructions."	Current situation of the Important Assumptions	Project reports Experts, C/P	Document review Questionnaire, Interviews

4. IMPACT

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Achievement of the Overall Goal	Within 3-5 years after the completion of the Project, is the Overall Goal likely to be achieved?	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section	See the same topic in PERFORMANCE section
Causality	Are the important assumptions from Project Purpose to Overall Goal likely to be secured? If not, how can the Project approach the issues? "The Ministry of Planning and Investment and its subordinate organizations continue to be the governing body of public investment project management" and "Government organizations and sector organizations in provinces and districts follow guidelines provided by the Ministry of Planning and Investment."	Current situation of the Important Assumptions	Project reports Experts, C/P	Questionnaire, Interviews, Document review
Impact	Are there any long-term positive impacts/side effects brought by the implementation of the Project, existing or potential, which were not fully anticipated or not mentioned in PDM?	Examples	Experts, C/P	Questionnaire, Interviews
	Are there any long-term negative impacts/side effects brought by the implementation of the Project, existing or potential, which were not fully anticipated or not mentioned in PDM? Has the Project taken measures to mitigate them?	Examples	Experts, C/P	Questionnaire, Interviews

Per

5. SUSTAINABILITY

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Policy aspect	Will the policy directions for public investment planning be maintained by the Lao government after the end of the Project?	Policy and strategy of the Lao government	MPI Experts, C/P	Document review, Questionnaire, Interviews
Institutional and financial aspect	Is institutional mechanism of MPI secured to continue and expand Project activities?	Staffing and restructuring plan, working plan	MPI Experts, C/P	Questionnaire, Interviews
	Will the budget be appropriately secured for MPI and public investment planning activities?	Budget allocation to relevant departments	MPI Experts, C/P	Questionnaire, Interviews
Technical aspect	Does MPI have technical capacities (knowledge, techniques, skills, etc.) to fully maintain and expand effects of the Project by continuing and enhance activities after the Project?	Achievement level of technology transfer Manuals and other materials developed by the Project	Project reports, Experts, C/P	Document review, Questionnaire, Interviews
	Will the equipment provided by the Project be fully utilized and maintained after the end of the Project with proper planning and budget?	Condition of equipment, operation and maintenance plan	Project reports Experts, C/P	Document review, Questionnaire, Interviews

Response to Recommendations of Mid-term Review?

Topics	Questions	Information/data to be collected	Information sources	Means
Reactions to the recommendations of Mid-term Review Report?	Have any reactions been taken to the recommendations of Mid-term Review Report? 1) Coordination with relevant departments of MPI and MoF 2) Active involvement of MPI officials 3) Issue of the implementation decree of Investment Law 4) Clarifying roles of the center, provinces and districts 5) Dissemination of manuals and a handbook 6) Composition of Joint Evaluation Committee 7) Cooperation with development partners 8) Revise of PDM	Actions taken	Experts, C/P MPI	Document review Questionnaire, Interviews

10/31

