

マラウイ国
公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト
フェーズ II
終了時評価調査報告書

平成28年12月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
16-054

マラウイ国
公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト
フェーズ II
終了時評価調査報告書

平成28年12月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

独立行政法人国際協力機構は、マラウイ政府より技術協力の要請を受け、「公共投資計画 (PSIP) 能力向上プロジェクトフェーズ II」を、2013年3月から2016年9月まで、3年6ヶ月の計画で実施しています。

今般、事業が終了を目前に控え、事業の活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、事業について評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、2016年4月17日から4月29日まで、終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本事業終了後の持続的な体制構築に資するとともに、今後のマラウイにおける開発事業管理のさらなる発展を進める上での指針となることを祈念します。

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

2016年12月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 井倉 義伸

目 次

目 次

略語表

評価調査結果要約表（和）	i
評価調査結果要約表（英）	xiv

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 プロジェクト概要	3
第2章 評価の方法	5
2-1 評価の方法	5
2-2 評価の基準	5
2-3 評価グリッドとデータ収集方法	5
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 中間レビュー提言への対応状況	7
3-2 投入の実績	9
3-2-1 日本側の投入	9
3-2-2 マラウイ側の投入	11
3-3 アウトプットの達成度	13
3-4 プロジェクト目標の達成度	22
3-5 プロジェクト上位目標の達成見込み	24
3-6 プロジェクトの実施プロセス	25
3-6-1 活動の実施と実施におけるオーナーシップ	25
3-6-2 プロジェクト管理	25
第4章 評価結果	27
4-1 妥当性	27
4-2 有効性	29
4-3 効率性	29
4-4 インパクト	30
4-5 持続性	31
4-6 結論	33

第5章 提言と教訓	35
5-1 提言	35
5-1-1 延長期間終了までの提言	35
5-1-2 中長期的観点からの提言	35
5-2 教訓	36
第6章 団長所感	38
付属資料	
1. M/M	43
2. Evaluation Report	44
Annex 1 : Evaluation Schedule	83
Annex 2 : List of Interviewees	84
Annex 3 : Inputs	87
Annex 4 : Evaluation Grid	103
Annex 5 : Project Design Matrix for Terminal Evaluation	119
Annex 6 : Plan of Operations	122
3. 評価グリッド	123

略 語 表

略語	英語名	日本語名
AGD	Account General Department	会計総局
AMP	Aid Management Platform	援助管理プラットフォーム
BD	Budget Division	予算局
CEPSIP	Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming	公共投資計画能力向上
CIAU	Central Internal Audit Unit	中央内部監査ユニット
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAD	Debt and Aid Management Division (MFEPD)	債務援助管理局<財務経済計画開発省>
DCS	Development Cooperation Strategy	開発協力戦略
DD	Development Planning Division (MFEPD)	開発計画局<財務経済計画開発省>
DEAP	Development Effectiveness & Accountability Programme	開発効果アカウンタビリティ・プログラム (注：UNDP 主導の支援)
DHIS	District Health Information System	地域保健情報システム
DP	Development Partners	開発パートナー
EP&D	Economic Planning and Development (Department)	経済計画開発当局 (注：統合により独立省庁から財務経済計画開発省の一部となる)
ESAMI	Eastern and Southern African Management Institute	東南部アフリカマネジメント研究所
EP&D	Economic Planning and Development (Department)	経済計画開発当局 (注：統合により独立省庁から財務経済計画開発省の一部となる)
FROIP	Financial Reporting and Oversight Improvement Project	財務報告監督改善プロジェクト
FY	Fiscal Year	財政年度
GFEM	Group of Financial and Economic Management	財政経済管理グループ
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GWAN	Government Wide Area Network	政府内ネットワーク
IFMIS	Integrated Financial Management Information System	統合財政管理情報システム
IPMIS	Integrated Poverty Management Information System	統合貧困管理情報システム

IT	Information Technology	情報技術
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
LAN	Local Area Network	ローカル・エリア・ネットワーク
MDAs	Ministries, Departments and Agencies	省庁
M&E	Monitoring and Evaluation Division	モニタリング評価局
MEPD	Ministry of Economic Planning and Development	経済計画開発省（注：2014年6月の省庁統合前）
MFEPD	Ministry of Finance, Economic Planning and Development	財務経済計画開発省
MGDS II	Malawi Growth and Development Strategy II	マラウイ成長開発戦略 II
M/M	Minutes of Meeting, Man Month	協議議事録、人月
MoF	Ministry of Finance (Treasury)	財務省（注：省庁統合前。省庁統合後、内局としての財務当局）
MTEF	Medium Term Expenditure Framework	中期支出枠組み
NAO	National Audit Office	国家会計検査院
OBB	Output Based Budget	アウトプット基準予算
OPA	Organizational Performance Assessment	組織業績評価
OPC	Office of President and Cabinet	大統領内閣府
ORT	Other Recurrent Transactions	その他経常的活動（注：マラウイ財政における経常費用の一部）
OS	Operating System	基本ソフト
OVI	Objectively Verifiable Indicator	業務指標
PBB	Programme Based Budgeting	プログラム基準予算
PC	Personal Computer	パソコン
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PED-OPC	Performance Enforcement Department (Office of President and Cabinet)	業績執行局<大統領内閣府>
PFEM (-RP)	Public Financial and Economic Management (-Reform Programme)	公共財政経済管理（-改革プログラム）
PFM-IT	Project Financial Management Information Tool	プロジェクト財務管理情報ツール
PFMRP	Public Finance Management Reform Programme	公共財政管理改革プログラム
PIU	Project Implementation Unit	プロジェクト実施ユニット
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
PO	Plan of Operations	業務計画
PPP	Public Private Partnership	官民パートナーシップ

PS	Principal Secretary	次官
PSIP	Public Sector Investment Programme	公共セクター投資計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
ST	Secretary to Treasury	財務次官
UPC	Unified Project Code	統一プロジェクトコード

為替換算

USD1 = JPY116.03

MWK1 = JPY0.245

(2014年6月～2016年3月 JICA 月次統制レート平均値)

評価調査結果要約表（和）

1. 案件の概要	
国名：マラウイ共和国	案件名：公共投資計画（PSIP）能力向上 プロジェクトフェーズ II
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政金融チーム	協力金額（評価時点）：4.9 億円
	協力相手先機関：財務経済計画開発省 ¹ 経済計画開発当局
協力期間：2013 年 3 月～2016 年 9 月 (3 年 6 カ月)	日本側協力機関：無
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>マラウイ共和国では開発予算を有効に活用するために、実施中ならびに翌年度以降 5 年間の間に予定される開発プロジェクトを公共投資計画プログラム（PSIP）によって管理している。PSIP の総合的な目的は、開発プロジェクトがマラウイ成長開発戦略（MGDS）の優先分野と一致しているかを精査した上で、これらのプロジェクトが最も効果的かつ効率的な方法で実施されるためのメカニズムとして作用することである。PSIP プロセスが適切に運用されることで、国家開発に資するプロジェクトの効果的な選択や開発予算の効果的な配分などが期待されるが、経済計画開発省（MEPD）はセクター官庁と調整して PSIP を運用する能力や経験に欠けており、財務省（MOF）との連携も不十分であった。そのため、セクター省庁から上げられるプロジェクト申請の質は芳しくなく、提出に当たって期限も守られず、PSIP の承認を経るプロジェクトの開発予算に占める割合は低かった。</p> <p>このような背景から、日本政府（GoJ）は PSIP 策定プロセスにおける MEPD 職員の能力強化および情報管理システムの強化を目的として、2009 年 7 月から 2011 年 7 月までの 2 年間「公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト」（CEPSIP I）を実施した。プロジェクトの結果、MEPD 職員の能力が向上し、MEPD は PSIP プロセスを期日通りに管理できるようになり、PSIP プロセスに要する時間は短縮、全ての省庁がプロジェクト申請書を PSIP に提出するようになった。しかし、(1) 継続プロジェクトの実施パフォーマンスが次年度の審査に十分考慮されていない、(2) 継続プロジェクトの承認基準が MEPD で明確に定められていない、(3) MEPD とセクター省庁や MOF 間の連携が不足している、等が指摘された。これらに対応するため、プロジェクトフェーズ II の実施がマラウイ政府より要請された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本事業は、マラウイにおける公共投資計画プログラム（PSIP）を機能させることを通じて、開発事業の管理能力を強化することを目的とするものである。具体的には、PSIP 情報管理システムを改善し、PSIP ユニットおよびセクター省庁がそれを活用して、プロポーザルの作成・審査を通じた計画策定と予算策定との調和を図る仕組みを構築するものである。</p> <p>(1) 上位目標：開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる。</p>	

¹ 経済計画開発省は 2014 年 5 月に財務省と統合し、財務経済計画開発省となった。

(2) プロジェクト目標：公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。

(3) 成果（アウトプット）：

- 1) PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）。
- 2) PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。
- 3) PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。

(4) 投入

- 日本側：
- ・日本人専門家：6名、合計 101M/M（自社派遣分 3.14M/M を除く）
- 総投入額 4.9 億円
- ・本邦研修：計 2 回（合計 17 名参加）
 - ・第三国研修：計 3 回（合計 9 名参加）
 - ・供与機材：計 375 万円（約 32.3 千米ドル）
 - ・プロジェクト運営費：2,900 万円（約 251 千米ドル）
- 相手国側：
- ・プロジェクト要員：プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、ならびに経済計画開発当局所属の 13 名と ICT セクション所属の 5 名の計 18 名の C/P
 - ・プロジェクト施設：プロジェクト事務所スペース
 - ・プロジェクト運営費：約 105 百万マラウイ・クワチャ（約 25.8 百万円）

2. 終了時評価調査団の概要

調査者	【総括】	川北 博史	JICA 国際協力専門員（ガバナンス）
	【協力企画】	木全 一郎	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融チーム企画役
	【評価分析】	津曲 真樹	有限会社アイエムジー

調査期間：2016 年 4 月 17 日～29 日

評価種類：終了時評価

3. 調査結果の概要

3-1 調査結果の要約

(1) 成果の達成状況

- 1) 成果 1（PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して））は、全ての指標が終了時評価時まで満たされていることから、十分に達成された。
 - ・指標 1-1. データベース、マニュアル、ハンドブックの修正に伴って課題が改善された度合い（達成）：プロジェクトはツールの改定に付随して提起された課題への対応努力を行い、データベースとの連携については統合財政管理情報システム（IFMIS）コンサルタントと協議を行い、現行 IFMIS との試行接続の設計について合意した。政府内ネットワーク（GWAN）に係る技術的な問題については、

E-Government 部と連携してルーティング設定を確認し、対処した。プロポーザルの再提出プロセスに於ける人為的なミスの防止については、PSIP プロセスの検証を行って PSIP ユニットの管理職とデスクオフィサーのどちらもが、データベース情報の更新の責任を持つという対処法を取った。

- ・ 指標 1-2. データベースにより利用できる情報の増加（審査結果、事業進捗状況等）（達成）：プロジェクトは、データベースを包括的に検証した上で、プロジェクト計画が申請書内でより論理的に説明されるよう、PSIP 申請テンプレートを改定した。テンプレートの其々のコラムを埋めていくことで論理的なプロポーザルに仕立て上がるよう、プロジェクト計画の個々のステップが別々のコラムに示されるようにし、コラム設定自体に論旨展開の構造を組み込んだ。また、空欄があるとエラー表示が出、提出が受け付られないよう調整した。結果、より豊富で質の高いデータが蓄積されるようになり、その変化はプロポーザル審査に携わる PSIP ユニットの職員にも認識されている。
 - ・ 指標 1-3. データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性と操作性についての利用者の評価の向上（達成）：それぞれのツールについてその有益さと使いやすさについて聞いた、2016年3月実施のアンケート調査の結果、回答のほとんどが0~100のスケールで「比較的そうと言える（71-85）」かそれ以上という、指標を肯定する結果になった。
- 2) 成果2（PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する）について、終了時評価時までにはプロジェクトは本成果に紐づく活動の全てを実施したものの、プロジェクト独自の努力では満たすことができない指標があることから、一部達成となった。
- ・ 指標 2-1. 確認された課題が修正 PSIP プロセスに組み込まれた度合（達成）：プロジェクトは第6回 JCC（2015年12月）で議論された6つの課題（PSIP プロセスが求めるコンプライアンスへの違反、省庁（MDAs）とのコミュニケーション、MDAs の能力不足、PSIP ユニットのデスクオフィサーの能力のばらつき、PSIP 申請要件の曖昧さ、関係者によって、異なったレベル感の「アウトプット」が使用されている点）に対して、其々への対策を講じて PSIP プロセスに組み込んだ。
 - ・ 指標 2-2. PSIP を経由しない開発事業の比率が、FY2016/17 で2%以下（未達成）：FY2015/16 の同数値は 29.3%であり、この数値に影響を与えたプロジェクトのほとんどは、Part 1 プロジェクト（開発パートナーのオンバジェット資金のみから予算が確保されているプロジェクト）であった。開発パートナーが資金を提供するプロジェクトの PSIP プロセスへの組み込みを促進するために、プロジェクトでは、予算局（BD）や債務援助管理局（DAD）からデータを取り込むことや新 IFMIS と統一のプロジェクトコードの導入等、さらなる連携の可能性を模索してきた。しかし終了時評価時点では、PSIP が MDAs もしくは開発パートナープロジェクトのプロジェクト実施/管理ユニット（PIU/PMU）に直接照会して情報を取得することが、一番現実的な対応方法として認識されている。
 - ・ 指標 2-3. PSIP にかかるレポートとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減（達成）：PSIP のプロセスを通じて収集され、PSIP データ

ベースやプロジェクト財務管理情報ツール（PFM-IT）に集約された情報が、それぞれの組織に於ける PSIP 以外の用途（四半期報告書や会計監査のための情報分析/共有等）にも参照・活用されるようになった。

3) 成果 3 (PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する) は、終了時評価時まで全ての指標が既に満たされていることから、十分に達成された。

- ・指標 3-1. PSIP ユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数 (FY20###/##の## (人数) から FY2015/16 の## (人数)) (達成) : プロジェクトが開催した PSIP プロセスとツール習熟のための集中研修への FY2013/14 参加者が 101 名であったのに対して、FY2015/16 はその 2.5 倍の 252 名の参加を得て大幅の増加となった。研修は専門家の支援を受けながら PSIP ユニットの職員が進行し、PSIP 手順の変更事項の紹介や、プロジェクトの論理的な構成、積算、審査手法、プロジェクト管理 (財務報告) 等が網羅された。このようなグループ研修に加えて、MDAs 特有のニーズや疑問に 대응するために、プロジェクトではガイダンスのための MDAs 訪問も行ってきた。そのため、プロジェクトの指導によって PSIP を使いこなせるようになった関係者数は、上記の人数を大幅に上回ることが予想される。

- ・指標 3-2. データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 (FY201#/1#の## (ユーザー数) から 2015/16 の## (ユーザー数)) (達成) : 2013 年 4 月から 2016 年 3 月にかけて計測された 3 年間の傾向として、アクティブ・ユーザー数は 37 から 41 に微増した。現行のデータベースはプロポーザル登録が開始された 2015 年 12 月に施行され、2016 年 3 月に開催されたワークショップにてその特徴が紹介されたものであり、今後、新バージョンのデータベース機能への関心を持つ層がアクティブ・ユーザー数を増加させる可能性がある。

- ・指標 3-3. データベースに計測された、オンライン・ページビュー数の増加 (201#/1#の## (ビュー数) から 2015/16 の## (ビュー数)) (達成) : プロジェクト開始前の FY2012/13 の数値である一ヵ月当たり 496 ページビューに対して、終了時評価時点の同数値はその 3 倍の、一ヵ月当たり 1,479 ページビューとなった。計測された期間中にはサーバー移行時に 2 つのサーバーを平行して稼働させた時期があるが、これらのテスト期間は計測の対象外とし、ページビューの記録がログシステムに残っていない場合も除外していることから、本数値は実態より低めの数値であると言える。

- ・指標 3-4. 規定のフォーマットを用いたプロジェクトの比率 (FY2016/17 で 70%) (達成) : プロジェクトによる段階的な対応にて、インプットが完了していない申請書を提出しようとしても、エラー表示が出て PSIP データベースが受領しなくなるような変更がシステムに組み込まれる中で、プロジェクト申請を受け付ける PSIP ユニットと申請書を提出する MDAs の双方で、十分な情報提供の重要性に対する意識が高まった。結果、エクセルファイルにての提出の場合でも、エラーメッセージの表示に提出者は敏感になり、最終稿の提出までの推敲過程における PSIP ユニットとのコミュニケーションも円滑になった。このような原理で、今では 100%のプロジェクトが

規定のフォーマットを用いている。

(2) プロジェクト目標の達成度：プロジェクト目標（公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される）は一部達成している。

- ・指標1 PSIP セクションが審査に利用できる情報量の増加と質の向上（新規ならびに継続プロジェクトとも）（達成）：申請書のテンプレートを再設定するに当たって、ロジック毎にコラムを設定することで論旨展開が明確になり、インプットを行うコラム数の（前バージョンのテンプレートに比しての）増加にも関わらず、コラム間の情報の繋がりが確保され、提案内容の質の向上をもたらした。
- ・指標2 PSIP ユニット及びセクター省庁のPSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、プロジェクト完了時点での90%への向上（未達成であるが、達成を導くための対策済み）：FY2013/14 と FY2014/15 は、申請書の内容の如何に関わらず、期日までに提出された申請書の数で順守率を測っており、その数値は45%と50%である。FY2015/16 についてはルールが変更され、情報が正確に記された状況で提出されたもののみを対象として計測された。その結果、統計値は多少下がって41%の順守率となった。2015年9月に大幅に改定された、まだ慣れていないテンプレートにての提出となったことが数値の減少に関係している可能性が高い。変更自体は、重要な情報がより論理性を以って網羅されるための措置であることから、次年度の申請書提出までにより円滑な対応が可能になり、指標の好転が期待される。
- ・指標3 PSIP の運用効率についての関係者（PSIP デスクオフィサーやセクター省庁、予算局等）の評価の向上（達成）：PSIP ユニット職員とMDAs の関係者を対象とするアンケート調査（2016年3月実施）にて、2013年から2016年の運用効率の改善状況について、回答者の95%が「プロジェクトがPSIP プロセスの改善をもたらせた」と考え、90%が「PSIP プロセスの要所要所での業務負荷（業務時間）が減少した」と、PSIP の運用効率の向上について高い評価が示された。
- ・指標4 予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数とPSIP データベースにおけるプロジェクト数の間で差異がないVote の数が5から#まで増加する（未達成）：2014年5月の省庁統廃合後も、同一もしくは類似プロジェクトが予算書の複数のVote に紐づけられており、FY2015/16 の同数値は3であった。プロジェクトが本指標を達成するためには、予算書側のVote の統合が不可欠であるが、終了時評価の時点で、そのようなアクションの目途は立っていなかった。しかしプロジェクトでは、統一プロジェクトコードを使ってPSIP データベースとIFMIS（予算書のためのデータ源）を関係づけることで、齟齬を回避する方法を検討している。この試みは新IFMIS の導入時の対応とされているが、その具体的なスケジュールはまだ固まっていない。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い²

- 1) マラウイ共和国政府の政策との整合性：プロジェクトはマラウイの国家開発計画であ

² 高い、中程度、低い、の3段階評価

る「マラウイ成長開発戦略（MGDS）II（2011-2016）」に沿って計画・開始された。終了時評価時点において、同中期計画が継続して実施されており、プロジェクトによって改善された PSIP プロセスと枠組みは、MGDSII 実施に当たって「国の仕組み」を提供している。この点は、「マラウイ開発協力戦略（2014-2018）」（2014）や「官民パートナーシップ政策/法」（2011年5月18日議会承認済み）等の政策文書に直接言及されている。

- 2) マラウイのセクター優先事項に係る戦略計画/方向性との整合性：プロジェクト開始に先駆けて実施された詳細計画策定調査（2012年6月）にて、プロジェクトの関連性は「公共財政経済管理改革プログラム（PREM-RP）（2011-14）」に照らして論じられ、その整合性が認められた。しかし、2013年に明るみに出た大規模な公金横領事件後、事件の一端に管理システムの脆弱性が影響した等の見解が出されたことから、同プログラムは頓挫しており、終了時評価の段階で、期日までの実績達成、取り纏め、ならびに後継計画準備には進展していない。一方で、同事件がきっかけとなって検証された公共財政管理の最大優先課題への対応策が、「公共財政管理改革プログラム（PFMRP）」に取り纏められている。本プロジェクトでは PFMRP の4分野（会計と報告、国庫と資金管理、監視と監査、コンプライアンスと管理）の其々に紐づく活動を内包している。
- 3) 受益者ニーズとの関連性：終了時評価時にステークホルダーから、プロジェクトの研修、年度ごとのオリエンテーションセミナーや訪問活動が、PSIP に関わるステークホルダー間のより緊密な連携を可能にすると共に、実務の円滑化に直結する情報を蓄積する機会を提供したことから、その実質面の価値に対する評価が示された。これら、受益者のプロジェクトに対する高評価は、その多くの点において、プロジェクトが中間レビュー時に指摘された、戦略的なパートナーシップを関係機関と構築すべきであるという提言への対応によって築かれたものである。関係機関を取り込むことで、プロジェクトは受益者のニーズをより深く理解し、よりの確にそのニーズに直接呼応する活動を整えた。
- 4) 日本の ODA 政策との整合性：マラウイに対する日本の現行の援助政策である「対マラウイ共和国 事業展開計画（2015年4月現在）」は、MGDS に沿って取り組まれる深刻な貧困からの脱却のための努力への支援を基本方針としており、本プロジェクトは日本の開発援助政策のマラウイにおける実施を根底から支えるものである。
- 5) 日本の経験や技術の比較優位：日本の技術協力のアプローチは、日本人専門家がプロジェクトの実施過程に継続して関与することを可能にするため、専門家は C/P が日々の業務の中でステークホルダーと接するその場で指導を行うことができる。その過程で「プロジェクトが学ぶ仕組み」が内包されて最大限に生かされていることが、本プロジェクトの顕著な資質である。
- 6) プロジェクトのデザインやアプローチの適切性：公共財政管理に係る MFEPD の他部局との調和のために、プロジェクトは PSIP の仕組みやプロセスを強化することに努め、これらの関連部局とデータ連携の可能性を探った。プロジェクトが取ったアプローチは適切であったが、これら他部局の PSIP との接続に対する準備状況と関心の高さは PSIP 側の関心の高さとは必ずしも一致しておらず、PSIP にとって難易度の高い課

題となった。関係部局には其々の事情があることから、調整は長い道のりであるが、プロジェクトが介入して整えた PSIP の仕組みとプロセスのメリットを感じる MDAs 関係者の母集団を増やししながら環境を整えるという、プロジェクトが取った方法は現実的なものである。

(2) 有効性：中程度

プロジェクト目標が一部の指標での達成であることから、プロジェクトの有効性は中程度である。

プロジェクトはステークホルダーとの緊密なコミュニケーションを通じて問題を分析し、PSIP ツール（データベース、ハンドブック、マニュアル）の開発と改良を行ってきた。該当事項をそれぞれのコラムに記入することで、コストと活動の関連性が明確なプロジェクト計画が説明されるテンプレートの開発等、MDAs がプロジェクト申請や進捗報告に当たって論理的な説明ができるようフレームワークを提供した。その結果、プロジェクトは審査に参照する情報を拡充することができた。PSIP ユニットと MDAs のこれらのプロセスを通しての協働は、両者の間の信頼関係の構築を促した。MDAs にとっては、PSIP プロセスへの対応が従来に比較して取り組み易いものとなり、プロセスを通じてプロジェクトに関する情報を自己の参照のために整備することにも繋がったため、PSIP ユニットによるプロセスを通じての支援やガイダンスを高く評価している。

プロジェクトは、効率的かつ効果的な PSIP プロセス管理を可能にするために、改善度の高い環境整備を志向した。そのために、テンプレートの大幅改定等、多くの変更事項を伴い、それらの変更が提出締め切りの順守率に影響を与えたと考えられる。プロジェクト完了時点で90%を記録することが目標値とされていた締め切り順守率のFY2016/17の実績値は、29%であった。また、プロジェクトは公共財政経済管理フレームワークの調和への貢献について高い目標を設定したが、例えば IFMIS との連携など、調和化の実現に不可欠な関係他者の準備状況が整わなかったことから、プロジェクトが想定した期間内の実現には至らなかった。プロジェクト目標の達成が十分な形で遂げられなかったのは、これらの要因が影響したためである。プロジェクトの有効性に影響を与えたその他の要因は散見されなかった。

(3) 効率性：高い

1) 投入と成果の関連性：プロジェクトは、(a) IT を基盤とするプラットフォーム（改良されたデータベース等）、(b) PSIP ユニットの業務の効率化や MDAs が PSIP プロセスに対応するための支援ツール（テンプレートやハンドブック、マニュアル、PFM-IT 等）、ならびに (c) 研修によって PSIP プロセスの構造を一新した。ワークショップ予算を増やさずにより広い範囲の PSIP 関係者に関与してもらうために、プロジェクトは MDAs を訪問して技術指導を行う方式を採用した。ステークホルダー側も歓迎したこれらの方策は、プロジェクトの投入を成果に結びつける、直接の因果関係を強固にした。

2) 成果レベルの達成：プロジェクトの開始時点で設定された重要な前提条件は、「公共財政経済管理プログラム（PFEM-RP）が計画通り実施される」であったが、2013年に

明るみに出た大規模な公金横領事件後に同プログラムが頓挫していることから、成果の算出を支える条件としての同前提条件は崩れた。しかし、プロジェクトのパフォーマンスに対する影響はなく、よって、成果の発現を阻害する要因にもならなかった。

- 3) 日本側による投入の適切さ：計画された投入は、プロジェクトの効果的な実施のために確保された。抽出された課題にタイミング良く対応するために、日本人専門家は積極的にステークホルダーに働きかけた。プロジェクトによって購入されたサーバーは、プロジェクト活動の推進に不可欠な投資設備となり、データベースを構築するための推進力となった。このような機材は、プロジェクト期間以降も継続的に維持管理が必要なものであり、将来の管理の段取りまでを意図した引き渡しが見られる。本邦研修は、マラウイとは異なるプラクティス（監査の手法やビジネス倫理等）に実際に触れ、見聞を広める貴重な機会を提供したと参加者より高く評価された。研修の成果を踏まえて策定したアクションプランには、「固定資産登記の制度化」のように、政策化が検討されているものもある。
- 4) マラウイ側による投入の適切さ：マラウイ側も、プロジェクト活動を支えるために、かなりの規模の財源を確保する努力を行った。その中には、PSIP が承認したプロジェクトの実地踏査モニタリングの旅費が含まれる。

(4) インパクト：高い

上位目標（開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる）の指標（終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが（毎年）15%以下である）数値は、終了時評価の段階で20%であった。プロジェクト完了後、3～5年の間に本指標を満たすために、プロジェクトでは以下の措置を講じている。

- 1) プロジェクトは、たくさんの新規案件によって限りある予算が拡散することを防ぐために、直近2回の年次説明会にて、MDAs に対して新規案件を押すよりも継続案件の完了を主眼とするように指導してきた。
- 2) このような優先順位付けを MDAs に奨励し、PSIP ユニットが予測性を高めるために、プロジェクトは四半期報告テンプレートに次年度延長の意向を記すセクションを設けることを計画している（施行は2016年7月の予定）。

予め予測できない延長には、予算配分が予定通り行われなかったためにプロジェクト活動を計画通りに実施できず、翌年に繰り越すケース等がある。よって、プロジェクトによる上記の措置は、突発的な延長による新規（もしくは予定された継続）案件用の予算に対する圧迫を軽減し、予測性を高めることに繋がる。しかし、PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減の予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象であることを考慮すると、プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。

一方で、プロジェクトが開発したツール（特にデータベースやプロジェクト財務管理情報ツール）は、開発プロジェクト活動に関係する省内の部署に情報共有プラットフォームを提供し、これら部局がプロジェクト情報を迅速に検索するツールとしての利用や、複数プロジェクトの網羅的な分析への活用など、プロジェクトが構築したシステムの直接のPSIP 用途以外の応用運用が始まっている。よって、上位目標の達成見込みには不確定要素がありながらも、既にその発現が確認されたこれらのインパクトを加味すると、総体とし

でのインパクトは高い。

(5) 持続性：中程度

プロジェクトが成し遂げたことをマラウイ側がその完了以降に維持し、もしくは更に高めるためには、以下の面で更なる努力と準備の余地がある。よって、プロジェクト成果の持続性は中程度である。

- 1) 制度面：PSIP のみを単体で扱う法的根拠は存在しないが、これまで長きにわたって「国の仕組み」としてマラウイの公共財政セクター管理に根付いていることから、PSIP は複数の制度的な枠組みに内包されている。よって、PSIP 単体の法的根拠の有る無しに関わらず、PSIP そのものの維持や、IFMIS 等、国の公共財政管理データ領域のその他のシステムとの連携を追求するモチベーションは維持されるものと予測される。それでも、単体の PSIP 法もしくは PFM 法改正に際して関連事項の挿入、あるいはその他の施策にて PSIP を法的に規定することは、PSIP を通して開発プロジェクトを計画する、というモチベーションの維持を確固にするものである。
- 2) 組織面：C/P (PSIP ユニット) の中核は、開発エコノミストとシステムの専門家から構成されている。実施機関の人員配置は、例えばエコノミストであればマラウイ政府機関のエコノミスト職を渡り歩くという、(専門分野ごとの) 共通人材管理の枠組みで対応されている。そのため、プロジェクトが育てた人材をそのまま存続させることで組織力を維持するような、組織面の持続性を狭義の観点から確保する土壌ではない。プロジェクトでは、会計官や監査官、セクターの専門職員等、より広い政府関係者コミュニティの関心を得て、彼らをプロジェクト活動 (ワークショップや研修、訪問指導) に引き込むことで、PSIP ユニットの核とする拡大チームを構成するに至ったことから、PSIP プロセスを将来にわたって維持する組織構造は、この拡大チームを基準にして検討される必要がある。
- 3) 技術面：終了時評価のインタビューにて、PSIP 専門家を育てて専門家集団の規模を確保することと、ステークホルダーとのインターフェースを日本人専門家主導から PSIP ユニット職員の主導に変えることの重要性が幾度も浮上した。また、IT の領域は専門性の高さのみならず、進化のスピードが速い分野であることから、技術面の不安材料として指摘する関係者が多い。プロジェクトの残りの期間を活用して、(1) 既に蓄積された技術と (2) 日本人専門家が去った後には不安がある領域が何であるかをレビューし、明確な出口戦略を策定した上でステークホルダーに伝えられる必要がある。
- 4) 財務面：プロジェクトの実施中、実施機関はかなりの規模の財源を確保する努力を行い、終了時評価時には、プロジェクトが導入した活動の継承に必要な資金的な手当てを将来的に行うコミットメントを示している。プロジェクトの成果を財務面から支えるという観点に於いて、プロジェクト介入によって創造された価値を理解し、より広義の政府システムとしてその成果を維持しようとする姿勢は、好ましい兆候である。E-Government 部が psip.malawi.gov.mw のドメイン名の使用と Wild Card SSL (PSIP のポータルが置かれている、マラウイ政府のドメイン malawi.gov.mw のセキュリティ対応) を今後、マラウイ政府の IT システムに組み込んで管理する、という方針は、これらの維持経費が政府の体系に組み込まれることをも意味する好例である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトはその実施管理に当たって常により適切なアプローチを志向し、問題解決に最適な協働者を求めて革新を続けた。PSIP データベースのコンテンツを質と量の両面から改善するためには、MDAs が作文する内容に踏み込んで対応することが必要な点に気づいたことで、プロジェクトは PSIP の重要なステークホルダーグループである MDAs を、「拡大 C/P」という概念を用いて可能な範囲でプロジェクトの内部関係者と位置付けた。これら「拡大 C/P」には、各省計画部局のエコノミストのみならず、財務/経理に関連する情報を蓄積できるよう設計された PSIP データベースに関心を寄せる会計官や監査官が含まれた。このようにして、プロジェクトとの協働から得られる便益は MDAs にとって疑問の余地がないものとなった。

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

特になし

3-5 結論

(1) マラウイ共和国政府の政策との整合性、(2) 同国のセクター優先事項に係る戦略計画/方向性との整合性、(3) 受益者ニーズとの関連性、(4) 日本の ODA 政策との整合性、そして (5) 日本の経験や技術の比較優位に鑑みて、プロジェクトの妥当性は高い。プロジェクトがコントロールできない事柄による影響で、プロジェクト目標の完全達成が阻まれ、残りのプロジェクト期間中にプロジェクトによる活動の全てが成果に繋がったとしても指標達成の見込みを高めることが難しいことから、プロジェクトの有効性は中程度である。プロジェクトが結果を導出するに当たって、(1) 投入と成果の関連性、(2) 成果レベルの達成、(3) 日本による投入の適切さ、ならびに (4) マラウイ側による投入の適切さ、の観点からの投入と成果の関連性が高いことから、プロジェクトの効率性は高い。プロジェクトは上位目標の指標を満たすための準備施策を施したものの、(予算の増減による) プロジェクト外の不確定要素がその行方に影響を与えるかもしれないことから、上位目標を達成する可能性は中程度である。しかしながら、既にその発現が確認されたインパクトを加味すると、総体としてのインパクトは高い。実施機関が置かれた政策面、組織面、技術面、ならびに財務面の総合的な検討に基づくと、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

プロジェクトは、国家開発のための公共セクター投資計画推進システムである PSIP の稼働能力を高める、という課題に着実に貢献した。しかし、プロジェクトの功績の大きさゆえに、プロジェクトがその完了後を見据えてどのようにこれらの成果を定着させるか、という問いが、

解明されるべき事項として浮上したのも事実である。この問いは、実施機関による継承の道筋をつける観点から持続性の評価全般に関わるものであり、以下の提言を導いた。

3-6 提言

合同終了時評価チームは、PSIP ユニットの自立的・持続的な運営体制を確立させるために PSIP プロセスをもう 1 サイクル回すべく、プロジェクトを 1 年間延長することを提言する。延長期間終了までを視野に入れたものと、中長期的な観点からの提言は次の通りである。

(1) 延長期間終了までの提言

- 1) PSIP プロポーザルの質・期限遵守率向上のため、PSIP とセクター省庁との更なる緊密なコミュニケーション

PSIP テンプレートの変更およびプロポーザルの質向上を追求したため、2016/17 年度における PSIP プロセスの期限遵守率は 29% に留まった。一方で PSIP ユニットの 2016/17 年度向け PSIP プロセスより全省庁に直接訪問指導を実施し、各省からはプロポーザル申請に必要な情報に関する理解が深まったとの声があった。そのため、PSIP プロポーザルの質と期限遵守率双方を確保すべく、各省庁のプロポーザル準備段階からの PSIP ユニットの自立した形で訪問指導できるようになることが一層期待される。

- 2) 更新された PSIP データベースの PSIP ユニットの自立的運用およびセクター省庁向け指導

2016/17 年度の PSIP プロセス終了後に PSIP データベースが更新される予定である。これまでの各省庁からの問い合わせのほとんどがデータベースにかかるものであることを考えると、次の PSIP プロセスにおいて PSIP ユニットの自身が新たなデータベースの運用を理解し、それを自立的に各省に指導できるようになることが肝要である。

- 3) ドナー事業 (Part1) 情報の PSIP への反映

2015/16 年度における予算書と PSIP データベースにおける開発予算額のギャップは 29.3% であり、ドナー支援事業の 76.8% が PSIP プロセスの枠外で形成されている。そのため、財務経済開発省全体としてドナー支援事業の情報を集約する方策を確立し、それを次の PSIP プロセスで実行することを提言する。

(2) 中長期的観点からの提言

- 1) PSIP プロセスの制度化 (法制化)

PSIP プロセスのコンプライアンス強化のためには、法制化を含めた制度枠組みが必要である。財務経済開発省は現在 PSIP プロセスを含む公共財政管理法の改正を検討している。PSIP が公共財政経済管理と調和する形で強化されるために、PSIP ユニットの関与させる形での公共財政管理法改正の議論を一層進めることを提言する。

- 2) PSIP データベースと新 IFMIS との連携

プロジェクトでは PSIP データベースと IFMIS との情報ギャップをなくすため、共通のプロジェクトコードを採用することを提起してきた。新 IFMIS の開発が遅れているものの、双方の共通コード化に向けたプロセスを着実に進めていくことが期待される。

3-7 教訓

(1) 現地事情に合わせたシステム開発

本プロジェクトでは、PSIP データベースの構築が成果の一部となっており、同データベースを基にして、公共財政管理の枠組みの中で PSIP プロセスの効率的・調和的運用がプロジェクト目標となっている。一般的に途上国におけるデータベースの構築は、相手国側の IT インフラ整備状況、カウンターパートの技術力、維持管理にかかる財政負担などにより、持続的な成果を残すことが容易ではない。

しかし、本プロジェクトでは、マラウイの PSIP のプロポーザルや審査状況に合わせて、カウンターパートのみならず多様な関係者のニーズにきめ細かく対応する形で、求められるデータベースを時間をかけて構築してきたことがデータベースの有用性につながっている。また、実際に毎年 PSIP プロセスに合わせて構築したデータベースを活用し、そこから見えてきたニーズ・課題を反映する形でデータベースを再構築してきたこともデータベースの使い勝手につながっている。

さらに、一義的には PSIP のためのデータベースでありながら、そこから得られる情報を他の省庁（大統領府や会計検査院）の他の目的で活用するメリット感を出していることも同データベースの有用性につながっている。

こうした真に相手側のニーズや技術力に合ったデータベースとすることで、カウンターパート省庁のみならず e-Government 部という相手国政府全体として維持管理を検討する体制がとられることにより、データベースの持続性が最大限確保されることとなった。

(2) 寄り添い型による効果的・効率的支援体制の構築

PSIP プロセスというカウンターパート機関のみならず、予算局やセクター省庁を含めた多様な機関が関与して初めて成り立つ仕組みを強化するには、関係機関間の調整メカニズムが極めて重要になる。一般的に中央省庁・部局間の調整は会議やワークショップによりなされることが多いが、このための経費や時間がボトルネックとなり、調整がスムーズにいかないといった課題がある。

本プロジェクトでは、できる限り会議やワークショップを減らし、PSIP ユニットのスタッフが直接セクター省庁に出向いて PSIP プロポーザルの作成指導をしたり、予算局との交渉を行ったりしてきた。こうした方策により、会議やワークショップにかかる予算は節約され、より高い効果が現れた。

中央省庁のほとんどの庁舎が Capital Hill という一定区域内に存在するマラウイならではの、技術的にも予算的にも持続的な調整・支援体制を残す意味では、こうした会議やワークショップのみに頼らない方策を残す意義は大きい。

(3) 外的要因をプロジェクト・デザインに内部化することで醸成できる、プロジェクトに対する幅広い認知

プロジェクトでは、マラウイの公共財政経済管理の枠組みの一つである PSIP による、他の枠組みを擁する施策との連携促進の模索を通して、枠組みを調和化するための環境整備に取り組んだ。例えば、「プロジェクト財務管理情報ツール (PFM-IT)」の設計・普及に会計局や中央内部監査ユニットと連携したり、PSIP データベースと予算局が管理する「統合

財政管理情報システム（IFMIS）」や債務援助管理局が管理する「援助管理プラットフォーム（AMP）」との連携を検討したりした。プロジェクトの悲願であった IFMIS との連携については、試行接続の設計と、4 桁の統一プロジェクトコードの使用の合意までを導いている。

このように、本プロジェクトでは狭義のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の考え方では外的要因として対応を控えることもできた、PSIP ユニットの所掌の外にある部局/体系側の歩み寄りをプロジェクトの課題を根本的に解決するために不可欠な課題と位置づけて、そのデザインに敢えて「外的要因との調和の確保」を入れた。その原則に沿って、視野を広げて取り組んだプロジェクトの働きかけの結果、「マラウイの全ての開発プロジェクトは PSIP を経由して策定されるべきであり、PSIP プロセスはマラウイの開発プロジェクトの戦略的な計画・管理ツールにふさわしい『国の仕組み』である」という認知を、ステークホルダーに広く醸成することができた。

評価調査結果要約表（英）

1. Outline of the Project	
Country: Republic of Malawi	Project Title: The Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II
Issue/Sector: Planning/Government -Government-Banking/Finance	Cooperation Scheme : Technical Cooperation
Division in Charge: Public Policy and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department	Total Cost: 490 Million JPY (as of the moment of Terminal Evaluation)
Period of Cooperation: From March 2013 to September 2016 (Three years and six months)	Partner Country's Implementing Organization: Department of Economic Planning and Development/Public Sector Investment Programme Unit (PSIP), Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MEFPD)
	Supporting Organization in Japan: N/A
1.1 Background of the Project	
<p>The Republic of Malawi manages development projects which are on-going and scheduled in the next five years under Public Sector Investment Programme (PSIP) in order to effectively utilise limited development resources. The overall objective of PSIP is to act as a mechanism that screens development projects to ensure that they are in line with priority areas of the Malawi Growth and Development Strategy (MGDS) and that the implementation of such projects is conducted in a most effective and efficient manner. The effective selection of development projects and the adequate distribution of funds towards the development budget will be realised when PSIP is operated appropriately. Ministry of Economic Planning and Development (MEPD) had, however, limited capacity and experiences to operate PSIP with the line ministries as well as to coordinate with the Ministry of Finance (MOF). As a result, project proposals by line ministries were of low quality and not submitted on time, and the coverage of PSIP on the development budget was small.</p> <p>Because of the situation mentioned above, the Government of Japan (GoJ) carried out the Technical Cooperation Project on Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming (CEPSIP I) from July 2009 to July 2011 in order to enhance the capacity of PSIP Section and PSIP Database system. As a result of CEPSIP I, the capacity of PSIP Section staff has enhanced and MEPD has been able to manage PSIP in line with a set schedule, time required for PSIP procedure has shortened, and all Ministries has submitted project proposals to PSIP. However, it was pointed out that (1) the implementation performance of on-going projects was not adequately fed back to the appraisal in the subsequent year, (2) the approval criteria for on-going project has not yet been well established in MEPD, and (3) the process among MEPD and line ministries as well as MOF are not satisfactory harmonized. Therefore, the Government of Malawi (GoM) requested GoJ for the Technical Cooperation Project on Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (the Project) for</p>	

further improvement of PSIP.

1.2 Project Overview

(1) **Overall Goal of the Project:** The development project cycle will be efficient and effective.

(2) **Project Purpose:** Public Sector Investment Programme (PSIP) is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.

(3) Outputs

- 1) Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).
- 2) The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.
- 3) The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.

(4) Inputs

Japanese side:

- Japanese Experts: Six (6) Experts for the total of 101 M/M (excluding 3.14 M/M additionally provided by the dispatch company of the Experts)
- C/P Training in Japan: Two (2) training courses for 17 participants in total
- Third country training: Three (3) training courses for 9 participants in total
- Equipment: JPY 3.75 million (approximately USD 32.3 thousand)
- Operational Expenses: JPY 29 million (Approximately USD 251 thousand)

Malawi Side :

- C/Ps: Project Director, Project Manager, and 18 C/P drawn from Development Planning Division (13 in total) and ICT Section (five in total)
- Facilities: Office space for the Experts
- Operational Expenses: MWK 105 million (approximately JPY 25.8 million)

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team (Japanese side)	[Leader]	Dr. Hirofumi Kawakita, Senior Advisor in Governance, JICA
	[Evaluation Management]	Mr. Yoichiro Kimata, Acting Director, Public Policy and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	[Evaluation Analysis]	Dr. Maki Tsumagari, IMG Inc.
Evaluation Period	April 17th to 29th, 2016	Type of Evaluation : Terminal Evaluation

3. Results of Evaluation

3.1 Confirmation of Results

(1) Achievements of Outputs

- 1) **Output 1** (Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance) was **fully achieved** as all

the associated indicators have been met by the time of the Terminal Evaluation.

- **OVI 1-1.** The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook (**Achieved**): Project made efforts in responding to the issues presented as modifications of PSIP tools were taken care. On the interface between PSIP and Integrated Financial Management Information System (IFMIS), the Project discussed with the donor funded IFMIS consultants and agreed on specification for experimental connection with the current IFMIS. On technical problems with Government Wide Area Network (GWAN), the Project diagnosed in collaboration with E-Government Department and acted on the identified routing configuration. On human errors associated with proposal re-submission process, the Project decided to address it through the arrangement that both management and desk officers will be responsible for updating Database information.
 - **OVI1-2.** Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc. (**Achieved**): Based on a thorough review, the Project revised PSIP Proposal Template that is better structured for the project plan to be logically presented. These changes were accommodated by breaking up information on different steps of the project plan into separate columns, so that by filling information in each column, the logical flow of the presentation was built up. Also Database was reconfigured to not to accept submission with blank columns. As a result, increased volume of information with better quality is stored in the Database. The changes have been well felt by the PSIP Unit staff who go through them for project appraisal.
 - **OVI1-3.** User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook (**Achieved**): The March 2016 survey conducted by the Project that asked to rank the usefulness and operability of the respective tools between 0-100 range score (with 50 as a reference point) received “relatively positive (75-85)” or above scores from the majority of the respondents.
- 2) **Output 2** (The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division) is **partially achieved**, as although the Project has conducted all the activities that have been planned by the time of the Terminal Evaluation, there is an indicator that cannot be fulfilled by the effort of the Project alone.
- **OVI2-1.** The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process (**Achieved**): On the six (6) issues that were raised at the 6th JCC meeting (December 2015) (i.e. violation on compliance with PSIP process, communication glitch with MDAs, limited capacity on the MDAs side, uneven capacity of Desk Officers at PSIP Unit side, ambiguity of PSIP’s eligibility criteria, and the concept of “output” being used by different parties for different objectives), the Project devised ways to address each of them and incorporated the countermeasures into PSIP process.
 - **OVI2-2.** Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 2% in FY2016/17 (**Not Achieved**): The figure for FY2015/16 is 29.3%. Most of the projects included in that figure are Part 1 projects (i.e. funded solely by on-budget Development Partner resources). In

order to improve the capture by PSIP of those Development Partner funded projects, the Project has been seeking possibility of further alignment, including feeding data from Budget Division (BD) and Debt and Aid Management Division (DAD), as well as use of common project code with new IFMIS. At the time of the Terminal Evaluation, the most realistic approach considered and taken is PSIP obtaining such information through the MDAs and/or Project Implementation/Management Unit (PIU/PMU) of the projects directly.

- **OVI2-3.** Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects (**Achieved**): Information that is collected through PSIP preparation process and stored into PSIP Database and Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) has come to serve as reference information for respective agencies' own purposes (such as internal quarterly reporting and passing on to the auditor).
- 3) **Output 3** (The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries) is **fully achieved** through meeting all the indicators by the time of the Terminal Evaluation.
- **OVI3-1.** Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/Handbook: from ## (201##/#) to ## (2015/16) (**Achieved**): Against the FY2013/14 figure of 101 persons that received intensive training organized by the Project to guide the participants to become proficient in PSIP process and tools, the FY2015/16 figure recorded a total of 252 persons, that is 2.5 times increase. The training was facilitated by PSIP Unit staff supported by the Experts, and covered contents such as introduction and discussion of what are new in PSIP procedures, project logical structure, costing, appraisal method, and project management (financial reporting). In addition to such group training, the Project has been conducting hands-on guidance visits to MDAs to respond to client specific needs. Thus, potentially, the actual total number of the trained well surpasses the number presented.
 - **OVI3-2.** Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16) (**Achieved**): The trend of the number of active registered users (i.e. users who have logged into the PSIP Database within the last 6 months) shows a slight increase over the course of the last three years from 37 in April 2013 to 41 in March 2016. The current version of the Database was launched in December 2015 at the time of proposal registration, and was featured for mainstreaming during the workshop held in March 2016. By this sensitization, there is potential for increase in the number of active users from those sensitized for accessing the new version of the Database.
 - **OVI3-3.** Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16) (**Achieved**): In comparison to the pre-Project average figure of 496 page view/month in FY2012/13, the figure for this indicator at the time of the Terminal Evaluation is almost three (3) fold, at 1,479 page view/month, computed based on the average number of access/day for FY2015/16. There were periods when two servers were in parallel operation to accommodate migration from one to the next, and figures from those periods were excluded from this statistics. Times when the page view log did not remain in the

system were also taken out. Thus, the figures presented here can be considered as the absolute minimum recorded.

- **OVI3-4.** Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP (**Achieved**): Through the step-by-step responses of the Project, the procedure has advanced with built-in error detective function where the Database will not accept submission without complete input. As the system arrangement mainstreamed, the awareness on the importance of full information provision has also elevated among the concerned, both at the receiving end of the project application (i.e. PSIP Unit) and the sending side of the data (i.e. MDAs). Thus, even for submission by excel file, both take the error message seriously and refinement communication smoothly takes place toward clean final submission. With such mechanism, by now, percentage of projects using the required format reached 100%.
- (2) Prospect for Achieving the Project Purpose: Project Purpose** (PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework) **has been partially achieved.**
- **OVI1** Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section (**Achieved**): Because of the way proposal template is reconfigured by breaking down presentation of logical steps in separate columns, the amount of information spelled out (in increased number of columns from the previous version of the template) is more coherently presented, leading to the improvement in the quality of argument.
- **OVI2** Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion (**Not Achieved but safeguarding arrangement in place**): For FY2013/14 and FY2014/15, submissions were counted based on if they were received on time regardless of the contents of the proposals, which recorded 45% and 50% respectively. For FY2015/16, the rule was changed and submissions were accepted only on the condition of correct input. That change slightly reduced the observance ratio to 41%, possibly also due to submission using the revised template (in September 2015) with which applicants had not become familiar. However, the changes made are tailored for the necessary information to be compiled in a coherent manner, and thus it is then anticipated that the next fiscal submission will be managed more smoothly, positively affecting the achievement of the indicator.
- **OVI3** Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc. (**Achieved**): The survey administered by the Project in March 2016 asked PSIP staff and PSIP relevant MDA officers on the improvement from 2013 to 2016 by giving a score between 0 and 100 with 50 as benchmark, and confirmed that the PSIP's elevated efficiency is well noted by these relevant parties. Ninety-five (95) % considers that the Project has improved the PSIP process, and ninety (90) % feels his/her workload (working time) for each part of the PSIP process is reduced.
- **OVI4** The number of votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP Database will increase from 5 to ## (**Not Achieved**): Even after elimination and consolidation of ministries in May 2014,

identical or similar projects are still linked to multiple votes in the budget book, and the corresponding figure for FY2015/16 was three (3). Consolidation of votes on the side of budget book is indispensable for the Project to meet this indicator, however, at the time of the Terminal Evaluation, no such action has been in place. The Project has devised a way to link PSIP Database with IFMIS (data source for the budget book) using common project code so that discrepancy will be avoided. This is slated with the new IFMIS, whose launch is unfortunately not yet determined.

3.2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance: High³

- 1) Relevance with the Government policy of the Republic of Malawi: The Project was planned and initiated in line with Malawi's national development plan, Malawi Growth and Development Strategy II (MGDS II) (2011–2016). At the time of the Terminal Evaluation, the same medium Plan is still on-going, and the enhanced PSIP procedure and the set up by the Project is positioned to provide a machinery for the implementation of the Strategy as a “country system.” Direct references to PSIP on this point are made in the policy documents including Development Cooperation Strategy for Malawi 2014-018 (2014) and Public Private Partnership Policy and Act (PPP Act) (approved by Cabinet on 18 May, 2011).
- 2) Alignment with strategic plan/direction of Malawi's sectoral priorities: At the pre-Project launch Detailed Survey (June 2012), the Project's relevance was discussed and confirmed in line with the Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) (2011-14). However, a large-scale embezzlement surfaced in 2013, for which vulnerability of management system was linked as one plausible cause for inviting such conducts, PREM-RP has been halted. At the time of the Terminal Evaluation, the Programme has not proceeded for achievement neither planning of succeeding plan(s). Yet, the review of the scandal led to setting up of countermeasures compiled into Public Finance Management Reform Programme (PFMRP). The Project has activities that address PFMRP priorities in four areas: (1) Implement Robust Expenditure Controls, (2) complying with the PFM legal framework, (3) improving budget credibility, reporting and transparency, and (4) increasing capacity to perform internal and external audits.
- 3) Relevance with the needs of beneficiaries: At the time of the Terminal Evaluation, the stakeholders' many positive evaluative comments were captured regarding PSIP's training, annual orientation seminars, as well as MDA visits as these initiatives enabled more intimate collaboration among the stakeholders. This high evaluation of the beneficiaries on the Project was realized in large part by the actions taken in response to the recommendation by the Project's Mid Term Review on strategic partnership building. Involving relevant institutions allowed the Project to better understand the needs of the beneficiaries and framed its activities in direct response to their needs.
- 4) Relevance with the Japan's ODA Policy: Japan's current assistance policy for Malawi (April 2015) states its overall principle of supporting the country overcome serious poverty issues led by its MGDS, placing the Project highly relevant.

³ Based on a three-point scale of high, fair, and low.

- 5) Comparative Empirical and Technological Advantage of Japan's Cooperation: The technical cooperation arrangement by Japan allows the Japanese experts to stay on the course of Project implementation through which they guide the C/P in their day-to-day dealing with the stakeholders. That way, a feature capability of the Project that is "Mechanism of Project That Learns" was built in to maximize project performance.
- 6) Appropriateness of project design and approaches: For seeking harmonization on public financial management with MFEPD's other units, the Project pursued to strengthen PSIP platform and process, and approached these relevant units for possibility of interfacing. While the approach is appropriate, it has been challenging for the Project, as the preparedness as well as appetite for the other parties' interest in connecting with PSIP do not seem to equal that of PSIP. While it seems a tedious one, given each side has its own reasons and difficulties, the approach adopted by the Project is a realistic one, which is to drive the process with patience while enlarging the critical mass among and within the MDAs who shows interest in the benefit of what the Project intervened PSIP platform and process brings.

(2) Effectiveness: Fair

The effectiveness of the Project is assessed as fair, for having partially met the Project Purpose as per the determined indicators.

The Project has developed and refined PSIP tools (i.e. Database, Handbook, Manuals) reflecting issues identified in close communication with the stakeholders. The Project created a proposal template in which by filling in columns the MDAs are guided to build a logical presentation of their project plan with associated costs linked to activities. By strengthening the ability of MDAs on composing better quality and more informative proposals, the Project has come to accumulate better basis for appraisal reference information. Active engagement between PSIP Unit and the MDAs through the process has forged trusting relationship. Appreciation by MDAs is evident for the support and guidance provided by PSIP Unit to manage their PSIP process with ease while letting them also accumulate quality information on the project.

Because the Project sought to establish a solidly improved environment for efficient and effective management of PSIP process, numerous transitions were encountered such as sizable changes in the templates which seems to have pressured the observance ratio of submission deadline, for which 29% was recorded for FY2016/17 against the indicator of 90% set for Project completion. Also, as the Project set a high goal of contributing to harmonisation of public financial and economic management framework, in the absence of other parties' readiness, the Project's aspiration could not be reached in time. These factors affected the Project to not to achieve the Project Purpose in full. There are no other factors observed affecting the effectiveness of the Project.

(3) Efficiency: High

- 1) Causality of Inputs and Outputs: The Project introduced to PSIP process new architectures, such as (a) IT based platform (i.e. enhanced versions of Database), (b) tools to guide the work of PSIP Unit as well as to navigate the MDAs to manage the procedure (i.e. template, handbook, manuals, PFM-IT, etc.), and (c) training. In order to engage broader community of PSIP concerned officers

at MDAs without adding pressure on workshop budget, the Project emphasized visits to MDAs for hands-on technical guidance. These are measures extremely well received by the stakeholders as expressed to the Terminal Evaluation Team, and what enforced direct cause and effect relationship between Project Inputs and Outputs.

- 2) Achievements of Outputs: The important assumption set for the Project at launch was “Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) is implemented as scheduled.” A large-scale embezzlement that surfaced in 2013 largely halted PREM-RP, and as a result this assumption did not hold in support of the Outputs as originally assumed. However, the assumption did not affect the performance of the Project activities and thus neither the achievement of Outputs.
- 3) Appropriateness of Inputs by Japan: The planned input was procured to support effective implementation of the Project. In order to address relevant issues at timely manner, Japanese Experts actively reached out to the stakeholders. The servers purchased for the Project have become imperative items to drive the Project activities that are founded on the Database. Such items require continuous maintenance and management into the future beyond the Project period, and thus a successful transfer arrangement for future management is sought. Training in Japan was highly valued as offering eye-opening experiences to see different practices, such as those on auditing and business ethics. Among the action plans prepared by the trainees based on the training, institutionalization of fixed assets register has been considered for uptake into policy.
- 4) Appropriateness of Inputs by Malawi: Malawi side also secured sizable scale of resources to support the Project activities, including cost of monitoring travel for the site validation visits.

(4) Impact: High

Toward achievement of Overall Goal (The development project cycle will be efficient and effective) by meeting the indicator (Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)) within the timeframe of three to five years after the Project completion, the Project has devised the following measures, while the figure stands at 20% at the stage of the Terminal Evaluation:

- Over the course of the last two annual orientation sessions, the Project emphasized to MDAs to prioritize completion of on-going projects rather than pushing for new projects so that not too many new project applications are brought in to put pressure on the limited resources.
- To encourage MDAs on such prioritization as well as to increase predictability for PSIP Unit, the Project is planning to incorporate into the quarterly reporting template a section to indicate extension intent (slated for July 2016).

Since unexpected extensions include cases which could not complete project activities due to lack of budget allocation and thus require carry-over, the above measures are anticipated to improve predictability and contribute to lessening encroachment by such extensions onto funding meant for new and (planned) renewal cases. Yet, unpredictability might persist because of fluctuation in the level of total funding that is outside the control of PSIP Unit, prospect of achieving the Overall Goal is fair.

Project developed tools (particularly Database and PFM-IT) has provided a common information

exchange platform beyond PSIP use within MDAs among departments/staff concerned with development projects. They have started to operate and use it to swiftly look up information on the projects and/or analyze multiple project features as a portfolio. Thus, while the prospect for achieving the Overall Goal entails uncertainty, together with the tangible positive impacts that have already emerged, in totality, the impact warrants the rating of high.

(5) Sustainability: Fair

For the achievement of the Project to be sustained and/or further developed by the Malawi side after the Project period, there is room for efforts and preparation. Thus, sustainability of the Project achievements is assessed as fair.

- 1) Institutional Aspect: While there is not a stand-alone legal reference that singlehandedly governs PSIP, given it is a long standing “country mechanism ” embedded in the public financial sector management of Malawi, PSIP has been incorporated into multiple institutional frameworks. Therefore, it is anticipated that the motivation to sustain and further align PSIP with the rest of the country’s public financial management data domains such as new IFMIS will persist with or without PSIP specific legal statute. Nonetheless, such motivation will be well guarded if legal framework is constituted for PSIP, be it its own Act, housed into the revision of PFM Act, or some other measures.
- 2) Organizational Aspect: The core of the C/P unit (i.e. PSIP Unit) is composed of planning economists and systems specialists. Since the staffing is governed by the (specialization specific) common pool human resource management arrangement where economists can be placed and transferred across government service, for example, the narrower sense of retaining the Project trained staff for continuity should not be expected. The Project engaged with the wider development project concerned community of the government through inviting them to Project activities (e.g. workshop, training, outreach guidance), and has constituted an extended PSIP team with not only MDAs’ direct PSIP counterpart but also with staff from other units such as accountants, auditors, sector specialists. Going forward, the organizational architecture that sustains PSIP process should then be looked at this extended team level.
- 3) Technical Aspect: During the Terminal Evaluation, the issues of nurturing critical mass of PSIP specialists, and transferring human interface with stakeholders from Japanese Experts to PSIP Unit staff, have emerged and re-emerged. Also, since it is not only highly specialized but also very progressive area, sustainability of Project cultivated technical skills on IT was raised. Utilizing the remainder of the Project period, a clear exist strategy needs to be formulated and communicated to the stakeholders based on a review of (1) already accumulated skills and (2) areas of concerns beyond the departure of the Japanese Experts.
- 4) Financial Aspect: During implementation, the implementing agency has provided a sizable counterpart contribution to the Project. At the time of the Terminal Evaluation, the agency has assured its commitment to continue the financial resource arrangement for the necessary uptake of the Project induced activities, having recognized the value created by the Project. Positive indication for financial sustainability of the Project effects is also seen from the engagement of the

larger government system. For example, E-Government Department confirmed that use of domain name psip.malawi.gov.mw and renewal of the three year certificate for the Wild Card SSL (security measures for all the domains hosted under malawi.gov.mw in which PSIP portal is located) will be automatically taken care as a part of government IT system, illustrating such maintenance cost is internalized into the government mechanism.

3.3 Factors Promoting Project Effects

(1) Factors concerning to Planning

No particular issues are identified.

(2) Factors concerning to Implementation

Management of the Project took a dynamic form, constantly innovating better approaches and searching for the right collaborators for solution. Realizing that the quality and quantity improvement of the contents in PSIP Database depends on what MDAs can compose on their end, the Project, to the extent possible, internalized PSIP liaisons at MDAs as a pertinent stakeholder group as “Extended C/P,” who are not limited to planning economists but also includes accountants and auditors, who are attracted by the linked information on finance/expenses that the PSIP Database is configured to store. Thus, the advantage of working with the Project has become unquestionable in the mind of the MDAs.

3.4 Factor Inhibiting Project Effects

(1) Factors concerning to Planning

No particular issues are identified.

(2) Factors concerning to Implementation

No particular issues are identified.

3.5 Conclusion

The relevance of the Project is evaluated as high based on its close alignment with (1) the government policy of the Republic of Malawi, (2) alignment with the strategic plan/direction of Malawi’s sectoral priorities, (3) relevance with the needs of the beneficiaries, (4) relevance with the Japan’s ODA Policy, and (5) comparative empirical and technological advantage of Japan’s cooperation. The effectiveness of the Project is assessed as fair, as the Project Purpose could not be achieved in full due to issues outside the control of the Project, and the prospect of elevating the prospect for meeting the remaining Project Purpose indicators is low even though all the Project initiated activities have led to producing successful results. The efficiency of the Project is evaluated as high in view of the four dimensions of input-output relationships that the Project managed for results: (1) causality of inputs and outputs; (2) achievements of outputs; (3) appropriateness of inputs by Japan; (4) appropriateness of inputs by Malawi. Although the Project has devised measures to guide the process with a view to meet the indicator set for the Overall Goal, external uncertainty (due to funding

fluctuation) might affect the course. Thus, the prospect for achieving the Overall Goal is fair. Yet, since ample positive impacts have already been produced, together with such tangible impacts, in totality, the impact warrants the rating of high. Project sustainability is considered fair, based on a comprehensive assessment of the implementing agency's current institutional, organizational, technical, and financial aspects.

The Project has made tangible contributions to elevating the capability of PSIP as a system for running the country's public sector investment planning for development. Because of the significant achievements that the Project has attained, however, how the Project solidifies those achievements in preparation for post-completion of the Project is illuminated as a question. This question overarches the sustainability dimension of the evaluation, and has led the Joint Terminal Evaluation Team to frame their recommendations presented next.

3.6 Recommendations

Based on the conclusion of results, Joint Terminal Evaluation Team recommends that the Project be extended one year in order to secure sustainable and self-reliant management function of PSIP Unit through conducting one more cycle of PSIP process. It is indispensable for sustaining the effects brought by the Project in the future.

The team provides the following recommendations by the end of extended Project period and in mid or long term perspectives:

(1) Recommendation by the End of Extended Project Period

1) Closer communication between PSIP Unit and MDAs for upgrading quality and timeliness of PSIP proposals

Considerable changes in the template affected the submission rate by the deadline (29%), but many MDA members deepened their understanding on the connection of pieces of information that are required to be spelled out for proposal application. Meanwhile, PSIP Unit conducted outreach activities to all MDAs for the PSIP preparation process for FY2016/17 by visiting MDAs for hands on and tailored guidance. It is highly expected that PSIP Unit promote their outreach activities in MDAs' proposal formulation in self-reliant manner to secure both quality and timeliness of their proposal.

2) Self-help operation and guidance of the updated PSIP Database (version 3) by PSIP Unit

PSIP Database will be updated after the PSIP preparation process for FY2016/17. Considering numerous questions on the database from MDAs so far, it is necessary for PSIP Unit to understand operating the new database and to provide technical guidance to MDAs in the next PSIP preparation process.

3) Reflecting information of Part 1 (DP funded Project budget) into PSIP

The gap of development budget between budget document and PSIP Database in FY2015/16 was 29.3% because 76.8% of Part 1 projects have been formulated outside the PSIP process. The team recommends that MFEPD establish the measure to collect Part 1 projects information and take it into action in the next PSIP preparation process.

(2) Recommendation in Mid or Long Term Perspectives

1) Institutionalization of PSIP process

Strengthening compliance of PSIP process requires institutional framework including legalization. MFEPD is now discussing the amendment of PFM Act which includes PSIP process. It is recommended to promote its discussion with involvement of PSIP Unit for enhancing PSIP in harmonization with public financial and economic management framework.

2) System Linkage between PSIP and IFMIS

The Project has devised a way to link PSIP Database with the new IFMIS using common project code to avoid the discrepancy. Even though the development of new IFMIS has not yet started, it is highly required to encourage its process and reflect the common project coding.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

「公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクトフェーズ II」は、貴重な開発予算を国家開発計画に沿って有効に活用するために考案されたツールである公共投資計画プログラム（PSIP）の、マラウイ共和国政府による実施促進への支援を目的とする技術協力である。

マラウイ政府の要請を受けて独立行政法人国際協力機構（JICA）が2012年6月に詳細計画策定調査を実施し、協力のフレームワークについてマラウイ国政府と合意し、2012年10月22日にその内容を示した討議議事録（R/D）の署名交換を行った。同R/Dに基づき、2013年3月に経済計画開発省（MEPD）を実施機関とするプロジェクトが開始された。

上記の締結R/Dに基づいて、2016年9月のプロジェクト完了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として、両国の代表者からなる合同終了時評価調査団（以下、「調査団」）により終了時評価が実施された。

1-2 調査目的

終了時評価調査の目的は、以下の通りである。

- (1) 終了時評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDMe）¹に基づいて、投入と成果の達成度、プロジェクト期間終了までのプロジェクト目標達成見込みとプロジェクト終了後3～5年での上位目標達成見込みを確認する（「付属資料2：Evaluation Report」「Annex 5：Project Design Matrix for Terminal Evaluation」を参照）。
- (2) プロジェクト活動実施における貢献要因と阻害要因を検証する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の視点から総合的な評価を実施する（「2-2 評価の基準」を参照）。
- (4) プロジェクトの更なる改善に向けた提言を導出し、同様のJICAプロジェクトで参考となる教訓を明らかにする。
- (5) プロジェクトの方向性を協議・合意し、協議の結果に基づいて、終了時評価調査報告書を作成する。

1-3 調査団の構成

(1) 日本側

氏名	担当	組織・役職
川北 博史	総括	JICA 国際協力専門員（ガバナンス）
木全 洋一郎	評価企画	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融チーム企画役
津曲 真樹	評価分析	有限会社アイエムジー・パートナー

¹ 第3回JCC（2014年3月26日開催）にて変更合意が行われたうちいくつかの指標が、2015年2月に実施された中間レビューにて使用されたPDMには反映されていないことが確認された。そのため、終了時評価には、数値化された指標を優先化する基準を採用して終了時評価用のPDMeを策定した。

(2) マラウイ側

氏名	担当	組織・役職
Mr. Peter Simbani	Project Manager	Director, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development
Mr. Jollam Banda	Deputy Project Manager	Deputy Director, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development
Mr. Charles Mtonga	Senior Project Officer	Chief Economist, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development

1-4 調査日程

終了時評価調査は以下の通り、2016年4月17日から29日の期間で実施された。

17日(日)	リロングウェ到着(評価分析)
18日(月)	08:00 JICA事務所 09:30 プロジェクト専門家 11:00 プロジェクト・ディレクター 14:00 PSIPユニット
19日(火)	08:00 予算局(BD) 10:00 債務援助管理局(DAD) 13:00 会計総局(AGD) 15:00 大統領内閣府業績執行局(PED-OPC)
20日(水)	08:00 国家会計検査院(NAO) 10:00 経済計画開発当局人事管理セクション(HRMD Section of EP&D) 11:00 プロジェクト・マネージャー 13:00 情報・観光・市民教育省 E-Government 部 15:00 モニタリング評価局(M&E)
21日(木)	08:00 情報・観光・市民教育省 15:00 ジェンダー・子供・障害・社会福祉省 16:00 世界銀行マラウイ事務所
22日(金)	09:00 運輸公共事業省 プロジェクト専門家との協議 報告書準備(評価分析)
23日(土)	報告書準備(評価分析)
24日(日)	報告書準備(評価分析) リロングウェ到着(総括、評価企画) 団内協議 プロジェクト専門家との協議

25日（月）	08:00 JICA マラウイ事務所 09:30 プロジェクト・ディレクター 10:30 PSIP ユニット 15:30 財務次官
26日（火）	10:00 国連開発計画マラウイ事務所 開発効果アカウンタビリティ・プログラム（UNDP-DEAP） 13:00 債務援助管理局（DAD） 14:00 予算局（BD） 15:00 会計総局（AGD） 団内協議
27日（水）	09:00 合同評価団協議
28日（木）	09:00 合同評価団協議 12:00 プロジェクト専門家との協議 16:00 日本大使館（中臣久参事官、武藤聡博一等書記官/経済・開発協力班長） 17:00 JICA マラウイ事務所
29日（金）	09:00 プロジェクト・ディレクターへの評価結果の事前ブリーフィング 14:00 合同調整委員会
30日（土）	リロングウェ出発

1-5 プロジェクト概要

マラウイ共和国では貴重な開発予算を有効に活用するために、実施中ならびに翌年度以降5年間の間に予定される開発プロジェクトを公共投資計画プログラム（PSIP）によって管理している。

PSIPの総合的な目的は、開発プロジェクトがマラウイ成長開発戦略（MGDS）の優先分野と一致しているかを精査した上で、これらのプロジェクトが最も効果的かつ効率的な方法で実施されるためのメカニズムとして作用することである。PSIPプロセスが適切に運用されることで、国家開発に資するプロジェクトの効果的な選択や開発予算の効果的な配分などが期待される。しかし、経済計画開発省（MEPD）はセクター官庁と調整してPSIPを運用する能力や経験に欠けており、と財務省（MOF）との連携も不十分であった。そのため、セクター省庁から上げられるプロジェクト申請の質は芳しくなく、提出に当たって期限は守られず、PSIPの承認を経るプロジェクトの開発予算に占める割合は低かった。こうした背景から、日本政府（GoJ）はPSIP策定プロセスにおけるMEPD職員の能力強化および情報管理システムの強化を目的として、2009年7月から2011年7月までの2年間「公共投資計画（PSIP）能力向上プロジェクト」（CEPSIP I）を実施した。プロジェクトの結果、PSIPセクション職員の能力は高まり、MEPDはPSIPプロセスを期日通りに管理できるようになり、PSIPプロセスに要する時間は短縮、全ての省庁がプロジェクト申請書をPSIPに提出するようになった。しかしながら、(1) 継続プロジェクトの実施パフォーマンスが次年度の審査に十分考慮されていない、(2) 継続プロジェクトの承認基準がMEPDで明確に定められていない、(3) MEPDとセクター省庁やMOF間の連携が不足している、等が指摘された。

このため、マラウイ政府（GoM）はGoJに対して、公共財政経済管理改革プログラム（PFEM-RP）の一環としてのPSIPシステムとプロセスの改良のために、技術協力プロジェクト「公共投資計

画能力向上プロジェクトフェーズ II」(以下、「プロジェクト」)を要請した。

プロジェクトは 2013 年に 3 年半の予定で開始された。2014 年 5 月の総選挙によって成立した新政権誕生に伴い、MoF と MEPD は財務経済開発省 (MFEPD) となった。

第2章 評価の方法

2-1 評価の方法

本終了時評価調査は「新 JICA 事業評価ガイドライン 第1版(2010年)」に基づき、以下の手順で実施された。

ステップ1：評価設問ならびに評価に必要なデータや情報を整理した評価グリッドを作成する。

ステップ2：評価に必要なデータならびに情報を収集する。

ステップ3：PDMeに基づいて、プロジェクトの実績（投入の実績、活動の実績、成果の達成度、プロジェクト目標・上位目標の達成度・見込み）と実施プロセスを整理、確認する。

ステップ4：プロジェクト成果の発現を導いた、もしくは阻害することとなった要因（プロジェクトのデザインや実施プロセスに関わるものを含む）を分析する。

ステップ5：2-2「評価の基準」にて規定される5項目評価の観点から、プロジェクトを分析する。

ステップ6：分析から提言を導出する。

ステップ7：評価結果（案）を関係者と共有し、プロジェクトの将来的な方向を議論する。

ステップ8：評価結果について、日本側とマラウイ側の共通の見解を構築する。

2-2 評価の基準

評価5項目の主な視点は次の通りである。

- (1) 妥当性：プロジェクト目標や上位目標が、マラウイ共和国の開発政策やセクターに係る戦略計画、ならびに我が国の援助政策との整合性が取れているか、ターゲット・グループのニーズと合致しているかなど、プロジェクトの正当性・必要性を検証、判断する。
- (2) 有効性：プロジェクト目標が計画通り達成されるか、プロジェクト目標の達成が成果の達成によって引き起こされるものか等により、プロジェクトの実施によってターゲット・グループに便益がどのようにもたらされているかを検証し、判断する。
- (3) 効率性：プロジェクトが効果的に投入資源を活用したかという観点から、投入実績と成果達成の状況を踏まえて、投入（インプット）がどのように効率的に成果（アウトプット）に転換されたかを検証・評価する。
- (4) インパクト：上位目標達成の見込みとプロジェクト実施によりもたらされる長期的・間接的な効果や波及効果の有無を検証し、判断する。
- (5) 持続性：政策・制度面、組織面、財務面、技術面の観点から、プロジェクト終了後、プロジェクトで発現した効果がどのように定着・持続するかについて、検証・評価する。

2-3 評価グリッドとデータ収集方法

(1) 評価グリッド

本終了時評価では準備作業として本プロジェクトに関する既存資料をレビューした上で、評価5項目に係わる詳細な評価設問と評価指標・データ収集方法等を記述した評価グリッド案

（「付属資料 2：Evaluation Report」「Annex 4： Evaluation Grid」を参照）を作成した。評価グリッドは、(1) プロジェクトの実績、(2) 実施プロセス、(3) 5 項目による評価、から構成される。

(2) データ収集方法

以下の情報とデータが本合同評価の情報源として活用された。

- 1) 日本人専門家、C/P、ならびに実施機関の関係者のインタビュー（主要面談者については「付属資料 2：Evaluation Report」「Annex 2：List of Interviewees」を参照）
- 2) プロジェクト実施前に遡って、また、実施中にまとめられたプロジェクト基礎資料
- 3) 日本側・マラウイ側の投入とプロジェクト活動に関わる記録（「付属資料 2：Evaluation Report」「Annex 3：Input」を参照）
- 4) 現場視察
- 5) プロGRESS・レポート（各年次、和文・英文）等、プロジェクトの上位目標やプロジェクト目標、成果の達成の程度を示すデータや情報を提供する文書
- 6) 政策文書など、プロジェクトの妥当性や持続性を裏付ける資料

第3章 プロジェクトの実績

3-1 中間レビュー提言への対応状況

2015年2月に実施された中間レビューにて、6つの提言が出された。以下が、終了時評価時点までに取り組まれた事項である。

(1) 戦略的なパートナーシップを強化する

PSIP プロセスの中でパートナーに担って欲しい役割を、2015年版 PSIP ハンドブック（案）に定義した。以降、プロジェクトはワークショップや研修の場にてパートナーの関与を得ている。また、成果2（PSIP プロセスの調和化）の達成、ならびに下記の提言（4）への対応の一環として、プロジェクトは AGD や CIAU とは PFM-IT を通じて、BD、AGD、M&E ならびに PED とはプロジェクトの財務や物理的な進捗モニタリング（新 IFMIS のためのプロジェクトコードを含む）を通じて連携している。

(2) 法的措置や罰則規定、ならびに（信頼醸成のための）コミュニケーション手段によって、PSIP プロセスへのコンプライアンスを強化する

法的な観点について PSIP ユニットは、公共財政管理法の改正タスクフォースのメンバーとして、直近の議会会期中に議論された PBB の法制化に関わるミーティングに参画してきた。法制化は実現しなかったが、2016年3月25日の段階で、法改正にはアフリカ開発銀行が備上したコンサルタントの支援を得て、より広い範囲での公共財政管理事項が含まれることが予想されている。PSIP ユニットはこの、範囲を広げての法改正の議論に参加する意思表明を行っている。

PSIP プロセスへの不履行に関する罰則の点については、2016年2月に審査基準が最終的なものに見直され、PSIP プロセスに遵守した申請書は加点されることが定められた。2016年3月に運用が開始された PSIP データベース Ver.2.0 では、MDAs のプロジェクト申請書や四半期進捗報告書の提出状況がデータベース利用者全てに見えるようになっている。これは、透明性の確保によって MDAs の提出期限遵守を奨励することを目的としている。

コミュニケーションの点については、PSIP は FY2016/17 申請について、PSIP 準備プロセスに関するアウトリーチ活動の対象を全ての MDAs に拡大し、実践的かつニーズに即した支援のための訪問指導を主流化した。この訪問指導は、省庁会合の前後の密なコミュニケーションを確たるものにし、プロジェクト情報の適切なシステム入力を促進している。

(3) 開発予算の効果的配分を戦略化する

プロジェクトは、(a) MDAs が自身の Votes 内のプロジェクト間で優先順位づけをするよう指導し、(b) 2015年9月の PSIP に係る通達に PSIP 審査基準を添付し、(c) 申請基準と申請用テンプレートの記載方法について説明するための MDAs 訪問を通じて、これらの課題に対応した。プロジェクトはまた、MDAs がプロジェクトコストを適切に積算出来るよう、新規申請については申請書に、継続プロジェクト申請については四半期進捗情報セクションに、積算情報セクションを設けた。

2015年12月に開催された第6回 JCC にてこの課題が再度取り上げられ、議長は、PSIP の

助言に MDAs が納得するよう、PSIP 審査のための能力構築にプロジェクトが継続して取り組むという結論を下した。また 2016 年 2 月に PSIP ユニットの、限定的な資金を戦略的に配分するために、最終審査の段階で（最初の段階での審査基準とは異なる）新しい基準を適用することを開始した。新しい基準は特定の Votes 内の優先順位や PSIP ガイドラインの遵守、計画が練られたものであるか、プロジェクト計画と活動の一貫性、当該プロジェクトを支援する開発パートナーの有無、や戦略的な重要性等から成る。

(4) コスト積算、会計、M&E に係る能力強化を支援する

プロジェクトは AGD や CIAU とは管理会計を基盤とする PFM-IT を通じて²、BD、AGD、M&E ならびに PED とはプロジェクトの財務や物理的な進捗モニタリング（新 IFMIS のためのプロジェクトコードを含む）を通じて連携している。新しいプロジェクト申請テンプレートには、活動毎の積算情報を挿入するシートが加えられた。2015 年 12 月には、PSIP データベース用の四半期進捗報告書の新フォーマットの運用が始まった。2016 年 3 月 31 日の段階で、61 プロジェクトが FY2015/16 の第 1・第 2 四半期報告を正しいフォームを使用して報告しており、これらの情報については既にデータベースにアップロードされている。

(5) IT スタッフの確保と強化

終了時評価の段階で、3 名の IT スタッフ（システムアナリスト 1 名とプログラマー 2 名）が PSIP の常勤職員として勤務している。彼らは JICA の IT 専門家との協働を通しての OJT や、テーマ別の集中研修にて研鑽を積んでいる。その他、EP&D 所属の IT 職員（主席システムアナリスト 1 名と上席システムアナリスト 1 名）も PSIP 所属の 2 名の IT 職員と共に、JICA の IT 専門家が企画する内部研修にて指導を受けている。2015 年 12 月に開催された第 6 回 JCC を受けて、2016 年 4 月にプロジェクトは E-Government 部と協議を行った。そして、EP&D と E-Government のトップの承認を条件として、PSIP データベース維持のための合同研修を GWAN から選ばれたメンターとアプリケーション支援ユニットを対象として行うことに合意した³。

(6) データベースを IFMIS と連携させた上で AMP とも連携させることで、（前者からはオンバジェットについて、後者からはオフバジェットの）財務情報をデータベースに取りこむ

現行 IFMIS との（10～20 パイロットプロジェクトを使つての、インターフェース接続の機能を確認するための）試行接続の設計について、開発パートナー傭上の IFMIS コンサルタントと協議を行い、合意に至った。しかし、同コンサルタントが要求したフィーの関係で、以降のアクションに至っていない。

その他としては、プロジェクトは新 IFMIS 用の勘定科目表を最終化させるための会合に参画している⁴。同会合にて、PSIP、BD と AGD の間で 4 桁の統一プロジェクトコードを立てることが合意されている。課題は新 IFMIS の調達が遅れていることで、その運用開始は 2017/18 まで持ち越されると予測されている。新 IFMIS の運用が開始された段階で、PSIP と

² 4 つの省庁（農業省、土地・住宅・都市開発省、情報・観光・市民教育省、大統領内閣府）にて導入されている。

³ 本研修は、プロジェクトの延長を前提として協議された。

⁴ 終了時評価時に、同勘定科目表の策定は最終段階であることが AGD より確認された。

のインターフェース化のための、プロジェクトコードの統一と試行が必要である。

3-2 投入の実績

3-2-1 日本側の投入

(1) 日本人専門家

プロジェクト開始からプロジェクト終了時評価までに、6名の専門家が合計101M/M（自社派遣分の3.14M/Mを除く）派遣されている。表-1に専門家の数、専門分野、派遣期間を示す。

表-1 日本人専門家の派遣分野と期間

	氏名	役職	所属	派遣期間 (M/M)						
					プロジェクト期間 1		プロジェクト期間 2 (期間 A-E)			
					2013	2014 (-3月)	2014	2015	2016 *1	合計
1	小林 由季	総括/公共財政管理	KRI	現地	4.61	2.09	4.33	7.23	5.57	23.83
				Blantyre*2				0.10		0.10
2	橋本 宣幸	副総括/公共投資計画管理 1	KRI	現地	3.14	0.76	3.50	6.17	4.43	18.00
				国内 (自社)	0.20		0.40		0.40	1.00
3	杉本 正実	公共投資計画管理 2	KRI (Shinko OMC)	現地	3.33		2.57	4.40	2.43	12.73
				国内 (自社)	0.10			0.20	0.20	0.50
4	石川 泰光	IT システム・プログラミング 1	KRI (JDS)	現地	3.00	2.00	3.50	5.53	2.67	16.70
				国内			1.00		0.20	1.20
5	白石 祐子	IT システム・プログラミング 2	KRI (JDS)	現地	4.13	0.87	3.50	3.27	3.00	14.77
				国内 (自社)			0.25	0.75		1.00
6	水野 玲奈	業務調整/IT システム・プログラミング補助	KRI	現地 (自社)	0.77	0.63	2.90	4.00	3.20	11.50
				国内 (自社)				0.77		0.77
計 (自社分除く)				現地	18.98	6.35	20.30	30.60	21.30	97.53
				国内	0.30	0.00	1.65	1.05	0.80	3.80
				計	19.28	6.35	21.95	31.65	22.10	101.33

*1: 概算、*2: マラウイ在住

(2) 本邦研修ならびに第三国研修

日本側は2回にわたって本邦研修を実施した。第1回目はMFEPDとE-Government部の5名の職員を対象とする、京都コンピュータ学院との共催で実施した「情報技術セキュリティ研修(2015年1月19～28日)」である。第2回目は、「公共投資計画策定と政策・事業評価研修(2015年7月16～25日)」であり、セクター省庁を含む主要政府機関とMFEPDの基幹部門の管理職を対象として実施された。12名の参加者が日本の有識者の講義や学術/政府関係者との意見交換を行った上で、複数の地方自治体への訪問を通じて、日本の状況把握の機会を持っている。

第三国研修は3回にわたって実施された。第1回目(2014年9月8～19日)はタンザニアの東部・南部アフリカ管理研究所(ESAMI)にて実施された「プロジェクト審査コース」であり、4名のPSIPユニット職員が参加した。タンザニアでの第2回目(2015年3月9～20日)は2名のPSIPユニット職員を対象とする「プロジェクト審査技術コース」であり、農村開発計画研究所湖水地方センター(IDRP-LZC)で開催された。第3回目の研修はケニア(モンバサ市)のESAMIによる「官民連携コース」であり、3名のPSIPユニット職員が参加した。

(3) 供与機材

プロジェクトの効果的な実施を支援するために、コピー機やラップトップコンピュータ、サーバーやUPS等、計375万円(約32.3千米ドル)(単価が5万円未満のものを除く)に相当する機材が日本側から投入された(表-2)。

表-2 日本側供与機材

種別	名称	通貨	金額	購入日	備考
コピー機 (1)	Sharp MX-2010U Colour Digital Copier	MK	3,296,950	2013/5/20	
ラップト ップ(9)	DELL Vostro 2520	MK	4,725,000	2013/8/23	MK525,000/machine (including MS-Office)
ラップト ップ(1)	Dell Vostro 3350	MK	640,750	2013/11/1 9	MK640,750/machine (including MS-Office)
サーバー (2)	Dell PowerEdge 720 Server	MK	5,062,591	2014/8/18	MK2,531,296/machine
ラップト ップ(2)	Dell Vostro 2520	MK	1,375,283	2014/8/18	MK687,641.25/machine (including MS-Office & Kaspersky Anti-virus 2014)
UPS (2)	SOCOMEK Backup UPS (1000VA)	MK	202,710	2015/2/13	The one became malfunction and replaced without any charge (11April 2016)

		MK	15,303,284		
		JPY	3,749,305		
		USD	32,313		

注：UPS 以外については、2016 年 3 月までの単価 5 万円のものを含む。

(4) 日本側運営費

日本側からは、研修費用への充当を中心として、2,900 万円（約 251 千米ドル）相当のプロジェクト運営費が投入された（表－3）。

表－3 日本側運営費

(1) 現地運営費

	1 期 (2013 年 3 月-2014 年 5 月)	2 期 (2014 年 6 月-2016 年 3 月)	計 (円)
	実費 (円)	実費 (円)	
印刷/出版	¥28,729	¥594,529	¥623,258
研修/セミナー/ワークショップ	¥643,973	¥4,324,422	¥4,968,395
モニタリング旅費	¥170,290	¥1,115,440	¥1,285,730
事務所機材	¥2,487,834	¥2,293,878	¥4,781,712
事務用品	¥751,632	¥1,920,030	¥2,671,662
その他	¥1,602,979	¥4,906,896	¥6,509,875
小計	¥5,685,437	¥15,155,195	¥20,840,632

(2) 外部研修

	1 期 (2013 年 3 月-2014 年 5 月)	2 期 (2014 年 6 月-2016 年 3 月)	計 (円)
	実費 (円)	実費 (円)	
本邦研修 *1	¥0	¥2,504,800	¥2,504,800
第三国研修	¥52,841	¥5,775,727	¥5,828,568
小計	¥52,841	¥8,280,527	¥8,333,368

合計	¥5,738,278	¥23,435,722	¥29,174,000
----	------------	-------------	-------------

*1：マラウイ側研修参加者の旅費を含まず。

3-2-2 マラウイ側の投入

(1) プロジェクト要員 (C/P)

マラウイ側は、プロジェクト・ディレクター（期間中に 3 名が交代にて従事）、プロジェクト・マネージャー（同 2 名が交代にて従事）、ならびに EP&D 所属の 13 名と ICT セクション所属の 5 名の計 18 名を C/P として配置した。

表－４ カウンターパートの配置

氏名	役職	所属	備考
Ted Sitimawina	PS (Secretary for Economic Planning and Development)	Department of Economic Planning and Development	Project Director , left EP&D in February 2015
Ben Botolo	PS2 (PS for Economic Planning and Development)	Department of Economic Planning and Development	Project Director 2, left EP&D in June 2014
Yona E. B. Kamphale	Acting Chief Director	Department of Economic Planning and Development	Project Director
Heatherwick Njati	Director	Development Planning Division	Project Manager Joind PSIP from July 2013, left in November 2015
Peter Simbani	Director	Development Planning Division	Project Manager Joind PSIP from December 2015
Jollam Banda	Deputy Director	Development Planning Division	
Dalitso Kalimba	Chief Economist (Development Policy)	Development Planning Division	
Isaac Dambula	Chief Economist (Population)	Development Planning Division	
Charles Mtonga	Chief Economist (PSIP)	Development Planning Division	
Edward Joshua (Kabwinja)	Principal Economist	Development Planning Division	Attached to Economic Planning since Nov 2015, still work as PSIP
Nissily Mushani	Principal Economist	Development Planning Division	Left EP&D in January 2014.
Loyce Fatchi	Principal Economist	Development Planning Division	Joined PSIP in June 2014, went on maternity leave from Nov.2014 up to 1 February 2015.
Pemphp Mwinjiro	Economist	Development Planning Division	
Temwani Kumwenda	Economist	Development Planning Division	Study Leave from Oct. 2014, left in March 2016
Joseph Upile Matola	Economist	Development Planning Division	Study Leave up to October 2013, and from Oct. 2014
Dan Gareta	Principal Economist	Development Planning Division	Population/PSIP; Joined PSIP in June 2013
Mariana Jumbe	Economist	Development Planning Division	Population/PSIP; Joined PSIP in July 2013
Daudi Chinong'one	Economist	Development Planning Division	Joined PSIP in Nov. 2013
Brian Mchawi	Chief Systems Analyst	ICT Section	Joind EP&D around Sep. 2013
Annie Malitoni	Principal Systems Analyst	ICT Section	Joind EP&D in September 2014.
Shalom Ghambi	Systems Analyst	ICT Section	Stationed at PSIP Office; Became permanent staff of EP&D in March 2014.
Gift Njoloma	Programmer	ICT Section	Stationed at PSIP Office; joined PSIP in October 2014.
Chimwemwe Nyirenda	Programmer	ICT Section	Stationed at PSIP Office; joined PSIP in March 2016.

(2) プロジェクト施設

マラウイ側より、R/Dにて規定された日本人専門家用のプロジェクト事務所スペースが提供された。

(3) マラウイ側運営費

マラウイ側は、研修費用への充当を中心に、現地の活動に必要なプロジェクト運営費として、約105百万マラウイ・クワチャ（約25.8百万円）を負担した（表－5）。

表－5 マラウイ側運営費

（単位：マラウイ・クワチャ）

品目	FY2012/13 *1	FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	Total
	実費	実費	実費	実費（2015年7月-2016年3月）	
印刷/出版			1,650,000	10,000,300	11,650,300
研修/セミナー/ワークショップ	5,200,000	4,250,000	8,862,000	2,060,150	20,372,150
モニタリング旅費	8,420,890	10,500,900	14,400,000	19,500,000	52,821,790
事務所機材			2,650,000	1,537,800	4,187,800
事務用品	630,000	680,000	770,000	1,371,400	3,451,400
その他	4,749,110	2,810,578	1,200,000	3,914,640	12,674,328
計	19,000,000	18,241,478	29,532,000	38,384,290	105,157,768

*1：プロジェクトの開始は2013年3月であるが、FY2012/2013は2012年7月～2013年6月分が計上されている。

3-3 アウトプットの達成度

3つの成果（アウトプット）に係る各指標の達成度は、終了時評価時点で次の通りである。

(1) 成果1の達成状況

成果1：PSIP 情報管理システム（データベース、マニュアル、ハンドブック等）が改善される（特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して）。
指標 1-1. データベース、マニュアル、ハンドブックの修正に伴って課題が改善された度合い。⇒ 達成
指標 1-2. データベースにより利用できる情報の増加（審査結果、事業進捗状況等）。⇒ 達成
指標 1-3. データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性と操作性についての利用者の評価の向上。⇒ 達成

次に記すように、成果1に係る全ての指標が終了時評価時まで満たされていることから、成果1は十分に達成された。

「指標 1-1. データベース、マニュアル、ハンドブックの修正に伴って課題が改善された度合い」に関連してプロジェクトは、第 6 回 JCC (2015 年 12 月) で取り上げられ議論された、これらツールの改定に付随して提起された課題への対応努力を行った。

- 1) PSIP データベースと IFMIS 間の連携について:プロジェクトは開発パートナー備上の IFMIS コンサルタントと協議の機会を持ち、現行 IFMIS との (10~20 パイロットプロジェクトを使つての、インターフェース接続の機能を確認するための) 試行接続の設計について合意に至った。しかし、同コンサルタントが要求したフィーの関係で、以降のアクションに至っていない。
- 2) GWAN に係る、(ファイバー通信回線網とネットワークスイッチの交換、データセンター復旧のための調達遅れ、新規のインターネットサービスプロバイダーへの移行期の一次的な不具合から起こった) 技術的な問題について:2016 年 3 月 2 日に開催されたセミナーの準備の中で、プロジェクトは E-Government 部と協力して PSIP データベースに外部から接続する際に起こる問題について診断し、ルーティング設定を確認して対処した。
- 3) プロジェクトは、プロポーザルの再提出プロセスに於ける人為的なミスを防ぐために、2016 年 3 月 11 日に開催された PSIP ユニットのデータベースワークショップならびに同 22 日の MDAs 用データベースセミナーの場で、PSIP プロセスの検証を行った。これらのレビューの結果、管理職とデスクオフィサーのどちらもが、データベース情報の更新の責任を持つという対応に繋がった。また、2015 年 12 月には、PSIP データベースにユーザーのインプットの履歴が残されるようになり、データベースの更新状況の透明性が確保された。

「指標 1-2. データベースにより利用できる情報の増加 (審査結果、事業進捗状況等)」についてプロジェクトは、データベースを包括的にレビューした上で、プロジェクト計画が申請書内でより論理的に説明されるよう、PSIP 申請用のテンプレートを改定した。

FY2015/16 用 PSIP 申請テンプレート (Ver.1.5) から FY2016/17 年用テンプレート (Ver.2.0) における主な改定事項は以下の通りである。

- ・ PBB/OPA に該当している場合はそのプログラム名称を加筆
- ・ 連絡先を加筆
- ・ 「すでに確保されている財源」の記載の代わりに、予算シート内に記載した数値から自動的に算出される「資金計画」表を挿入し、従来は複数のシート間に記されていた数値の間で生じていた齟齬を解消した。
- ・ プロジェクトログフレームを、自由に記載するコラムから“ProjectLogframe”という別シートに成果、アウトプット、活動其々を記載するコラム設定に変更し、それらをつなぎ合わせた結合文が自動的に作成されるようにした。
- ・ テンプレートとして “Total Project Cost” を導入し、ここにインプットされた数値が “GeneralInfo” 内の “Total Estimated Cost” に連動するようにし、シート間の金額齟齬が無くなるようにした。
- ・ 成果指標を加えると共に、其々の指標がどの成果もしくはアウトプットに紐づいているかを明確化した。

- ・要請金額と次年度のターゲット総額を示す表を追加した。
- ・プロジェクトメンバーの氏名を記載するようにした。

これらの改定をテンプレートに反映させるに当たって、テンプレートの其々のコラムを埋めていくことで論理的なプロポーザルに仕立て上がるよう、プロジェクト計画の個々のステップが別々のコラムにて示されるようにし、コラム設定自体に論旨展開の構造を組み込む変更を行った。表－6 は、変更によってコラム数自体は増加したものの、コラム間の論理展開が明確になったことで、空白コラムが減少した結果を示す。

表－6 PSIP データベーステンプレートのコラム数の変化

	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17
新規申請	89	114	136
継続申請	107	190	109
空白コラムの割合 (%)	60%	20%	0%

本テンプレート改定について、終了時評価チームはステークホルダーから「PSIP は以前は経常経費に焦点を当てていたが、より開発に目を向けたもの変わった」「現行の PSIP では、プロジェクトの構成要素（目的、アウトプット、活動間の繋がりとそれらに関わる予算）の関連性が明確に示されることが可能になったため、プロジェクトの意義をより強く訴えることができる」等の肯定的なフィードバックを得た。PSIP ユニットに所属する C/P のほとんども、FY2016/17 版の申請テンプレートの構成は記入してもらう情報の質の向上に役立つものであると考えていることが、2016 年 3 月にプロジェクトが行ったアンケート調査にて確認された（表－7）。

表－7 FY2016/17 版申請テンプレートによる、入手情報の質と量について（回答者数：10）

	FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報の質の向上に役立っていると考えますか？	FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報量の向上に役立っていると考えますか？
「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合注	90%	80%

注：0～100 の範囲で、50 をベンチマークと考えての回答を求めた。

「指標 1-3. データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性と操作性についての利用者の評価の向上」に関して、これらのツールの有益さと使いやすさについて質問した、2016 年 3 月のプロジェクトによるアンケート調査での回答のほとんどが「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上であるという、指標を肯定する結果が得られている（表－8～表－11）。

1) データベース

表－8 PSIP ユニット関係者による、PSIP データベースの有益性と使いやすさ評価
(回答者数：10)

	使いやすさ				
	有益性				
	テンプレートの自動生成機能と読み込み機能は、データベースがより正確な申請情報を構築するために役立っていると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は情報共有の観点からあなたの業務に役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 では、プロポーザルの申請ステータスをプロジェクトの詳細と共に見ることが出来ます。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 にはプロジェクト概要リストがあります。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は2013年に使われていたものに比較して、より使いやすいですか？
「比較的そうと言える」(71-85)かそれ以上と答えた回答者の割合	90%	90%	100%	90%	50%

表－9 MDAs 関係者による、PSIP データベースの有益性と使いやすさ評価
(回答者数：60)

	有益性	使いやすさ
	PSIP データベース Ver. 2.0 は、プロジェクト管理のために有益な情報を以前よりも提供していると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は、以前のものより使いやすいですか？
「比較的そうと言える」(71-85)かそれ以上と答えた回答者の割合	80%	77%

2) 審査マニュアル

表-10 PSIP ユニット関係者による、審査マニュアルの有益性と使いやすさ評価
(回答者数：10)

	有益性		使いやすさ
	「比較的そうと える」(71-85) かそ れ以上と答えた回 答者の割合	80%	70%

3) PSIP 準備ハンドブック

表-11 PSIP ユニット関係者による、PSIP 準備ハンドブックの有益性と使いやすさ評価
(回答者数：10)

	有益性			使いやすさ
	プロジェクトが 改定した PSIP 準備ハンドブッ クは PSIP ユニ ットのニーズを 満たすものであ ったと考えます か？	プロジェクトが 改定した PSIP 準 備ハンドブッ クはプロジェクト 申請の効率的な 準備に役立って いると考えます か？	プロジェクトが 改定した PSIP 準備ハ ンドブックは提供 されるプロジェク ト情報の質の改善 に役立っている と考えますか？	PSIP 準備ハ ンドブック は理解しや すいと考え ますか？
「比較的そうと える」(71-85) かそ れ以上と答えた回 答者の割合	100%	70%	90%	80%

(2) 成果 2 の達成状況

成果 2：PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。
指標 2-1. 確認された課題が修正 PSIP プロセスに組み込まれた割合。⇒ 達成
指標 2-2. PSIP を経由しない開発事業の比率が、FY2016/17 で 2%以下。⇒ 未達成
指標 2-3. PSIP に係るレポーティングとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減。⇒ 達成

終了時評価時まで、プロジェクトは成果 2 に紐づく活動の全てを実施したものの、プロジェクト独自の努力では満たすことができない指標があることから、成果 2 は一部達成された。

「指標 2-1. 確認された課題が修正 PSIP プロセスに組み込まれた割合」に関して、プロジェクトは第 6 回 JCC（2015 年 12 月）で議論された課題に対して、以下の通り対策を講じて PSIP プロセスに組み込んだ。

- 1) PSIP プロセスが求めるコンプライアンスへの違反について⁵
 - ・実施中案件の継続申請について、進捗報告書の提出が求められるよう、テンプレートが改定された。
 - ・「マラウイ開発協力戦略（2014-2018）」（2014⁶）との一貫性（開発パートナー資金による Part 1 プロジェクトは AMP と PSIP の両方を経由して計画されるべきであるという点）について、2016 年 3 月 23 日に開催された開発協力グループの会合にて取り上げられ、全ての開発パートナー・プロジェクトが PSIP プロセスを遵守すべきであることが確認された⁷。
 - ・新規に導入された最終審査基準にて、PSIP 規定を順守した申請には加点されることとなった。
- 2) MDAs とのコミュニケーションについて
 - ・PSIP ユニットのデスクオフィサーは、MDAs との組織間での公式の情報のやり取りと平行して、MDAs 側の対応相手に対して諸連絡のコピーを別途届けることで、コミュニケーションの漏れを最小化する⁸。
 - ・セクター部門間のコーディネーションに関わる問題について、改善を要する事案については、必要であれば公式チャネルでの通達を持って対処する可能性について、省庁レベルの会合で報告されるとともに書面にても残された。
 - ・PSIP ユニットの、全ての MDAs 関係部門の PSIP 申請準備に係る理解を醸成するために MDAs を訪問する。
- 3) MDAs の能力不足について
 - ・2015 年 12 月の省庁レベル会合にて、MDAs の申請書の質に関するフィードバックの提供を開始した。
 - ・省庁再編で統合された MDAs の関係者を存続 MDA の PSIP デスクオフィサーに引き合わせ、PSIP に関わる課題について当該 MDAs 内で協議できるよう、PSIP が仲介の労を取った。
- 4) PSIP ユニットのデスクオフィサーの能力のばらつきについて
 - ・オフィサーに対して、テンプレートをどのように使うのみならず、何を記載するかの説明を行うことを奨励したことが、2015 年 12 月の省庁会合での申請書に関するコミュニケーションや 2016 年 2 月～3 月の最終審査過程での結果通知、また 2016 年 3 月に開催された PSIP データベース（Ver2.0）セミナーでのフィードバック提供の改善に繋がった。

⁵ 案件審査のための時間をより長く確保できるよう、新規申請の提出期限の見直しが検討されている。PSIP 準備ハンドブックの最終校にその詳細を記すためには、C/P との更なる議論が必要である。特に、公共財政管理法のレビューに進捗が無い中で、PSIP に関わる政策や法律（もしくは公共財政管理法改正）の過程にどのように PSIP が関わるかについての検討は具体化されていない。

⁶ Development Cooperation Strategy for Malawi 2014-2018（2014）

⁷ 開発計画ディレクターとのインタビューより。

⁸ より後継のデータベース（Ver.3.0）にて、電子メールの自動送信機能の使用の可能性が検討される見込み。

- 5) PSIP 申請要件の曖昧さについて
 - ・緊急援助プロジェクトや冬眠プロジェクト、他案件に紐づくプロジェクト、あるいは実行可能性調査等をどのように扱うか等、PSIP に申請できる要件をより具体的に定義した。
- 6) 関係者によって、異なったレベル感の「アウトプット」が使用されている点について（例：PED では成果ベース契約を指し、BD では PBB のプログラムに使用、また PSIP ではプロジェクトのアウトプットとして使われている）PSIP テンプレートにて、PBB 下のプログラムに結び付ける対応を行った⁹。

「指標 2-2. PSIP を経由しない開発事業の比率が、FY2016/17 で 2%以下」に関して、FY2015/16 の同数値は 29.3%である。この数値に影響を与えたプロジェクトのほとんどは、Part 1 プロジェクト（開発パートナーのオンバジェット資金のみから予算が確保されているプロジェクト）である。同財政年度の Part 1 プロジェクト 95 件のうち、76.8%の案件が PSIP プロセスを経ずに策定されている。一方で、Part 2 プロジェクトで PSIP プロセスを経ずに案件化されたものは 3.3%である。開発パートナーが資金を提供するプロジェクトの PSIP プロセスへの組み込みを促進するために、プロジェクトでは、BD や DAD からデータを取り込むことや新 IFMIS と統一のプロジェクトコードを導入する等の、さらなる連携の可能性を模索してきた。終了時評価時点では、PSIP が MDAs もしくは開発パートナープロジェクトの PIU/PMU に直接照会して必要な情報を取得することが、一番現実的な対応方法として認識されている。

「指標 2-3. PSIP にかかるレポーティングとコミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減」について、終了時評価のステークホルダーインタビューにて、PSIP のプロセスにて集められ、組み立てられ、報告されて PSIP データベースに集約されたデータが、それぞれの組織における PSIP 以外の報告や情報分析/共有のための活用されている状況について確認された。PSIP のために準備されたデータは、省庁内の四半期報告や会計監査用の情報提出にも使われている。プロジェクトが開発した PFM-IT もまた、ステークホルダーに広く受け入れられている。AGD は農業省や情報・観光省をパイロット省庁として本ツールの使用を実施し、これら省庁からツールの活用に良い反応を得ている。その後、同ツールは OPC にても導入され、終了時評価チームの訪問時に同部署からもその有用性についてのコメントが出された。また、最近開催された会計総局の会合では、本ツールを FY2016/17 の第四半期に全省庁で導入する案が財務次官に諮られる予定であることが触れられている。次回の通達にその点が含まれる予定であることが、終了時評価のステークホルダーとの会合でも言及された。

⁹ DEAP コンサルタントが準備中の PBB マニュアルに本対応が記載される必要がある。また、MFEPP と OPC も異なったレベル間の繋がりについて、公式な見解を出す必要がある。

(3) 成果3の達成状況

成果3：PSIPユニットとセクター省庁が、改善されたPSIPに係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。
指標3-1. PSIPユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数(FY20##/##の##からFY2015/16の##) ⇒ 達成
指標3-2. データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 (FY201#/1#の##から2015/16の##) ⇒ 達成
指標3-3. データベースに計測された、オンライン・ページビュー数の増加 (201#/1#の##から2015/16の##) ⇒ 達成
指標3-4. 規定のフォーマットを用いたプロジェクトの比率 (FY2016/17で70%) ⇒ 達成

以下に記すように、成果3の指標は終了時評価時まで既に満たされていることから、成果3は十分に達成された。

「指標3-1. PSIPユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数(FY20##/##の##(人数)からFY2015/16の##(人数))」に関して、プロジェクトが開催したPSIPプロセスとツール習熟のための集中研修へのFY2013/14参加者が101名であったのに対して、FY2015/16はその2.5倍の252名が参加しており、大幅の増加となっている(表-12)。PSIPユニットのデスクオフィサーのMDAs側の相方だけに限定して見ると、FY2013/14からFY2015/16の増加は4倍である。研修に参加したMDAの数の増加(FY2013/14は26機関であったのが、FY2015/16には41機関が職員を派遣している)からも、MDAsがPSIPの手順について学びマスターすることについて、2年前より積極的であることがわかる。

表-12 PSIPプロセスレビューワークショップ参加者内訳

FY2013/14	幹部レベル	デスクオフィサー	計
参加者数	48	53	101
参加MDA数	28	26	35 (重複除く)

FY2015/16	幹部レベル	デスクオフィサー	計
参加者数	52	200	252
参加MDA数	25	41	41 (重複除く)

研修はJICA専門家の支援を受けながらPSIPユニットの職員が進行し、PSIP手順で変更になったことの紹介や、プロジェクトの論理的な構成、積算、審査手法、プロジェクト管理(財務報告)等が網羅された。このようなグループ研修に加えて、MDAs特有のニーズや疑問に

応えるために、プロジェクトではガイダンスのための MDA 訪問も行ってきた。そのため、プロジェクトの指導によって PSIP を使いこなせるようになった関係者数は、上記表の人数を大幅に上回ることが予想される。

「指標 3-2. データベースのアクティブな登録ユーザー数¹⁰の増加 (FY201/1#の## (ユーザー数) から 2015/16 の## (ユーザー数))」については、表-13 が示すように、2016 年 3 月の計測時に 3 年間の傾向として増加しており、指標を満たしている。

表-13 PSIP データベースユーザーの内訳 (数)

	アクティブ・ユーザー (数)	ノンアクティブ・ユーザー (数)	登録ユーザー (数)	アクティブ・ユーザーの登録ユーザーに対する割合
2013 年 4 月 18 日時点	37	57	94	39.3%
2014 年 11 月 30 日時点	26	123	149	17.4%
2016 年 3 月 26 日時点	41	245	286	14.3%

しかし、この 3 年間の傾向として、アクティブ・ユーザーの絶対数は増加しているものの、登録ユーザーに対するアクティブなステータスのユーザー比率は下がっている。その背景には、従来のデータベースでは、ユーザーはシステムを使用するために必ずログインすることが求められていたものを、たくさんのユーザーがインターネットへのアクセスに問題を抱えていることから、プロジェクトがエクセルファイルの PSIP 申請書を開発したことが関連する。この方式では、ユーザーはデータベースにログインすることなく、エクセルフォームに情報を入れて申請書を作成出来るようになった。一方で、現行のデータベースはプロポーザル登録が開始された 2015 年 12 月に施行され、2016 年 3 月に開催されたワークショップにてその特徴が紹介されたものであり、本ワークショップの紹介にて新しいバージョンの機能が紹介されたことにより、今後、新バージョンのデータベース機能への関心を持つ層がアクティブ・ユーザー数を増加させる可能性がある。

「指標 3-3. データベースに計測された、オンライン・ページビュー数の増加 (201#/1#の## (ビュー数) から 2015/16 の## (ビュー数))」について、終了時評価時点での同数値は一ヵ月当たり 1,479 ページビューである (FY2015/16 の一日当たり平均アクセス数を基に算出)。これは、プロジェクト開始前の FY2012/13 の数値である一ヵ月当たり 496 ページビューのほぼ 3 倍に相当する。表-14 が示すように、計測された期間中にはサーバー移行時に 2 つのサーバーを平行して稼働させた時期があるが、表ではこれらのテスト期間のページビュー数は除外している。また、ページビューの記録がログシステムに残っていない場合もあり、それも含まれていない。よって、本表にて提示されている数値は、(実際より) 少ない (確実に計測された) 値であると言える。

¹⁰ 直近 6 ヶ月の間に PSIP データベースにログインした登録ユーザー数

表-14 PSIP データベースのページビュー数記録

	計	日数	アクセス 数/日	アクセス 数/月 ¹¹	備考
27/07/2011 - 30/03/2012	9,628	248	39	1165	
02/04/2012 - 27/03/2013	6,036	365	17	496	前フェーズでの計測に基づく ベースライン
01/04/2013 - 31/03/2014	13,088	365	36	1,076	
01/04/2014 - 27/11/2014	6,365	244	26	783	
19/05/2015 - 26/02/2016	1,025	284	4	108	
01/04/2015 - 02/03/2016	675	337	2	60	Ver.1.5 から Ver.2.0 への移行期 にて、アクセス数低い
21/02/2016 - 24/03/2016	4,696	33	142	4,269	Ver.2.0 の十分な稼働化
01/04/2015-24/03/2016			49	1,479	一年間の平均値

「指標 3-4. 規定のフォーマットを用いたプロジェクトの比率 (FY2016/17 で 70%)」については、プロジェクトによる段階的な対応にて、インプットが完了していない申請書を提出しようとしてもエラー表示が出て PSIP データベースが受領しなくなるよう、PSIP の機能が進化した。そして、PSIP プロセスの変更がシステムに組み込まれる中で、プロジェクト申請を受け付ける PSIP ユニットと申請書を提出する MDAs の双方で、十分な情報提供の重要性に対する意識が高まった。結果、エクセルファイルにての提出の場合でも、エラーメッセージの表示に提出者は敏感になり、最終稿の提出までの推敲過程における PSIP ユニットとのコミュニケーションも円滑になった。このような原理で、今では 100%のプロジェクトが規定のフォーマットを用いている。

3-4 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。
指標 1：PSIP セクションが審査に利用できる情報量の増加と質の向上（新規ならびに継続プロジェクトとも） ⇒ 達成
指標 2：PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、プロジェクト完了時点での 90%への向上 ⇒ 未達成であるが、達成を導くための対策済み
指標 3：PSIP の運用効率についての関係者（PSIP デスクオフィサーやセクター省庁、予算局等）の評価の向上 ⇒ 達成
指標 4：予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数と PSIP データベースにおけるプロジェクト数の間で差異がない Vote の数が 5 から#まで増加する。⇒ 未達成

¹¹ 1カ月を 30日として計算

以下に記すように、プロジェクト目標は一部達成している。

「**指標 1**：PSIP セクションが審査に利用できる情報量の増加と質の向上（新規ならびに継続プロジェクトとも）」については、成果 1 の「**指標 1-2. データベースにより利用できる情報の増加（審査結果、事業進捗状況等）**」にて記したように、申請書のテンプレートを再設定するに当たって、ロジック毎にコラムを設定することで論旨展開が明確になり、インプットを行うコラム数の（前バージョンのテンプレートに比しての）増加にも関わらず、コラム間の情報の繋がりが確保され、提案内容の質の向上をもたらした（表-6 参照）。

終了時評価チームは PSIP セクションの職員からの聞き取り、ならびにデータベースに取り込まれたデータより、修正版の申請テンプレートが可能にした、より豊富で質の高いデータの蓄積について確認した。このような変化は、申請用のデータを整えるに当たって、提出者が従来に比較して論理構成を高めてデータを示すようになったこととも関連する。FY2013/2014 に遡ると、プロジェクトの構成を知るために不可欠なコラム（背景や上位目標、アウトプット、活動等）が空白のまま提出されており、当時、提出者はプロジェクトの概念を説明することを重要と考えていなかったか、もしくは申請書で何を議論することが求められているかを理解していなかったと類推される。

「**指標 2**：PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、プロジェクト完了時点での 90%への向上」について、FY2013/14 と FY2014/15 は、申請書の内容の如何に関わらず、期日までに提出された申請書の数で順守率を測っており、その数値は 45%と 50%である。FY2015/16 についてはルールが変更され、情報が正確に記された状況で提出されたもののみを対象として計測された。その結果、統計値は多少下がって 41%の順守率となった。

2015 年 9 月にテンプレート（エクセルファイル使用）が大幅に改定され、ログフレームと活動レベルの積算マトリックスを（従来は別々に提出されていたものから）統合し、費用と活動の情報をリンクさせて説明する形になった。プロジェクトパフォーマンスを測るためのアウトプット指標のインプットも求められるようになった。PSIP セクションの承認判断を支援する情報として、申請金額の根拠を説明するコラムも加えられた。さらには、PSIP ユニットが迅速にコミュニケーションを取れるように、プロジェクトの実施メンバーの氏名と役割がテンプレートに記されるように改定された。これらの変更が、本指標の達成率に影響を与えている模様である。FY2016/17 の指標の達成率は 29%である。しかしこれらの変更は、重要な情報がより論理性を以って網羅されるための措置である。MDAs は終了時評価チームに対して、プロポーザル作成に求められる個別の情報が実はどのような繋がりを持っているかについての理解を深めることができた点を挙げて、これらの変更に高い評価を与えている。そのため、次年度の申請書提出までにより円滑な対応が可能になり、指標の好転が期待される。

「**指標 3**：PSIP の運用効率についての関係者（PSIP デスクオフィサーやセクター省庁、予算局等）の評価の向上」について、PSIP ユニット職員と MDAs の関係者を対象とするアンケート調査（2016 年 3 月実施）の中で、2013 年から 2016 年の運用効率の改善状況を、0~100 の範囲（50 をベンチマークとする）で点数付けをする方法で集計した。表-15 が示すように、PSIP ユニッ

トの C/P と MDAs の両者ともに、高い改善度であったと認識している。

表－15 PSIP の運用効率の改善についてのアンケート調査結果

	(1) プロジェクトが PSIP プロセスの改善をもたらしたか	(2) PSIP プロセスの要所所の業務負荷（業務時間）は低減したか
PSIP ユニット (回答数:10 ¹²)	100%が 50 以上のスコアを回答	90%が 50 以上のスコアを回答
MDAs (回答数:60 ¹³)	95%が 50 以上のスコアを回答	96%が 50 以上のスコアを回答

終了時評価における聞き取り調査でも、PSIP に関わる関係者は改良された PSIP のツールとプロセスについて、「論理構造がしっかりしたテンプレート」「より容易な申請」「プロジェクトの訪問によるガイダンス」等の経験に言及しながら、アンケート結果と同様の、プロジェクトが手掛けた改善を評価する意見が出された。

「指標 4： 予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数と PSIP データベースにおけるプロジェクト数の間で差異がない Vote の数が 5¹⁴から#まで増加する」について、FY2015/16 の同数値は 3 であり、よって指標は満たされなかった。2014 年 5 月の省庁統廃合後も、同一もしくは類似プロジェクトが予算書の複数の Vote に紐づけられている。プロジェクトが本指標を達成するためには、予算書側の Vote の統合が不可欠である。終了時評価の時点で、そのようなアクションの目途は立っていなかった。よって、本指標の目標値を設定する段階にも来ているとは思われない。しかしプロジェクトでは、統一プロジェクトコードを使って PSIP データベースと IFMIS（予算書のためのデータ源）を関係づけることで、齟齬を回避する方法を検討している。この試みは新 IFMIS の導入時の対応とされているが、その具体的なスケジュールはまだ固まっていない。

3-5 プロジェクト上位目標の達成見込み

上位目標：開発プロジェクトサイクルが効率的、効果的になる。
指標：終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが（毎年）15%以下である。

終了時評価段階で、終了見込みのプロジェクトで延長を要する案件数は 20%であった。プロジェクト完了後、3～5 年の間に本指標を満たすために、プロジェクトでは以下の措置を講じている。

- (1) プロジェクトは、たくさんの新規案件によって限りある予算が拡散することを防ぐために、直近 2 回の年次説明会にて、MDAs に対して新規案件を押しよりも継続案件の完了を主眼とするように指導してきた。
- (2) このような優先順位付けを MDAs に奨励し、PSIP ユニットが予測性を高めるために、プロジェクトは四半期報告テンプレートに次年度延長の意向を記すセクションを設けることを計画している（施行は 2016 年 7 月の予定）。

¹² 一部の回答者が回答を控えた項目あり。

¹³ 一部の回答者が回答を控えた項目あり。

¹⁴ 5 という数字はベースラインサーベイ時の数値であり、プロジェクトの基準値に設定された。

予め予測できない延長には、予算配分が予定通り行われなかったためにプロジェクト活動を計画通りに実施できず、翌年に繰り越すケース等がある。よって、プロジェクトによる上記の措置は、突発的な延長による新規（もしくは予定された継続）案件用の予算に対する圧迫を軽減し、予測性を高めることに繋がる。しかし、PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減の予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象であることを考慮すると、プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。

3-6 プロジェクトの実施プロセス

3-6-1 活動の実施と実施におけるオーナーシップ

プロジェクトは優れた結果を創出するために、軌道修正やよりの確な対応のための諮問を JCC に行いつつ、しっかりした構成と内省に基づいた方法で、計画された活動を実施した。成果の達成の項にてすでに記したように、プロジェクトは課題対応に対する意識が高く、問題に気付くと同時に課題解決の糸口を検討し、対応した。一例は、GWAN の脆弱性のために MDAs が PSIP のオンラインツールにアクセスできない事態に直面したことを受け、MDAs が開発プロジェクトの計画とモニタリングを行うに当たって、活動とコスト積算の関連性の概念化するに役立つ、(オフラインで使える) PFM-IT を開発して対応したことである。このテンプレートは、前述の、MDAs が抱えるインターネットへの接続問題を回避できるように、その改訂版作成に当たってエクセルファイルを基に整えられた。プロジェクトはまた、MDAs がテンプレートの入力を通じて論理構成を押さえたプロジェクト申請書を作成できるように、テンプレートのコラム間に論理の関連性を持たせる構成を取った。プロジェクト申請書の準備に関わる支援は、PSIP プロセスを説明する年次オリエンテーションセミナーの開催に留まらず、其々の組織が抱える独自の課題に対応するための、PSIP ユニットによる MDAs 訪問を含んだ。

プロジェクトによる PSIP プロセスへの深い関与や真摯な対応を捉えて、プロジェクト実施に係るオーナーシップが実施機関によりも日本人専門家にあるのでは、という意見がステークホルダーから聞かれた。終了時評価にては、実施機関に明確なコミットメントとオーナーシップが内在することがはっきりと見て取れたことから、重要なのはプロジェクトが MDAs とのやり取りにおいて C/P を前面に出すことであると考えられる。そうすることで、ステークホルダーによる PSIP のコミットメントに対する将来の安心を確保し、プロジェクトの出口戦略を申し分ないものにできるだろう。

3-6-2 プロジェクト管理

3-6-1 に記述のように、プロジェクトはその実施管理に当たって常により適切なアプローチを志向し、問題解決に最適な協働者を求めて革新を続けた。PSIP データベースのコンテンツを質と量の両面から改善するためには、MDAs が作文する内容に踏み込んで対応することが必要な点に気づいたことで、プロジェクトは PSIP の重要なステークホルダーグループである MDAs を、「拡大 C/P」という概念を用いて可能な範囲でプロジェクトの内部関係者と位置付けた。これら「拡大 C/P」には、各省計画部局のエコノミストのみならず、財務/経理に関連する情報を蓄積できるよう設計された PSIP データベースに関心を寄せる会計官や監査官が含まれた。このようにして、プロジェクトとの協働から得られる便益は MDAs にとって疑問の余地がないものとなった。例えば、PSIP のプロセスにて集められ、組み立てられ、報告されて PSIP

データベースに集約されたデータは、それぞれの組織で PSIP の用途以外に必要な報告や分析、共有の際に活用されている。それは、関係者の日々の業務の負荷を多いに減らす結果をもたらすことに繋がった点が、終了時評価にて確認された。

プロジェクトが開発した ICT ツールに MDAs がアクセスするためには、インターネット回線の問題が解決されなければならない。そのために、E-Government との連携関係が築かれ、同部とは信頼し合うパートナー関係が出来ている。このように、連携の輪は PSIP に関わる自身が自身の業務に価値があると考え層に広がっている。

全体として残された課題は、プロジェクトが構築した PSIP という装置をプロジェクト完了後に（必要であれば規模を縮小して）維持し管理していけるよう、円滑にその移行準備を整えることである。終了時評価は、志の高いステークホルダー達が協働を通してしか実現できない課題への彼ら側の働きかけを継続するよう、プロジェクトが熟慮の上で現実的なシナリオを描くことを希求する。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：高い¹⁵

以下の5つの観点から、本プロジェクトの妥当性は高いと評価される。

(1) マラウイ共和国政府の政策との整合性

プロジェクトはマラウイの国家開発計画である「マラウイ成長開発戦略 (MGDS) II (2011-2016)」に沿って計画・開始された。終了時評価時点において、同中期計画が継続して実施されており、プロジェクトによって改善された PSIP プロセスと枠組みは、MGDSII 実施に当たって「国の仕組み」を提供している。PSIP が国の枠組みを提供している点については、「マラウイ開発協力戦略 (2014-2018)」(2014) や「官民パートナーシップ政策/法」(2011年5月18日議会承認済み) 等の政策文書に直接言及されている。

(2) マラウイのセクター優先事項に係る戦略計画/方向性との整合性

プロジェクト開始に先駆けて実施された詳細計画策定調査 (2012年6月) にて、プロジェクトの関連性は「公共財政経済管理改革プログラム (PREM-RP) (2011-14)」に照らして論じられ、その整合性が認められた。しかし、2013年に明るみに出た大規模な公金横領事件後、事件の一端に管理システムの脆弱性が影響した等の見解が出されたことから、同プログラムは頓挫しており、終了時評価の段階で、期日までの実績達成、取り纏め、ならびに後継計画準備には進展していない。一方で、同事件がきっかけとなって検証された公共財政管理の最大優先課題への対応策が、「公共財政管理改革プログラム (PFMRP)」に取り纏められている。本プロジェクトでは PFMRP の4分野 (会計と報告、国庫と資金管理、監視と監査、コンプライアンスと管理) の其々に紐づく活動を内包している。

(3) 受益者ニーズとの関連性

終了時評価時に実施されたインタビューにて、プロジェクトが満たした受益者ニーズについて具体的なコメントが得られた。表-16はその一例である。

表-16 当人の経験に基づく、プロジェクトが満たした受益者ニーズについて
(終了時評価受益者インタビューより)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・プロジェクトは予算計画の改善を実現し、国家資金がより MGDSII に整合するよう支援した。・プロジェクトは MDAs やその他、開発関係の活動に関わる情報をまとめて知りたい機関のニーズに呼応した。・プロジェクトは、PSIP のステークホルダー間のより緊密な連携を可能にした。・訪問活動や研修、年度ごとのオリエンテーションセミナーはステークホルダーから、実務の円滑化に直結する、その実践的な価値から評価された。・マラウイの全ての開発プロジェクトは PSIP を経由して策定されるべきであることから、「PSIP は国にとって主要なカントリーシステムの一つ」であり、よって CEPSIP2 は大変重要な役割 |
|--|

15 高い、中程度、低い、の3段階評価

を担うプロジェクトである。PSIP を通さずにプロジェクトを実施するに至る開発パートナーのケースはあれど、PSIP への統合化への関心は高いものである。IFMIS や AMP との統合についてはまだ課題が多いが、プロジェクトが志向した、異なったアプリケーション間でのデータの共有化への意欲は健在である。

- PSIP データベースは様々なプロジェクトの大枠を一度に概観し、例えば監査する案件の優先化を行うことを可能にした。PSIP データベースにプロジェクトデータを入力することによって、プロジェクトの実施者は透明性が確保された中で報告を作成・提出するため、資金管理の不正や故意の虚偽報告を抑止する効果も発揮している。

これら、受益者のプロジェクトに対する高評価は、その多くの点において、プロジェクトの中間レビューにて指摘された、戦略的なパートナーシップを構築すべきであるという提言への対応によって築かれたものである。プロジェクトは PSIP のために重要なステークホルダーを洗い出し、パートナーとして PSIP の活動への関与を促した。そして、AGD や CIAU とは PFM-IT を通じて、BD、AGD、M&E ならびに PED とはプロジェクトの財務や物理的な進捗モニタリング（新 IFMIS のためのプロジェクトコードを含む）を通じて連携している。これらの関係機関を取り込むことで、プロジェクトは受益者のニーズをより深く理解し、よりの確にそのニーズに直接呼応する活動を整えて行った。

(4) 日本の ODA 政策との整合性

マラウイに対する日本の現行の援助政策である「対マラウイ共和国 事業展開計画（2015年4月現在）」は、MGDS に沿って取り組まれる深刻な貧困からの脱却のための努力を支援することを基本方針としており、本プロジェクトは日本の開発援助政策のマラウイにおける実施を根底から支えるものである。

(5) 日本の経験や技術の比較優位

日本の技術協力のアプローチは、日本人専門家がプロジェクトの実施の過程に継続して関与することを可能にすることから、専門家は C/P が日々の業務の中でステークホルダーと接するその場で指導を行うことができる。このアプローチによって、改善について継続的に議論してプロジェクトに反映することができる。この、「プロジェクトが学ぶ仕組み」が内包され、最大限に活用されていることが、本プロジェクトの顕著な資質である。

(6) プロジェクトのデザインやアプローチの適切性

公共財政管理に係る MFEPD の他部局との調和を志向するために、プロジェクトは PSIP の仕組みやプロセスを強化することに努め、これらの関連部局とデータ連携の可能性を探った。プロジェクトが取ったアプローチは適切であったが、これら他部局の PSIP との接続に対する準備状況と関心の高さは PSIP 側の関心の高さとは必ずしも一致しておらず、PSIP にとって難易度の高い課題となった。プロジェクトは共通の関心事項が何であるかを分析し、PSIP と BD ならびに AGD の間で 4 桁の統一プロジェクトコードを使用する方針に合意を得た。関係部局には其々の事情があることから、調整は長い道のりであるが、プロジェクトが介入して整えた PSIP の仕組みとプロセスのメリットを感じる MDAs 関係者の母集団を増やした

がら環境を整えるという、プロジェクトが取った方法は現実的なものである。

4-2 有効性：中程度

プロジェクト目標が一部の指標での達成であることから、プロジェクトの有効性は中程度である。「3-3 アウトプットの達成度」にて記したように、プロジェクトはステークホルダーとの緊密なコミュニケーションを通じて問題を分析し、PSIP ツール（データベース、ハンドブック、マニュアル）の開発と改良を行ってきた。プロジェクトはまた、該当事項をそれぞれのコラムに記入することで、コストと活動の関連性が明確なプロジェクト計画が説明されるテンプレートを開発して、MDAs の論理的な説明を導いた。その結果、プロジェクトは審査に参照する情報を拡充することができた。PSIP ユニットと MDAs のこれらのプロセスを通しての協働は、両者の間の信頼関係の構築を促した。MDAs にとっては、PSIP プロセスへの対応が従来に比較して容易なものとなり、プロセスを通じてプロジェクトに関する情報を自己の参照のために整備することにも繋がったため、PSIP ユニットによる PSIP プロセスを通じての支援やガイダンスを高く評価している。

プロジェクトは、効率的かつ効果的な PSIP プロセス管理を可能にするために、改善度の高い環境整備を志向した。そのために、テンプレート的大幅改定等、多くの変更事項を伴い、それらの変更が提出締め切りの順守率に影響を与えたと考えられる。プロジェクト完了時点で 90% を記録することが目標値とされていた締め切り順守率の FY2016/17 の実績値は、29% であった。また、プロジェクトは公共財政経済管理フレームワークの調和への貢献について高い目標を設定したが、例えば IFMIS との連携など、調和化の実現に不可欠な関係他者の準備状況が整わなかったことから、プロジェクトが想定した期間内の実現には至らなかった。プロジェクト目標の達成が十分な形で遂げられなかったのは、これらの要因が影響したためである。プロジェクトの有効性に影響を与えてその他の要因は散見されなかった。

4-3 効率性：高い

プロジェクトが結果を導出するに当たっての、投入と成果の関連性を下に記す 4 つの観点から検討した結果、プロジェクトの効率性は高い。

(1) 投入と成果の関連性

プロジェクトは、(a) IT を基盤とするプラットフォーム（改良されたデータベース等）、(b) PSIP ユニットの業務の効率化や MDAs が PSIP プロセスに対応するための支援ツール（テンプレートやハンドブック、マニュアル、PFM-IT 等）、ならびに (c) 研修によって PSIP プロセスの構造を一新した。ワークショップ予算を増やさずにより広い範囲の PSIP 関係者に関与してもらうために、プロジェクトは MDAs を訪問して技術指導を行う方式を採用した。ステークホルダー側も歓迎したこれらの方策は、プロジェクトの投入を成果に結びつける、直接の因果関係を強固にした。

(2) 成果レベルの達成

プロジェクトの開始時点で設定された重要な前提条件は、「公共財政経済管理プログラム (PFEM-RP) が計画通り実施される」であった。しかし、2013 年に明るみに出た大規模な公

金横領事件後に同プログラムが頓挫していることから、成果の算出を支える条件としての同前提条件は崩れた。しかし、プロジェクトのパフォーマンスに対する影響はなく、よって、成果の発現を阻害する要因にもならなかった。

(3) 日本側による投入の適切さ

計画された投入は、プロジェクトの効果的な実施のために確保された。抽出された課題にタイミング良く対応するために、日本人専門家は積極的にステークホルダーに働きかけた。終了時評価でのステークホルダーへの聞き取りでは、財政管理の専門性や問題解決や改善努力への日本人専門家の姿勢に対する称賛が多く聞かれた。プロジェクトによって購入されたサーバは、プロジェクト活動の推進に不可欠な投資設備となり、データベースを構築するための推進力となった。このような機材は、プロジェクト期間以降も継続的に維持管理が必要なものであり、将来、マラウイ側への引き渡し後に維持管理の問題が生じるようであれば、本投入の適切性自体に疑問が投げかけられるものである。そのような観点から、将来の管理の段取りまでを意図した引き渡しが望まれる。本邦研修は、マラウイとは異なるプラクティス（監査の手法やビジネス倫理等）に実際に触れ、見聞を広める貴重な機会を提供したと参加者より高く評価された。研修の成果を踏まえて策定したアクションプランには、「固定資産登記の制度化」のように、政策化が検討されているものもある。

(4) マラウイ側による投入の適切さ

マラウイ側も、プロジェクト活動を支えるために、かなりの規模の財源を確保する努力を行った。その中には、PSIP が承認したプロジェクトの現地踏査モニタリングの旅費が含まれる。

4-4 インパクト：高い

「3-5 プロジェクト上位目標の達成見込み」にて記したように、プロジェクト完了後の3～5年の間に上位目標の指標を満たすための準備として、プロジェクトは(1)新規よりも継続案件の完了を優先する、ならびに(2)延長のケースとなりそうな案件を看破する、ことを意図する施策を施した。しかし、これらの施策を以ってしても、PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減は PSIP ユニットがコントロールできない事象によって予測できないという課題が残る。そのため、プロジェクトが上位目標を達成する可能性は中程度である。

一方で、終了時評価の聞き取りで把握されたように、プロジェクトからは既に多くのインパクトが創出されている（表-17）。

表-17 プロジェクトがステークホルダーの日々の業務に与えたインパクト

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ PSIP のデータベースは、開発プロジェクト活動に関係する省内の部署に共通プラットフォームを提供し、これら部局がそのプロセスを進めるに当たって調整を円滑に行うための助けとなっている。・ 多くのプロジェクト情報が一か所に纏められている利点から、ユーザーはデータベースを単一プロジェクトの計画ツールとして使用するのみならず、プロジェクト情報の網羅的な検索にも活用し始めている。 |
|---|

- PED-OPC は財務管理関連の業務分野にて、いくつかの省庁と業績契約を結んでいる。しかし、大方の省庁では迅速に提出できるような財務記録を取っていないことから、財務状況の経過の把握に、プロジェクトが開発した PFM-IT の情報を使っている。
- NAO 等の協力者が PSIP に賛意を示していることが、PSIP データベースに入る情報は監査に使われるかもしれないので正確であるべき、というシグナルを送っており、PSIP の信憑性を高めている。
- PFM-IT が有益であることが、活動と予算の一貫性に関する MDAs の自信に繋がっている。

このように、上位目標の達成見込みには不確定要素がありながらも、既にその発現が確認されたインパクトを加味すると、総体としてのインパクトは高い。

4-5 持続性：中程度

(1) 制度面

PSIP のみを単体で扱う法的根拠は存在しないが、これまで長きにわたって「国の仕組み¹⁶⁾」としてマラウイの公共財政セクター管理に根付いていることから、PSIP は複数の制度的な枠組みに内包されている。例えば、現在実施されている「マラウイ公共サービス改革」は、効率的かつ効果的な資金提供、並びに支出システムの構築を、PSIP を主管する MFEPD に課しており¹⁷⁾、PSIP はまさにその目標を叶えるために不可欠なツールとなっている。さらには、「マラウイ開発協力戦略（2014-2018）¹⁸⁾」や「官民パートナーシップ政策/法」（2011年5月18日議会承認済み）¹⁹⁾等の政策文書にも、PSIP に関する直接的な言及が見られる。

プロジェクトは、データベースのプラットフォーム、ツール、そして公共財政セクター関係者がプロジェクトの介入に価値を見出し、活発な実践者コミュニティとして公共財政セクターを牽引するようコミュニケーション経路を構築することで、PSIP という仕組みのレベルを昇華させた。よって、PSIP 単体の法的根拠の有る無しに関わらず、PSIP そのものの維持や、IFMIS 等、国の公共財政管理データ領域のその他のシステムとの連携を追求するモチベーションは維持されるものと予測される。それでも、単体の PSIP 法もしくは PFM 法改正に際しての関連事項の挿入、あるいはその他の施策にて PSIP を法的に規定することは、PSIP を通して開発プロジェクトを計画する、というモチベーションの維持を確固にするものである。

(2) 組織面

C/P (PSIP ユニット) の中核は、開発エコノミストとシステムの専門家から構成されている。実施機関の人員配置は、例えばエコノミストであればマラウイ政府機関のエコノミスト職を渡り歩くという、(専門分野ごとの) 共通人材管理の枠組みで対応されている。そのため、プロジェクトが育てた人材をそのまま存続させることで組織力を維持するような、組織面の持続性を狭義の観点から確保する土壌ではない。しかし、PSIP コミュニティは既にエコノミ

¹⁶⁾ DAD 関係者の発言より。

¹⁷⁾ Public Service Reforms Commission (2015) Making Malawi Work : Final Report, p. p. XXI.

¹⁸⁾ PSIP を、「政府の計画と予算制度を改良する」ための「全ての投資の根拠」と指摘している (p.17).

¹⁹⁾ 「MGDS の目的を支援するために、ならびに戦略的・実質的な便益を実現する機会を増やすために、政府は PPP をより広義の公共支出改革プログラムならびに PSIP の中に位置づけることを決定した。」 (p.9).

ストとシステム専門家の枠組みの外にある、より幅広い政府関係者を包含するに至っていることにプロジェクトは気付いた。会計官や監査官、セクターの専門職員等、より広い政府関係者コミュニティの関心を得て、プロジェクトは彼らをプロジェクト活動（ワークショップや研修、訪問指導）に引き込むことで、PSIP ユニットの核とする拡大チームを構成するに至った。

よって、PSIP プロセスを将来にわたって維持する組織構造は、この拡大チームを基準にして検討される必要がある。プロジェクト完了と同時に日本人専門家が PSIP から離れることが、ネットワークの維持に当たってのリスク要因になるのでは、という意見が終了時評価時に散見された。そのために、出口戦略は今後 C/P が前面に立つための段階的なステップを含むことが求められる。

(3) 技術面

終了時評価のステークホルダーとのインタビューから、以下のポイントが重要事項として幾度も浮上した。

- ・ PSIP 専門家の層を育てて、PISP 専門家集団としてそれなりの規模を確保することが重要である
- ・ ステークホルダーとのインターフェースを、日本人専門家から PSIP ユニットの職員主体のものに変える

今後 PSIP に新規に配属される職員は、プロジェクトが準備したツールを活用してその任務に慣れていくことができるが、一方で、プロジェクトがこれまでに育んだ技術が今後どのように維持されるかについては、不安の声が挙がっている。特に、IT の領域は専門性の高さのみならず、進化のスピードが速い分野であることから、技術面の不安材料として指摘する関係者が多い。また、ステークホルダーの多くにとって、プロジェクトとの繋がりやワークショップや研修、MDAs 訪問で触れ合う機会を通じてであることから、PSIP のインターフェースを日本人専門家と認識している。

プロジェクトの残りの期間を活用して、(1) 既に蓄積された技術と (2) 日本人専門家が去った後には不安がある領域が何であるかをレビューし、明確な出口戦略を策定した上でステークホルダーに伝えられる必要がある。すでに終了時評価の段階で、プロジェクトが育んだ PSIP のプロセスを管理する技術は自分たちに移転されている、との強い自負を C/P が持っている。しかし C/P はまだ、C/P との人間関係が十分に構築されていないと感じるステークホルダーが、日本人専門家がなくなった後に PSIP ユニットの対応能力が下がるのでは、と不安がっている中で、彼らの懸念対象であるキャパシティは何を意味しているかについて考える機会を得ていないように見受けられる。そのため、懸念領域を明確にすることと、どのようにそれらの領域に対応するかを出口戦略に示すことが重要である。そうすることで、マラウイ公共セクター投資プログラムの実施を牽引・支援する技術部門としての、PSIP ユニットの対するステークホルダーの評価と信頼が確保されよう。

IT 面に関しては、現在 PSIP ユニットのオフィススペースに置かれている、プロジェクトによって調達された PSIP データベースのサーバ管理を万全にするために、プロジェクトは情報省の E-Government 部との協議を始めている。政府全体の IT ニーズに応える立場にあることから、E-Government はプロジェクトが導入したサーバを IFMIS/GWAN 用のサーバルー

ムに置くことに関心と意志を表明している。これは、プロジェクトが導入したプラットフォームの IT 技術面の持続性を高めるものである。

(4) 財務面

予算に関わる課題に直面する都度、プロジェクトは活動の実施を遂行するための方策を講じてきた。例えば、PSIP ツールは MDAs のより幅広い利害関係者に普及されるべきであるとの認識を持った段階で、プロジェクトは訪問指導を開始し、より多くのステークホルダーにアクセスするようになった。対象の拡大がプロジェクトの完了後、実施機関にとって財政的な負担にならないよう、プロジェクトは PSIP ユニットが MDAs を訪問して手取り足取りガイダンスを行う活動方式を選択した。この方法を採用することで、プロジェクトはワークショップや研修費用を上積みすることなく、より幅広いステークホルダー集団が PSIP システムや手順に対する理解を深め、精通することを可能にした。

プロジェクトの実施中、実施機関はかなりの規模の財源を確保する努力を行った。その中には、PSIP が承認したプロジェクトの現地踏査モニタリングの旅費が含まれる。終了時評価時に実施機関は、プロジェクトが導入した活動の継承に必要な資金的な手当てを行うコミットメントを示した。

プロジェクトの成果を財務面から支えるという観点において、プロジェクト介入によって創造された価値を理解し、より広義の政府システムとしてその成果を維持しようとする姿勢は、好ましい兆候である。E-Government 部が psip.malawi.gov.mw のドメイン名の使用と Wild Card SSL (PSIP のポータルが置かれている、マラウイ政府のドメイン malawi.gov.mw のセキュリティ対応) を今後、マラウイ政府の IT システムに組み込んで管理する、という方針は、これらの維持経費が政府の体系に組み込まれることをも意味する好例である。

プロジェクトが成し遂げたことをマラウイ側がその完了以降に維持し、もしくは更に高めるためには、既述のような、更なる努力と準備の余地がある。よって、プロジェクト成果の持続性は中程度である。

4-6 結論

(1) マラウイ共和国政府の政策との整合性、(2) 同国のセクター優先事項に係る戦略計画/方向性との整合性、(3) 受益者ニーズとの関連性、(4) 日本の ODA 政策との整合性、そして (5) 日本の経験や技術の比較優位に鑑みて、プロジェクトの妥当性は高い。プロジェクトがコントロールできない事柄による影響で、プロジェクト目標の完全達成が阻まれ、残りのプロジェクト期間中にプロジェクトによる活動の全てが成果に繋がったとしても指標達成の見込みを高めることが難しいことから、プロジェクトの有効性は中程度である。プロジェクトが結果を導出するに当たって、(1) 投入と成果の関連性、(2) 成果レベルの達成、(3) 日本による投入の適切さ、ならびに (4) マラウイ側による投入の適切さ、の観点からの投入と成果の関連性が高いことから、プロジェクトの効率性は高い。プロジェクトは上位目標の指標を満たすための準備施策を施したものの、(予算の増減による) プロジェクト外の不確定要素がその行方に影響を与えるかもしれないことから、上位目標を達成する可能性は中程度である。しかしながら、既にその発現が確認されたインパクトを加味すると、総体としてのインパクトは高い。実施機関が置かれた政策面、組織面、技術面、ならびに財務面の総合的な検討に基づく、本プロジェクトによって発現した効果

の持続性は中程度である。

プロジェクトは、国家開発のための公共セクター投資計画推進システムである PSIP の稼働能力を高める、という課題に着実に貢献した。しかし、プロジェクトの功績の大きさゆえに、プロジェクトがその完了後を見据えてどのようにこれらの成果を定着させるか、という問いが、解明されるべき事項として浮上したのも事実である。この問いは、持続性の評価全般に関わるものであり、次節で述べる合同終了時評価チームの提言を導くことになった。

第5章 提言と教訓

前セクションの評価結果を踏まえて合同終了時評価チームは、PSIP ユニットの自立的・持続的な運営体制を確立させるために PSIP プロセスをもう 1 サイクル回すべく、プロジェクトを 1 年間延長することを提言する。延長期間終了までを視野に入れたものと、中長期的な観点からの提言は次の通りである。

5-1 提言

5-1-1 延長期間終了までの提言

- (1) PSIP プロポーザルの質・期限遵守率向上のため、PSIP とセクター省庁との更なる緊密なコミュニケーション

PSIP テンプレートの変更およびプロポーザルの質向上を追求したため、2016/17 年度における PSIP プロセスの期限遵守率は 29% に留まった。一方で PSIP ユニットは 2016/17 年度向け PSIP プロセスより全省庁に直接訪問指導を実施し、各省からはプロポーザル申請に必要な情報に関する理解が深まったとの声があった。そのため、PSIP プロポーザルの質と期限遵守率双方を確保すべく、各省庁のプロポーザル準備段階からの PSIP ユニットが自立した形で訪問指導できるようになることが一層期待される。

- (2) 更新された PSIP データベースの PSIP ユニットによる自立的運用およびセクター省庁向け指導

2016/17 年度の PSIP プロセス終了後に PSIP データベースが更新される予定である。これまでの各省庁からの問い合わせのほとんどがデータベースにかかるものであることを考えると、次の PSIP プロセスにおいて PSIP ユニット自身が新たなデータベースの運用を理解し、それを自立的に各省に指導できるようになることが肝要である。

- (3) ドナー事業 (Part1) 情報の PSIP への反映

2015/16 年度における予算書と PSIP データベースにおける開発予算額のギャップは 29.3% であり、ドナー支援事業の 76.8% が PSIP プロセスの枠外で形成されている。そのため、財務経済開発省全体としてドナー支援事業の情報を集約する方策を確立し、それを次の PSIP プロセスで実行することを提言する。

5-1-2 中長期的観点からの提言

- (1) PSIP プロセスの制度化 (法制化)

PSIP プロセスのコンプライアンス強化のためには、法制化を含めた制度枠組みが必要である。財務経済開発省は現在 PSIP プロセスを含む公共財政管理法の改正を検討している。PSIP が公共財政経済管理と調和する形で強化されるために、PSIP ユニットを関与させる形での公共財政管理法改正の議論を一層進めることを提言する。

- (2) PSIP データベースと新 IFMIS との連携

プロジェクトでは PSIP データベースと IFMIS との情報ギャップをなくすため、共通の

プロジェクトコードを採用することを提起してきた。新 IFMIS の開発が遅れているものの、双方の共通コード化に向けたプロセスを着実に進めていくことが期待される。

5-2 教訓

(1) 現地事情に合わせたシステム開発

本プロジェクトでは、PSIP データベースの構築が成果の一部となっており、同データベースを基にして、公共財政管理の枠組みの中で PSIP プロセスの効率的・調和的運用がプロジェクト目標となっている。一般的に途上国におけるデータベースの構築は、相手国側の IT インフラ整備状況、カウンターパートの技術力、維持管理にかかる財政負担などにより、持続的な成果を残すことが容易ではない。

しかし、本プロジェクトでは、マラウイの PSIP のプロポーザルや審査状況に合わせて、カウンターパートのみならず多様な関係者のニーズにきめ細かく対応する形で、求められるデータベースを時間をかけて構築してきたことがデータベースの有用性につながっている。また、実際に毎年 PSIP プロセスに合わせて構築したデータベースを活用し、そこから見えてきたニーズ・課題を反映する形でデータベースを再構築してきたこともデータベースの使い勝手につながっている。

さらに、一義的には PSIP のためのデータベースでありながら、そこから得られる情報を他の省庁（大統領府や会計検査院）の他の目的で活用するメリットを出していることも同データベースの有用性につながっている。

こうした真に相手側のニーズや技術力に合ったデータベースとすることで、カウンターパート省庁のみならず e-Government 部という相手国政府全体として維持管理を検討する体制がとられることにより、データベースの持続性が最大限確保されることとなった。

(2) 寄り添い型による効果的・効率的支援体制の構築

PSIP プロセスというカウンターパート機関のみならず、予算局やセクター省庁を含めた多様な機関が関与して初めて成り立つ仕組みを強化するには、関係機関間の調整メカニズムが極めて重要になる。一般的に中央省庁・部局間の調整は会議やワークショップによりなされることが多いが、このための経費や時間がボトルネックとなり、調整がスムーズにいかないといった課題がある。

本プロジェクトでは、できる限り会議やワークショップを減らし、PSIP ユニットのスタッフが直接セクター省庁に出向いて PSIP プロポーザルの作成指導をしたり、予算局との交渉を行ったりしてきた。こうした方策により、会議やワークショップにかかる予算は節約され、より高い効果が現れた。

中央省庁のほとんどの庁舎が Capital Hill という一定区域内に存在するマラウイならではの、技術的にも予算的にも持続的な調整・支援体制を残す意味では、こうした会議やワークショップのみに頼らない方策を残す意義は大きい。

(3) 外的要因をプロジェクト・デザインに内部化することで醸成できる、プロジェクトに対する幅広い認知

プロジェクトでは、マラウイの公共財政経済管理の枠組みの一つである PSIP による、他

の枠組みを擁する施策との連携促進の模索を通して、枠組みを調和化するための環境整備に取り組んだ。特にターゲットとなったのが、予算局が管理する「統合財政管理情報システム（IFMIS）」と債務援助管理局が管理する「援助管理プラットフォーム（AMP）」である。プロジェクトの悲願であった IFMIS との連携については、試行接続の設計と、4 桁の統一プロジェクトコードの使用の合意までを導いている。

このように、本プロジェクトでは狭義のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の考え方は外的要因として対応を控えることもできた、PSIP ユニットの所掌の外にある部局/体系側の歩み寄りをプロジェクトの課題を根本的に解決するために不可欠な課題と位置づけて、そのデザインに敢えて「外的要因との調和の確保」を入れた。その原則に沿って、視野を広げて取り組んだプロジェクトの働きかけの結果、「マラウイの全ての開発プロジェクトは PSIP を経由して策定されるべきであり、PSIP プロセスはマラウイの開発プロジェクトの戦略的な計画・管理ツールにふさわしい『国の仕組み』である」という認知を、ステークホルダーに広く醸成することができた。

第6章 団長所感

2009年以降、CEPSIPに関する調査団に6回程度参团し、マラウイにおける開発行政・公共財政管理の重要性と課題、公的セクターのレッドテープの問題点、ITの活用の有効性と課題に触れる貴重な機会を得ることができた。これらの経験は、時間的に非常に限られたものであり、以下に所感として述べている内容には分析不足の点もあるかと思われるが、マラウイにおけるプロジェクト活動及び公共財政管理分野の協力の在り方への一つの提案として団長所感を述べることにしたい。

(1) PSIP を通じた開発効果の向上

PSIP はプロジェクト形成のためのプロセスであるとともに開発事業に関する情報集約の場となりつつある。これらの仕組みとして最も成果が期待されるのが、限られたリソースの配分を戦略的に行い、開発効果を最大化することである。実際 PSIP も単なるプロジェクト査定ツールから、プログラムとの連携、ログフレームの導入、四半期進捗情報の追加等を行い、事業管理の仕組みとして成長しようとしている。この事業情報を包括的に集積したデータベースは、将来の政策・施策に戦略性を持たせる為に非常に重要な役割を担っていくであろうと考える。現在は、残念ながらドナー支援の事業の多くが PSIP のプロセスを通過していないが、マ国全体の開発を戦略的に進めるためには、ドナー支援による事業情報の収集にも引き続き取り組んでいって欲しいと考える。

(2) プロジェクト管理・財政管理を通じたコンプライアンスの向上

CEPSIP II の活動には、上記の資源の有効活用を進める以外に開発プロジェクトの管理全体のコンプライアンスを上げる効果があるように思われる。査定情報以外にも各クライアント（モニタリング・監査関係機関、各 MDA）の業務ニーズに即したデータベースやテンプレートを開発し、その活用方法を普及することによって、利用価値の高い情報を集め整理し分析可能な状態をユーザーの前に作り出しつつあると思われる。その為、PSIP の活動・改善は多くの関係者の賛同・期待を得つつあり、特にモニタリング・監査関係機関の関心が高い（特に PFM IT に対して）。これらの動きは、PSIP プロセスのコンプライアンスの改善のみならず、PSIP の提供する情報がモニタリングや監査を通じて事業の的確な計画・実施を促進する仕掛けとして将来機能できると期待させる。モニタリング情報を的確にかつオンタイムで集積でき、必要な情報が監督関係機関で簡易に引き出せるということが、コンプライアンス順守の環境を改善できると感じている。

(3) IT 技術の活用

本プロジェクトにおいて IT 技術が PSIP の価値形成・向上において大きな役割を担っていることは間違いない。それは、CEPSIP I のテーラーメイドのデータベース開発とレポート作成機能に始まる。データベースの完成により、それまで作成に2週間かかっていたレポートが、2時間少しかつ完成できるとなった変化は、新しい価値を作り出したと言えるのではないかと思う。CEPSIP II においては、I でのデータベース開発の方向性を受け継ぎつつ、データベースの再構築、機能追加、情報の追加、利便性向上を行ってきており、新たな価値を継続

的に作り出してきた。今後は、当然維持管理が主要な課題となってくるが、一般的に IT 技術が益々様々な業務から切り離しにくくなっている現在において、本プロジェクトの IT 活用・導入の在り方がどのような効果をもたらしたのか、検証してみることも一案ではないだろうか。

付 属 資 料

1. M/M
2. Evaluation Report
 - Annex 1 : Evaluation Schedule
 - Annex 2 : List of Interviewees
 - Annex 3 : Inputs
 - Annex 4 : Evaluation Grid
 - Annex 5 : Project Design Matrix for Terminal Evaluation
 - Annex 6 : Plan of Operations
3. 評価グリッド (結果)

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITY CONCERNED OF
GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MALAWI
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT
IN PUBLIC SECTOR INVESTMENT PROGRAMMING PHASE II

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Hirofumi KAWAKITA, visited the Malawi from 18 to 29 April, 2016 for the purpose of conducting a terminal evaluation on the Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (hereafter referred to as “the Project”).

During its stay, both the Team and authorities concerned of the Government of Malawi (hereafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the progress and achievement of the Project.

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Terminal Evaluation Report on the Project, attached hereto.

Lilongwe, April 29, 2016



Mr. Hirofumi Kawakita
Leader
The Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Yona Kamphale
Acting Chief Director
Ministry of Finance, Economic Planning and
Development
Malawi

Joint Terminal Evaluation Report

on

The Project for Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II in the Republic of Malawi

April 29, 2016

JEBU

JK

List of Abbreviations and Acronyms

Abbreviation	Official Name
AGD	Account General Department
AMP	Aid Management Platform
BD	Budget Division
CEPSIP	Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming
CIAU	Central Internal Audit Unit
C/P	Counterpart
DAD	Debt and Aid Management Division (MFEPD)
DCS	Development Cooperation Strategy
DD	Development Planning Division (MFEPD)
DEAP	Development Effectiveness & Accountability Programme
DHIS	District Health Information System
DP	Development Partners
ESAMI	Eastern and Southern African Management Institute
EP&D	Economic Planning and Development (Department)
FROIP	Financial Reporting and Oversight Improvement Project
FY	Fiscal Year
GFEM	Group of Financial and Economic Management
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GWAN	Government Wide Area Network
IFMIS	Integrated Financial Management Information System
IPMIS	Integrated Poverty Management Information System
IT	Information Technology
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LAN	Local Area Network
MDAs	Ministries, Departments and Agencies
M&E	Monitoring and Evaluation
MEPD	Ministry of Economic Planning and Development
MFEPD	Ministry of Finance, Economic Planning and Development
MGDS II	Malawi Growth and Development Strategy II
M/M	Minutes of Meeting, Man Month

YEBU

NA

Abbreviation	Official Name
MoF	Ministry of Finance (Treasury)
MTEF	Medium Term Expenditure Framework
NAO	National Audit Office
OBB	Output Based Budget
OPC	Office of President and Cabinet
ORT	Other Recurrent Transactions
OS	Operating System
OVI	Objectively Verifiable Indicator
PBB	Programme Based Budgeting
PC	Personal Computer
PDM	Project Design Matrix
PED-OPC	Performance Enforcement Department, Office of President and Cabinet
PFEM (-RP)	Public Financial and Economic Management (-Reform Programme)
PFM-IT	Project Financial Management Information Tool
PIU	Project Implementation Unit
PMU	Project Management Unit
PO	Plan of Operations
PPP	Public Private Partnership
PS	Principal the Secretary
PSIP	Public Sector Investment Programme
R/D	Record of Discussion
ST	Secretary to Treasury
UPC	Unified Project Code

Exchange Rate

USD1 = JPY116.03

MWK1 = JPY0.245

(Average JICA exchange rate from June 2014 to March 2016)

YEBU

HA

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION1

1-1. BACKGROUND AND PURPOSE OF THE EVALUATION 1

 1-1-1. *Background of the Evaluation 1*

 1-1-2. *Purpose of the Evaluation..... 1*

 1-1-3. *Members and Schedule of the Evaluation 2*

1-2. OUTLINE OF THE PROJECT 2

 1-2-1 *Background of the Project..... 2*

 1-2-2 *Summary of the Project..... 3*

 1-2-3 *Project Design Matrix for Terminal Evaluation 4*

2. METHODOLOGY OF THE EVALUATION5

2-1. FRAMEWORK 5

2-2. CRITERIA OF THE EVALUATION 5

2-3. EVALUATION GRID AND DATA COLLECTION METHODS.....6

3. PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION PROCESS OF THE PROJECT7

3-1. PERFORMANCE OF THE PROJECT 7

 3-1-1 *Actions Taken on the Recommendations Made by the Mid-Term Review 7*

 3-1-2 *Inputs 9*

 3-1-3 *Achievements of Outputs 11*

 3-1-4 *Prospect for Achieving the Project Purpose 19*

 3-1-5 *Prospect for Achieving the Overall Goal 21*

3-2. IMPLEMENTATION PROCESS OF THE PROJECT 22

4. RESULT OF THE EVALUATION24

4-1. EVALUATION BY THE FIVE CRITERIA 24

 4-1-1 *Relevance: High 24*

 4-1-2 *Effectiveness: Fair..... 26*

 4-1-3 *Efficiency: High..... 26*

 4-1-4 *Impact: High 28*

 4-1-5 *Sustainability: Fair 28*

4-2. CONCLUSION..... 31

5. RECOMMENDATIONS33

5-1. RECOMMENDATION BY THE END OF EXTENDED PROJECT PERIOD 33

5-2. RECOMMENDATION IN MID OR LONG TERM PERSPECTIVES 33

yebu

ha

ANNEX 1: EVALUATION SCHEDULE35

ANNEX 2: LIST OF INTERVIEWEES.....36

ANNEX 3: INPUTS39

 ANNEX 3-1: INPUT BY THE JAPANESE SIDE 39

 ANNEX 3-2: INPUT BY THE MALAWI SIDE 44

ANNEX 4: EVALUATION GRID (RESULTS OF THE EVALUATION)55

ANNEX 5: PROJECT DESIGN MATRIX FOR TERMINAL EVALUATION (PDME).....71

ANNEX 6: PLAN OF OPERATION74

YEBU

ha

1. Introduction

1-1. Background and Purpose of the Evaluation

1-1-1. Background of the Evaluation

Project for Capacity Enhancement in Public Investment Programming Phase II (“CEPSIP2”) is a technical cooperation to support the Government of the Republic of Malawi for improved implementation of Public Sector Investment Programme (“PSIP”), a tool devised to utilize limited development resources effectively according to the national development plan.

In response to the request from the Malawi Government, the Japan International Cooperation Agency (“JICA”) dispatched a Detailed Planning Survey Team in June 2012 and concluded an agreement on cooperation framework, whose details were documented in Record of Discussions (R/D) signed on October 22, 2012. Based on the signed R/D, the Project was launched in March 2013 with PSIP Unit of Department of Economic Planning and Development at the Ministry of Finance, Economic Planning and Development (“MFEPPD”) as Implementing Agency.

Prior to the Project completion in September 2016, as per R/D signed by both governments, the terminal evaluation of the Project is scheduled by the Joint Terminal Evaluation Team (“the Terminal Evaluation Team”) in April 18 to 29, 2016, comprised of representatives from both sides, with the objective of assessing and confirming Project’s performance and effects, as well as drawing lessons for similar future activities.

1-1-2. Purpose of the Evaluation

The purposes of the evaluation are as follows:

- (1) To confirm the achievement levels of Inputs and Outputs and the prospect for the Project Purpose to be achieved by the end of the project period, and the Overall Goals within three to five years after the project completion, based on the Project Design Matrix for Terminal Evaluation (“PDM_e”) (see Annex 5);
- (2) To identify factors or issues that have promoted or hindered the implementation of project activities;
- (3) To conduct a comprehensive evaluation from the viewpoints of five evaluation criteria; Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability (see 2-2 “Criteria of the Joint Terminal Evaluation” for their definitions);
- (4) To draw recommendations of the measures to be taken for the Project’s further improvement and identify lessons learned to be referred to by similar JICA projects; and
- (5) To discuss and agree on the direction of the Project and prepare a joint terminal evaluation report based on the results of the discussions.

YEBU

hA

1-1-3. Members and Schedule of the Evaluation

(1) Members of the Evaluation

The members of the Terminal Evaluation Team are as follows:

1) Japanese Side

Name	Title	Position/Organization
Dr. Hirofumi Kawakita	Leader	Senior Advisor in Governance Japan International Cooperation Agency
Mr. Yoichiro Kimata	Evaluation Management	Acting Director, Public Policy and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department Japan International Cooperation Agency
Dr. Maki Tsumagari	Evaluation and Analysis	Partner, IMG Inc.

2) Malawi Side

Name	Title	Position/Organization
Mr. Peter Simbani	Project Manager	Director, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development
Mr. Jollam Banda	Deputy Project Manager	Deputy Director, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development
Mr. Charles Mtonga	Senior Project Officer	Chief Economist, Development Planning Division, Ministry of Finance, Economic Planning and Development

(2) Schedule of the Evaluation

The Evaluation was conducted from April 18th to 29th, 2016 (see Annex 1 for the Evaluation Schedule).

1-2. Outline of the Project

1-2-1 Background of the Project

The Republic of Malawi manages development projects which are on-going and scheduled in the next five years under Public Sector Investment Programme (hereinafter referred to as "PSIP") in order to effectively utilise limited development resources. The overall objective of PSIP is to act as a mechanism that screens development projects to ensure that they are in line with priority areas of the Malawi Growth and Development Strategy (hereinafter referred to as "MGDS") and that the implementation of such projects is conducted in a most effective and efficient manner. The effective

YEBU

HA

selection of development projects and the adequate distribution of funds towards the development budget will be realised when PSIP is operated appropriately. Ministry of Economic Planning and Development (hereinafter referred to as “MEPD”) had, however, limited capacity and experiences to operate PSIP coordinating with the line ministries. Also, coordination between MEPD and the Ministry of Finance (hereinafter referred to as “MOF”) was not sufficient. As a result, project proposals by line ministries were of low quality and not submitted on time, and the coverage of PSIP on the development budget was small.

Because of the situation mentioned above, the Government of Japan (hereinafter referred to as “GoJ”) carried out the Technical Cooperation Project on Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming (hereinafter referred to as “CEPSIP I”) from July 2009 to July 2011 in order to enhance the capacity of PSIP Section and PSIP Database system. As a result of CEPSIP I, the capacity of PSIP Section staff has enhanced and MEPD has been able to manage PSIP in line with a set schedule, time required for PSIP procedure has shortened, and all Ministries has submitted project proposals to PSIP. However, it was pointed out that the implementation performance of on-going projects was not adequately fed back to the appraisal in the subsequent year, the approval criteria for on-going project has not yet been well established in MEPD, and the process among MEPD and line ministries as well as MOF are not satisfactory harmonized.

Therefore, the Government of Malawi (hereinafter referred to as “GoM”) requested GoJ for the Technical Cooperation Project on Capacity Enhancement in Public Sector Investment Programming Phase II (hereinafter referred to as “the Project”) for further improvement of PSIP and its process under Public Financial and Economic Management Reform Programme (hereinafter referred to as “PFEM-RP”).

The Project started in 2013 for three and half years. In accordance with the establishment of new government by the general election in May 2014, MOF and MEPD were integrated to Ministry of Finance, Economic Planning and Development (hereinafter referred to as “MFEPD”).

1-2-2 Summary of the Project

Overall Goal	The development project cycle will be efficient and effective.
Project Purpose	Public Sector Investment Programme (PSIP) is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.
Project Outputs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance). 2. The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.

YABU

HA

	3. The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section ¹ and line ministries.
Project Period	From March 2013 - September 2016 (Three years and six months)
Implementing Agency	Department of Economic Planning and Development/Public Sector Investment Programme Unit (PSIP) Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MFEPD)

1-2-3 Project Design Matrix for Terminal Evaluation

It was confirmed that some of the indicators reviewed, revised, and documented for signature at the time of the 3rd Joint Coordinating Committee (“JCC”) meeting held on March 26, 2014 were overlooked for incorporation in the PDM used for the Project’s Mid-Term Review in February 2015. Thus, for the Terminal Evaluation, the Evaluation Team revisited the previous revisions, and constructed the Project Design Matrix for Terminal Evaluation (PDMe) adopting most mature indicators (i.e. indicators that are accompanied by numerical targets) discussed in the previous versions.

¹ “Unit” is used since from the Mid-Term Review, however the term “Section” has remained for use in PDM.

YEBU

hk

2. Methodology of the Evaluation

2-1. Framework

In accordance with the *New JICA Guidelines for Project Evaluation* (the First Edition, 2010), the Terminal Evaluation Team evaluated the Project, taking the following steps:

- Step 1. Prepare an evaluation grid that lists evaluation questions, data/information necessary for evaluation and information sources;
- Step 2. Collect data and information necessary for the evaluation;
- Step 3. Assess the Project's achievements in reference to the PDM_e;
- Step 4. Analyze the factors that promoted or inhibited the Project's achievements, including factors relating to the project design and the project implementation process.
- Step 5. Analyze the Project from the viewpoints of five evaluation criteria, defined in 2-2 "Criteria of the Joint Terminal Evaluation";
- Step 6. Draw recommendations from the analysis;
- Step 7. Share the preliminary evaluation results with stakeholders and discuss the future directions of the Project; and
- Step 8. Reach an agreement on the evaluation results between the Japanese and Myanmar sides.

2-2. Criteria of the Evaluation

Five evaluation criteria used in the evaluation are defined as follows:

Relevance	Relevance is assessed in terms of the Project's validity in relation to the Government national policy of Malawi, its strategic plan for the sector, Japan's Official Development Assistance (ODA) policy, and the needs of the Project beneficiaries, as well as the appropriateness of the project approach to address the needs.
Effectiveness	Effectiveness is assessed based on the prospect of achieving the Project Purpose by the end of the project period and whether this is due to the Project's Outputs.
Efficiency	Efficiency is assessed by focusing on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity of Inputs. It measures to what extent Project Inputs have economically been converted into Outputs in consideration of the achievements of both Inputs and Outputs.
Impact	Impact is assessed based on the prospect of achieving the Overall Goal within three to five years of the project completion and the positive and negative changes to be produced, directly or indirectly as a result of project implementation.

YEBU

hk

Sustainability	Sustainability is assessed in terms of institutional, organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to which the achievements of the Project will be maintained or further expanded by the Malawi side after the project period.
-----------------------	---

2-3. Evaluation Grid and Data Collection Methods

(1) Evaluation Grid

The Team evaluated the Project based on the evaluation questions listed in the evaluation grid (see Annex 4 for the list of evaluation questions and evaluation results of the questions.). The evaluation grid is comprised of three sections: (1) Project achievements; (2) Implementation Process; and (3) Evaluation by the Five Criteria.

(2) Data Collection Methods

The following sources of information and data were used in the Joint Terminal Evaluation:

- 1) Interviews with the Project's Japanese Expert ("Expert"), Counterpart Personnel ("C/P"), and other people concerned with the Project (see Annex 2 "List of Interviewees");
- 2) Documents agreed upon by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation;
- 3) Records of inputs from both sides and activities of the Project (see Annex 3 "Inputs") ;
- 4) Project Site inspection;
- 5) Documents that provide data and information indicating the degree of achievements of the Project Outputs, Project Purpose, and Overall Goal, and
- 6) Policy documents that show the project's relevance and sustainability.

yabu

hk

3. Performance and Implementation Process of the Project

3-1. Performance of the Project

3-1-1 Actions Taken on the Recommendations Made by the Mid-Term Review

The Mid-Term Review conducted in February 2015 proposed six recommendations. The followings are measures taken by the time of the Terminal Evaluation.

(1) Strengthening Strategic Partnership

Roles expected of the partners for PSIP process are defined in Draft PSIP Handbook 2015, and the Project started involving the partners in workshops and training sessions organized by the Project. Also as a part of working toward achievement of Output 2 (i.e. for PSIP process harmonisation) and addressing recommendation (4) below of the Mid-Term Review, the Project has been collaborating with: AGD and CIAU for project accounting (through PFM-IT), and BD, AGD, M&E and PED for project financial and physical progress monitoring (including project coding for new IFMIS).

(2) Strengthening Compliance of PSIP Process by Devising Legal, Non-Compliance Penalty, and Communication (for Trust Building) Measures

On the legal aspect, as a member of PFM Act Amendment Taskforce, PSIP Unit has been involved in meetings that discussed to legalize PBB during the latest parliament sitting. Although it did not materialize, as of Mar. 25, 2016, the amendment seems to include wider PFM changes for which African Development Bank hired consultants are slated to assist the process. PSIP Unit has expressed interest to be included in the wider amendment discussion.

On penalty for non-compliance to PSIP process, in February 2016, final appraisal criteria were reviewed and compliance to PSIP process was adopted for earning additional point. The PSIP Database ver.2 launched in March 2016 visualizes project proposal and quarterly progress report submission status of all MDAs to all the users. This aims at encouraging MDAs to comply with submission deadline for the transparency created.

On the communication front, for FY2016/17 PSIP has mainstreamed outreach activity for the PSIP preparation process by covering all the MDAs for hands-on and tailored guidance by visiting their offices. It has enabled close communication before and after the ministerial meeting to ensure the project information in the system is appropriate.

(3) Strategizing for Effective Allocation of Development Budget

The Project addressed the issues through (a) guiding MDAs to prioritize among projects within their votes, (b) attaching PSIP appraisal criteria to PSIP Circular issued in Sep. 2015, and (c) visiting MDAs to explain about criteria as well as how to fill proposal template. The Project also included costing information section to new proposal and quarterly performance information section in the

YABA

hk

proposal of ongoing projects for the purpose of assisting MDAs for proper costing².

At the 6th JCC Meeting (Dec. 2015), the issue was revisited and the chair concluded that the Project will continue to build capacity of PSIP for appraisal so that MDAs are convinced by the advice of PSIP. And in Feb. 2016, PSIP Unit started applying new criteria for the final appraisal (different from first appraisal criteria), to strategically allocate limited resources. The new criteria comprise priority within the vote, compliance to PSIP guidelines, maturity/preparedness of the plan, consistency of the activities with the project plan, availability of donors, and strategic importance.

(4) Facilitating Enhancement of Project Costing, Accounting and M&E Capacity

The Project collaborates with AGD and CIAU for project accounting (through management accounting based PFM-IT³), and BD, AGD, M&E and PED for project financial and physical progress monitoring (including project coding for new IFMIS). In the new project proposal template, activity costing info sheet is added. Then the new format/system based “Quarterly progress report” for PSIP Database was launched in December 2015, and as of 31 March 2016, 61 projects have reported for the 1st and 2nd Quarter of FY2015-16 using the correct form, whose data have been uploaded to the Database.

(5) Securing and Strengthening IT Staff

At the time of the Terminal Evaluation, three IT officers (1 Systems Analyst and 2 Programmers) work as full time officers of PSIP Unit. They are trained by JICA IT Experts through day-to-day collaborative work, i.e. OJT, as well as theme specific dedicated training. In addition, IT officers at EP&D (1 Chief Systems Analyst and 1 Principal Systems Analyst) are also trained together with the two at PSIP Unit through in-house training organized by JICA IT Experts. Following up on the 6th JCC Meeting (Dec. 2015), in April 2016, the Project discussed with e-Government Department and agreed to have Joint Training on PSIP Database Maintenance for selected members of GWAN and Application Support Section subject to the approval of Chief Directors of both EP&D and E-Government⁴.

(6) Linking PSIP Database with IFMIS and then AMP for feeding financial information (that for on-budget from the former and off-budget from the latter) into the Database

Specification for experimental connection with the current IFMIS (to confirm the functionality of connection interface by using 10-20 pilot projects) was discussed /agreed with donor funded IFMIS consultants. However, the on-top fee demanded was not secured, resulting in no further action.

² However, Circular 1 went without any ceilings with the consideration that the proposal should give indication to the successor plan to MGDS2. It has dimensions that affect PSIP process but beyond the control of the Project, including: revenue of funding predictability, priority in MDGS, and priority across sectors.

³ being introduced to 4 MDAs (Agriculture, Lands, Tourism, and OPC)

⁴ This training was discussed conditional on the Project extension.

Handwritten signature

Handwritten initials

On another front, the Project has been attending the finalization meeting of new Chart of Accounts⁵ for new IFMIS, and it has been agreed to set common project code of 4 digits between PSIP, BD, and AGD⁶. The issue is that the procurement of new IFMIS is being delayed and operationalization cannot be foreseen till 2017/18⁷. Once the new IFMIS is launched, further coding and testing will be needed for implementing the interface with PSIP.

3-1-2 Inputs

(1) Japanese Side

The Japanese side provided the following inputs to the Project. (See Annex 3-1 “Inputs by the Japanese Side” for details.).

1) Assignment of Experts

The Japanese side has assigned 101 Man/Month (“M/M”) (excluding 3.14 M/M additionally provided by the dispatch company of the Japanese Experts, i.e., non-JICA budget) performed by cumulative total of six Experts to the Project. The expertise of Experts are the following: Team Leader/Public Finance, Deputy Team Leader/Planning Management 1, Planning Management 2, IT (System Programming) 1, IT (System Programming) 2, and Coordinator/IT (System Programming) Support. In addition, the Japanese side has employed eight national staff for effective implementation for a cumulative total of 20.6 M/M input. (See Annex 3-1-1 “Assignment of Experts”).

2) Training in Japan

The Japanese side provided training in Japan on two separate occasions. The first was IT Security Training (Jan. 19-28, 2015) in collaboration with Kyoto Computer Gakuin for 5 staff from MFEPD and E-Government Department. The second was Public Sector Investment Programming and Performance Management Training (July 16-25, 2015) for senior management of key Government Departments which included Directors of Planning for line ministries and key divisions/departments within Ministry of Finance, Economic Planning and Development. Twelve participants received lectures from Japanese intellectuals, had exchange sessions with academics and government officials, followed by exposure visits to multiple local government bodies. With regard to the third country

⁵ At the time of the Terminal Evaluation, AGD confirmed that the New Chart of Accounts are at final preparation stage.

⁶ PSIP Database has code identification function.

⁷ IFMIS arrangement is largely supported by the World Bank’s Financial Reporting and Oversight Improvement Project (FROIP) (P130878) through a Multi-Donor Trust Fund (MDTF). The hearing conducted to the World Bank at the time of the Terminal Evaluation revealed that the governance mechanism set forth for IFMIS by the Grant Agreement has not been fulfilled to date. Given the current Grant Agreement (due for June 2016) needs to be extended for which such clause will require amendment, realization of the already decided migration to new IFMIS will entail significant further steps and time.

YEBU

HA

training, Japanese side organized three training, two in Tanzania, and one in Kenya. The first in Tanzania was on Project Appraisal (Sep. 8-19, 2014) for four PSIP Unit officers in collaboration with ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute). The other training in Tanzania was on Project Appraisal Techniques (Mar. 9-20, 2015) for 2 PSIP Unit officers that took place at Institute of Rural Development Planning Lake Zone Centre (IDRP-LZC). The training conducted in Mombasa, Kenya (Oct. 20-24, 2014) was on Establishing and Managing PPP Projects, and was delivered by ESAMI for three PSIP Unit officers. (See Annex 3-1-3 Training in Japan and the Third Country).

3) Provision of Equipment and Materials

The Japanese side has provided equipment necessary for the implementation of the Project such as copy machine, laptops, server machine, and UPS. Total of such major equipment (excluding minor items below unit cost of Japanese Yen 50 thousand) amounted to Japanese Yen (JPY) 3.75 million (Approximately USD 32.3 thousand). (See Annex 3-1-3 "Provision of Equipment and Materials").

4) Operational Expenses by Japanese Side

The Japanese side has allocated total amount of JPY 29 million (Approximately USD 251 thousand) for the operational costs of project activities with a focus on expenses for training participants. (See Annex 3-1-4 Operational Expenses by Japanese side).

(2) Malawi Side

The Malawi side has provided the following inputs to the Project. (See Annex 3-2 "Inputs by the Malawi Side" for details).

1) Assignment of C/Ps

The Malawi side has assigned one Project Director (at a time, three in succession over time), one Project Manager (at a time, two in succession over time), and 18 C/P drawn from Development Planning Division (13 in total) and ICT Section (five in total) (See Annex 3-2-1 Assignment of C/P Personnel).

2) Facilities

The Malawi side has provided office space for JICA Expert Team as agreed by R/D.

3) Local Cost

The Malawi side has allocated the total amount of MWK 105 million (approximately JPY 25.8 million) for the operational costs of project activities with a focus on training expenses (See Annex 3-2-2 Malawi Side's Local Costs).

YEBY

HR

3-1-3 Achievements of Outputs

(1) Achievements of Output 1

Output 1: Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).

Objectively Verifiable Indicators (OVI)

OVI 1-1. The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook. – **Achieved.**

OVI 1-2. Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc. – **Achieved.**

OVI 1-3. User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook. – **Achieved.**

As per discussed below, all the above mentioned indicators set for Output 1 have been met by the time of the Terminal Evaluation and thus **Output 1 is fully achieved.**

Regarding “OVI 1-1. The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook,” the Project responded to the issues that were presented and discussed at the 6th JCC meeting (December 2015) as follows:

- 1) On PSIP and IFMIS Interface: The Project approached and discussed with the donor funded IFMIS consultants and agreed on specification for experimental connection with the current IFMIS (to confirm the functionality of connection interface by using 10-20 pilot projects). However, the on-top fee demanded was not secured, resulting in no further action for now.
- 2) On technical problems with GWAN that arose from the replacement of fiber backbone and network switches, procurement delay for rehabilitation of Data Center, and glitch during migration to New Internet Service Provider: In preparation for March 2, 2016 seminar, the Project diagnosed the problems associated with connecting to PSIP Database from outside in cooperation with E-Government Department and acted on the identified routing configuration.
- 3) On Database update: The Project reviewed business process for cases of resubmission of proposals to avoid human errors at Database Workshop with PSIP Unit held on March 11, 2016 as well as during preparation process for the March 22, 2016 Database Seminar for MDAs. These reviews led to the arrangement that both management and desk officers will be responsible for updating Database information. In addition, in December 2015, trace of the users' activities in the PISP Database was enabled by which one can track past changes.

On “OVI 1-2. Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as;

YEBU

h

implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc.,” based on a thorough review, the Project revised PSIP Proposal Template that is better structured for the project plan to be logically presented. Major revisions from FY2015/16 PSIP Proposal Template (Ver.1.5) to FY2016/17 Template (ver.2.0) include the following:

- PBB/OPA Applicability and Programme Name added
- Contract Information added
- Instead of “Funding Secured”, the table for “Funding Plan” which can be automatically calculated based on the figures in “Financing” sheet is added to avoid the amount contradiction among different sheets.
- Project Logframe is changed from free writing to automatic sentence making based on the outcomes, outputs and activities created in different sheet “ProjectLogframe”. This enables to show the logical and systematic linkage between outcomes, outputs and activities in Project Logframe in all projects.
- “Total Project Cost” calculated in this new sheet is linked to “Total Estimated Cost” in “GeneralInfo” sheet to avoid the amount contradiction among different sheets.
- Outcome indicators are newly added. Besides, the link of each indicator to a particular outcome or output is made clear.
- The table which shows requested amount and the target for next fiscal year is added.
- Names of the project members is required.

These changes were accommodated by breaking up information on different steps of the project plan into separate columns, so that by filling information in each column, the logical flow of the presentation was built up. Table 1 shows that the number of columns actually increased in the template, but for the flow evidenced among the columns, the number of columns left blank reduced.

Table 1: Number of Columns in PSIP Database Template

	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17
New Proposal	89	114	136
On-Going Proposal	107	190	109
% Columns Not Filled	60%	20%	0%

the Terminal Evaluation Term received positive feedback from the stakeholders stating on the template: “PSIP was more on recurrent information in the past, but now it focuses more on development side” as well as “The current PSIP enables logical presentation of project’s building blocks (i.e. links among objectives, output, and activities, with associated budget), which in turn is a much stronger tool for justifying the project.” The March 2016 survey conducted by the Project confirms such view by the C/P at PSIP Unit (Table 2), where the majority of the respondents consider that the structure of the Proposal Template for FY2016/17 is enhanced to capture more information in better quality.

John

John

Table 2: Quality and Quantity Capture of Proposal Template for FY2016/17 (N=10)

	Do you think PSIP project proposal template for FY2016/17 contributes to improve quality of project information to be submitted?	Do you think PSIP project proposal template for FY2016/17 contributes to increase quantity of project information to be submitted?
Relatively positive (71-85) and above	90% of the respondents	80% of the respondents

With respect to “OVI 1-3. User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook,” the March 2016 survey conducted by the Project suggest that it is the case, as per presented by the following tables (Table 3 – Table 6) in which the majorities of the questions on usefulness and operability of the respective tools received “Relatively positive (71-85) and above” scores.

1) Database

Table 3: Usefulness and Operability of PSIP Database Evaluated By PSIP Unit (N=10)

	Usefulness			Operability	
	Do you think template generator and template loader contribute to Database to have more accurate proposal information	Do you think PSIP Database ver. 2.0 contributes your work through sharing information with others?	PSIP Database ver. 2.0 can provide the information for proposal submission status with project breakdown. Do you think this information contributes to appraisal process?	PSIP Database ver 2.0 can provide project summary list. Do you think this contributes to appraisal process?	Do you think PSIP Database ver 2.0 has better operability compared with that in 2013?
Relatively positive (71-85) and above	90% of the respondents	90% of the respondents	100% of the respondents	90% of the respondents	50% of the respondents

Table 4: Usefulness and Operability of PSIP Database Evaluated By MDAs (N=60)

	Usefulness	Operability
	Do you think PSIP Database Ver.2.0 provides more useful information for project management than before?	Do you think PSIP Database Ver.2.0 has better operability than before?
Relatively positive (71-85) and above	80% of the respondents	77% of the respondents

2) Manuals

Table 5: Usefulness and Operability of PSIP Database Evaluated By PSIP Unit (N=10)

	Usefulness		Operability
Relatively positive (71-85) and above	80% of the respondents	70% of the respondents	90% of the respondents

YSRU

RA

3) Handbook

Table 6: Usefulness and Operability of PSIP Handbook Evaluated By PSIP Unit (N=10)

	Usefulness			Operability
	Do you think CEPSIP2 modify PSIP Preparation Handbook responding to the needs of PSIP Unit?	Do you think PSIP preparation handbook which has been revised by CEPSIP2 contributed to improve efficient preparation of project proposal?	Do you think PSIP preparation handbook which has been revised by CEPSIP2 contributed to improve quality of project information to be submitted?	Do you think PSIP preparation handbook is easy to understand?
Relatively positive (71-85) and above	100% of the respondents	70% of the respondents	90% of the respondents	80% of the respondents

(2) Achievements of Output 2

<p>Output 2: The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.</p> <p>Objectively Verifiable Indicators (OVIs)</p> <p>OVI 2-1. The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process. – Achieved.</p> <p>OVI 2-2. Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 2% in FY2016/17. – Not Achieved.</p> <p>OVI 2-3. Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects. – Achieved.</p>

While the Project has conducted all the activities that have been planned under Output 2 by the time of the Terminal Evaluation, there is an indicator that cannot be fulfilled by the effort of the Project alone, and thus **Output 2 is partially achieved.**

On “**OVI 2-1.** The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process,” the following issues that were raised at the 6th JCC meeting (December 2015) have been discussed/consulted, and measures taken:

- 1) On violation on compliance with PSIP process⁸:
 - Template is modified to require submission of the progress reports for the renewal of on-going projects.
 - Compliance with Development Cooperation Strategy (Dec. 2014) (i.e. Part 1 funded projects should channel thorough both AMP and PSIP) was communicated at

⁸ Revision of the timetable for new project proposal submission is being planned, in order to provide more time to scrutinize new project proposals. On the details to be incorporated in the PSIP Preparation Handbook Final version, further discussion with the C/P will be required. Further sensitization of the role of PSIP toward PSIP Policy and Law (or amendment of PFM Act) is yet to be undertaken, particularly in the environment where no progress has been made on the review of PFM Act.

YEBU

HA

Development Cooperation Group meeting held on 23 March 2016, and it was confirmed that all the donor supported projects should pass through PSIP process (according to the Director of Development Planning).

- In the newly introduced final appraisal criteria, PSIP compliance is given additional point.
- 2) On communication within MDAs:
 - Desk Officers of PSIP Unit sends a copy of communication to their counterparts at MDAs in parallel to an official communication so that communication gap is minimized⁹.
 - Coordination problems among technical departments are reported and addressed during ministerial meeting as well as by writing, with the possibility of using official communication requesting improvements if necessary.
 - PSIP Unit visits MDAs to provide guidance with the intention of all the departments within the ministry is oriented for PSIP proposal preparation.
 - 3) On limited capacity of MDAs:
 - Feedback provision to MDAs on proposal quality initiated in December 2015 at ministerial meetings.
 - Intervention by PSIP Unit to link merged department with mother ministry desk officers so that MDAs can address PSIP matters within the network.
 - 4) On uneven capacity of Desk Officers of PSIP Unit:
 - Officers are encouraged and expected to explain not only on how to use templates and also on what is expected to be written, resulting in improvement in feedback provision on proposal at December 2015 ministerial meeting, final appraisal conducted from February to March 2016 aiming at communicating the results to MDAs, and PSIP Database ver.2 dissemination seminar held in March 2016.
 - 5) On ambiguity of PSIP's eligibility criteria:
 - Further defined PSIP eligibility, such as treatment of emergency relief projects, dormant projects, affiliated projects, companies, and feasibility studies.
 - 6) On different levels used for planning "output" by different parties (i.e. PED for Performance Contract, BD for programmes in PBB, and PSIP for project outputs)
 - PSIP template made to link projects to a programme under PBB¹⁰.

⁹ Possibility of automatic e-mail reminder function to be considered for Database ver3 or later version.

¹⁰ Description needs to be inserted into PBB Manual being drafted by DEAP consultants. Then MFEPD and OPC should furnish an official statement of the link between different levels.

YEBU

HR

On “OVI 2-2. Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 2% in FY2016/17,” the figure for FY2015/16 is 29.3%. Most of the projects included in that figure are Part 1 projects (i.e. funded solely by on-budget Development Partner resources). For the said fiscal year, out of the 95 Part 1 projects, 76.8% were formulated outside the PSIP process. In the case of Part 2 projects, those that did not pass through the PSIP process accounted for 3.3%. In order to improve the capture by PSIP of those Development Partner funded projects, the Project has been seeking possibility of further alignment, including feeding data from BD and DAD, as well as use of common project code with new IFMIS. At the time of the Terminal Evaluation, the most realistic approach considered and taken is PSIP obtaining such information through the MDAs and/or PIU/PMU of the projects directly.

Likewise, on “OVI 2-3. Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects,” from the stakeholders interviewed by the Terminal Evaluation Team, numerous comments were heard on the benefit of thorough data prepared for PSIP process, as such data in the system can be extracted easily for other reporting, analytical, and sharing needs within the respective organizations. The data prepared for PSIP can be used for preparing quarterly report for the Ministry as well as for passing on to the auditor. Also, the Project devised Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) has been well accepted for its usefulness among the stakeholders. AGD agreed for piloting it at Ministry of Agriculture and Ministry of Information and Tourism whose feedback to AGD is so far positive. Later, Office of the President also joined bandwagon and the Terminal Evaluation Team received very positive remark from them. At the recent Accountant General session, AG remarked that in the 4th quarter of FY2016/17 he would like to launch the Tool in all the ministries by bringing up the issue to Secretary to Treasury. The next circular is anticipated to mention about it, the Terminal Evaluation was informed at one stakeholder meeting.

(3) Achievements of Output 3

Output 3: The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.	
Objectively Verifiable Indicators (OVIs)	
OVI 3-1.	Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/Handbook: from ## (2013/3) to ## (2015/16) – Achieved.
OVI 3-2.	Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16). – Achieved.
OVI 3-3.	Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16). – Achieved.

YEB

hr

OVI 3-4. Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP – Achieved.

As per discussed below, all the above mentioned indicators set for Output 3 have been met by the time of the Terminal Evaluation and thus **Output 3 is fully achieved.**

In relation to “OVI 3-1. Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/Handbook: from ## (201##) to ## (2015/16),” against the FY2013/14 figure of 101 persons that received intensive training organized by the Project to guide the participants to become proficient in PSIP process and tools, the FY2015/16 figure recorded a total of 252 persons, that is 2.5 times increase (Table 7). If we look at the desk officer cohort who are direct counterpart of the PSIP Unit desk officers, the increase over the two years is 4 times. The numbers of MDAs represented (26 in FY2013/14 to 41 in FY15/16) also shows that more MDAs have become proactive in learning about and mastering the PSIP procedure compared to two years back.

Table 7: PSIP Process Review Workshop Participants Breakdown

FY2013/14	Managerial Level	Desk Officers	Total
No. of Participants	48	53	101
No. MDAs Represented	28	26	35 Excluding duplication

FY2015/16	Managerial Level	Desk Officers	Total
No. of Participants	52	200	252
No. MDAs Represented	25	41	41 Excluding duplication

The training was facilitated by PSIP Unit staff with the support from JICA Experts, and covered contents including introduction and discussion of what are new in PSIP procedures, project logical structure, costing, appraisal method, and project management (financial reporting).

In addition to such group training, the Project has been conducting hands-on guidance visits to MDAs to respond to client specific needs. Thus, potentially, the actual total number of the trained well surpasses the numbers presented in the Table.

On “OVI 3-2. Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16),” as the Table 8 indicates, the number of active registered users (i.e. users who have logged into the PSIP Database within the last 6 months) measured in March 2016 shows the increasing trend over the course of the last three years, resulting in the achievement of the indicator.

YEB

h2

Table 8: Active and Non-Active Users of the PSIP Database

	Active	Non-Active	Registered Users Total	Active/Registered Total
As of 18 April, 2013	37	57	94	39.3%
As of 30 November, 2014	26	123	149	17.4%
As of 27 March, 2016	41	245	286	14.3%

Yet, if we look at the trend from the perspective of percentage of active users accessing PSIP Database, the trend is actually on the decrease. The reason behind is, in the previous version of the Database, users were required to log onto the system through which action the user was counted for active status. However, as many of the users faced connection challenges on their end, the Project created excel form based submission arrangement where users do not have to log onto the system but to work on the excel form and submit the file. The current version of the Database was launched in December 2015 at the time of proposal registration, and was featured for mainstreaming during the workshop held in March 2016. By this sensitization, there is potential for increase in the number of active users from those sensitized for accessing the new version of the Database.

On “OVI 3-3. Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16),” the figure for this indicator at the time of the Terminal Evaluation is 1,479 page view/month, computed based on the average number of access/day for FY2015/16. This is almost three-fold of pre-Project average figure of 496 page view/month in FY2012/13. As Table 9 indicates, over the course of time, there were periods when two servers were in parallel operation to accommodate migration from one to the next. The figures presented did not include page views that occurred during test period. There are also situations where the page view log did not remain in the system. Thus, the figures presented here can be considered the absolute minimum recorded.

Table 9: Record of PSIP Database Page View

	Total	days	access/day	No. Access/ Month ¹¹	Remarks
27/07/2011 - 30/03/2012	9,628	248	39	1165	
02/04/2012 - 27/03/2013	6,036	365	17	496	Baseline measured using record from the previous phase
01/04/2013 - 31/03/2014	13,088	365	36	1,076	
01/04/2014 - 27/11/2014	6,365	244	26	783	
19/05/2015 - 26/02/2016	1,025	284	4	108	
01/04/2015 - 02/03/2016	675	337	2	60	Low access rate due to ver1.5 to ver2.0 migration
21/02/2016 - 24/03/2016	4,696	33	142	4,269	ver2.0 has become fully functional
01/04/2015-24/03/2016			49	1,479	One year average

¹¹ Based on 30 days per month basis.

Yagu

hk

On “OVI 3-4. Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP,” through the step-by-step responses of the Project, the procedure has advanced with built-in error detective function where the Database will not accept submission without complete input. As the system arrangement mainstreamed, the awareness on the importance of full information provision has also elevated among the concerned, both at the receiving end of the project application (i.e. PSIP Unit) and the sending side of the data (i.e. MDAs). Thus, even for submission by excel file, both take the error message seriously and refinement communication smoothly take place for toward clean final submission. With such mechanism, by now, percentage of projects using the required format reached 100%.

3-1-4 Prospect for Achieving the Project Purpose

Project Purpose: PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	
OVI 1.	Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section. – Achieved.
OVI 2.	Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion. – Not Achieved but safeguarding arrangement in place.
OVI 3.	Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc.) – Achieved.
OVI 4.	The number of votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP Database will increase from 5 to ##. – Not Achieved.

As stated below, Project Purpose has been partially achieved.

On “OVI 1. Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section,” as already discussed under Output 1, “OVI 1-2. Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc.,” because of the way proposal template is reconfigured by breaking down presentation of logical steps in separate columns, the amount of information spelled out (in increased number of columns from the previous version of the template) is more coherently presented, leading to the improvement in the quality of argument (Refer back to Table 1).

Terminal Evaluation Team confirmed with the PSIP Section staff as well as from the data in the Database that the revised application template has led to the compilation of more and higher quality data. Such changes are accompanied by the increased logical coherence of the data presented by the proponents, from the time (FY2013/2014) when many of the columns that were meant to present

yesu

hhr

logical connection of the buildup of the project (such as background, overall goal, output, and activities) were left blank, suggesting proponents either did not bother to present how the project concept is crafted or did not understand what there were supposed to discuss in the application. After the Database is configured to alert uploading attempts with important columns being left blank, incomplete application acceptance ceased.

On “**OVI 2.** Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion,” for FY2013/14 and FY2014/15, submissions were counted based on if they were received on time regardless of the contents of the proposals, which recorded 45% and 50% respectively. For FY2015/16, the rule was changed and submissions were accepted only on the condition of correct input. That change slightly reduced the observance ratio to 41%.

In September 2015, considerable changes were made in the template (using excel file) to incorporate log frame and activity based costing matrix in the same, one place (which were previously separately submitted), so that costing and activity information could be linked. For project performance, insertion of output specific indicators were also requested. To assist approval decision making by PSIP, a column was added asking for justification for the amount requested. Furthermore, in order to ensure prompt communication by PSIP Unit, contact information of team members including respective roles in the project were included in the template. Such transition seems to have affected ratios for this indicator: For FY2016/17, the ratio was down at 29%. However, the changes made are tailored for the necessary information to be compiled in a coherent manner. The Terminal Evaluation team received numerous positive comments from the MDAs that they have deepened their understanding on the connection of pieces of information that are required to be spelled out for proposal application. It is then anticipated that the next fiscal submission will be managed more smoothly.

On “**OVI 3.** Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, planning section of line ministries, Budget Division, etc.),” the survey administered by the Project in March 2016 asked the respondents on the improvement from 2013 to 2016 by giving a score between 0 and 100 with 50 as benchmark. As the below Table 10 indicates, both C/P at the PSIP Unit and stakeholders at MDAs provided high marks on the improvement.

Table 10: Survey on PSIP Efficiency Improvement

	(1) If Project assisted PSIP process improved	(2) If workload (working time) for each part of PSIP process is reduced
PSIP Unit (Total: 10 ¹²)	Score 50 and above by 100% of those who gave marks.	Score 50 and above by 90% of those who gave marks.
MDAs (Total: 60 ¹³)	Score 50 and above by 95% of those who gave marks.	Score 50 and above by 96% of those who gave marks.

¹² Some refrained from answering part of the sub-questions.

¹³ Some refrained from answering part of the sub-questions.

YBM

HA

The hearing results from the Terminal Evaluation echoed those responses, illustrating the positive experiences of the PSIP concerned parties with the improved and refined tools and processes, such as in more logical templates, and easier applications, as well as opportunities to be guided by the reach out of the Project.

Regarding “OVI 4. The number of votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP Database will increase from 5¹⁴ to ##,” the corresponding figure for FY2015/16 was three (3) and thus the indicator was not met. Even after elimination and consolidation of ministries in May 2014, identical or similar projects are still linked to multiple votes in the budget book. Consolidation of votes on the side of budget book is indispensable for the Project to meet this indicator. At the time of the Terminal Evaluation, no such action has been in place. Thus, time is not yet opportune to set an absolute target number. However, the Project has devised a way to link PSIP Database with IFMIS (data source for the budget book) using common project code so that discrepancy will be avoided. This is slated with the new IFMIS, whose launch is unfortunately not yet determined.

3-1-5 Prospect for Achieving the Overall Goal

Overall Goal:
The development project cycle will be efficient and effective.
Objectively Verifiable Indicator (OVI): Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)

Projects due for completion but requiring extension as of the Terminal Evaluation accounts for 20% of the total in number. In preparation to meet the indicator within the timeframe of three to five years after the Project completion, it has devised the following measures:

- 1) Over the course of the last two annual orientation sessions, the Project emphasized to MDAs to prioritize completion of on-going projects rather than pushing for new projects so that not too many new project applications are brought in to put pressure on the limited resources.
- 2) To encourage MDAs on such prioritization as well as to increase predictability for PSIP Unit, the Project is planning to incorporate into the quarterly reporting template a section to indicate extension intent (slated for July 2016).

Since unexpected extensions include cases which could not complete project activities due to lack of budget allocation and thus require carry-over, the above measures are anticipated to improve predictability and contribute to lessening encroachment by such extensions onto funding meant for new and (planned) renewal cases. Yet, unpredictability might persist because of fluctuation in the

¹⁴ The number five (5) was the figure at the baseline survey and set as a reference.

YBU

HA

level of total funding that is outside the control of PSIP Unit, prospect of achieving the Overall Goal is fair.

3-2. Implementation Process of the Project

3-2-1. Implementation of Activities and Ownership in Implementation

The planned activities have been implemented in well-crafted and reflective manner by involving JCC for consultation on corrective and/or enhanced arrangement for better results. As already discussed under the Achievement of Outputs, the Project was conscious in identifying issues and was on top of them as things surfaced. These include engaging E-Government Department on technical problems with GWAN that challenged MDAs to make use of PSIP tools, and preparing user friendly PFM-IT to help MDAs conceptualize links between activities and costing in the development project planning and monitoring. The template revision took the shape of going back to excel based, given the already mentioned connectivity problems of the MDAs who were not served well by the online submission arrangement. In order to ensure quantity and quality of information in the Database with logical coherence, the Project structured the template with built-in logic, so that the MDAs filling the sections would be guided to present logically structured argument for project proposal. The assistance for proposal preparation was not limited to annual orientation seminars that walk through the annual arrangement, but included visitation by PSIP Unit to the MDAs for case specific support.

For the level of engagement and thorough follow-through realized by the Project, some backlash concerns have been raised by the stakeholders if the ownership in implementation resides more on the part of the Japanese Experts rather than on the implementing agency. The Terminal Evaluation saw clear commitment and ownership reside in the implementing agency, and considers it will be important for the Project to further emphasize front lining of C/P for engagement with MDAs, so that the stakeholders will be assured for future engagement in PSIP, which is an important factor for satisfactory exit of the Project.

3-2-2. Project Management

As mentioned above in 3-2-1., management of the Project took a dynamic form, constantly innovating better approaches and searching for the right collaborators for solution. Realizing that the quality and quantity improvement of the contents in PSIP Database depends on what MDAs can compose on their end, the Project, to the extent possible, internalized PSIP liaisons at MDAs as a pertinent stakeholder group as "Extended C/P," who are not limited to planning economists but also includes accountants and auditors, who are attracted by the linked information on finance/expenses that the PSIP Database is configured to store. Thus, the advantage of working with the Project has become unquestionable in the mind of the MDAs. For example, as the data assembled, structured, and reported for PSIP process and stored in PSIP Database can be retrieved for other reporting,

YEBU

HR

analytical, and sharing needs within the respective organizations, they say their life has become so much easier.

For the MDAs to access the Project developed ICT tools, the issue of internet connection needed to be addressed. Then the collaboration with E-Government was forged, with whom trusting partnership has been formed. The collaboration circle was further extended with those that found PSIP valuable for their own work.

Thus, all in all, the remaining matter includes making of a soft landing arrangement on how to manage (for example, at a reduced scale if required) the PSIP machinery that the Project created. The Terminal Evaluation seeks the Project to think through and come up with a realistic scenario so that the high spirited stakeholders will continue their part of the engagement for the work that can be only done together.

YERU

hd

4. Result of the Evaluation

4-1. Evaluation by the Five Criteria

4-1-1 Relevance: High¹⁵

The relevance of the Project is evaluated as **high** based on the assessments from the five angles below:

(1) Relevance with the Government policy of the Republic of Malawi

The Project was planned and initiated in line with and in support of Malawi's national development plan, "Malawi Growth and Development Strategy II: MGDS II (2011 – 2016)." At the time of the Terminal Evaluation, the same medium Plan is still on-going, and the enhanced PSIP procedure and the set up by the Project is positioned to provide a machinery for the implementation of the Strategy as a "country system." Direct references to PSIP as serving as such country system mechanism are made in the policy documents including Development Cooperation Strategy for Malawi 2014-018 (2014) and Public Private Partnership Policy and Act (PPP Act) (approved by Cabinet on 18 May, 2011).

(2) Alignment with strategic plan/direction of Malawi's sectoral priorities

At the pre-Project launch Detailed Survey (June 2012), the Project's relevance was discussed and confirmed in line with the Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) (2011-14). However, a large-scale embezzlement (commonly termed cashgate) surfaced in 2013, for which vulnerability of management system was linked as one plausible cause for inviting such conducts, PREM-RP has been halted. At the time of the Terminal Evaluation, the Programme has not proceeded for achievement neither planning of succeeding plan(s).

However, the review of the scandal led to setting up of countermeasures compiled into Public Finance Management Reform Programme (PFMRP). The Project has activities that address PFMRP priorities in four areas: (1) Implement Robust Expenditure Controls, (2) complying with the PFM legal framework, (3) improving budget credibility, reporting and transparency, and (4) increasing capacity to perform internal and external audits.

(3) Relevance with the needs of beneficiaries

The interviews conducted in conjunction with the Terminal Evaluation captured the vivid descriptions of the needs of the beneficiaries that the Project has met, including those stated in Table 11.

¹⁵ Based on a three-point scale of high, fair, and low.

YBR

hk

Table 11: First Person Account of the Beneficiary Needs Met by the Project

- The Project realized improvement in budget planning and helped create more alignment of the resources with the country's MGDS II (2011 – 2016).
- The Project has been responsive to the needs of the MDAs and others who wanted development activities' portfolio in one place.
- The Project enabled closer collaboration among constituencies of PSIP.
- Various reach out activities and training as well as annual sensitization meeting are valued by the stakeholders for their practical value of doing the job better.
- CEPSIP2 is a very important project as all the development projects of Malawi should be in PSIP, for "PSIP is one major country system". There are donors who bring projects directly, nonetheless the aspiration for the system integration exists, and while challenges with IFMIS and AMP are identified, the aspiration for more alignment among different applications to capture data remains.
- PSIP Database allows pre-screening and prioritization of projects, for example, for auditing purpose. Installation of project data in the PSIP Database can also be a convincing deterrent for mismanagement of funds or intentional false reporting, as the project implementer feels that their reporting in the portal can be monitored for its transparency.

This high evaluation of the beneficiaries on the Project was realized in large part by the actions taken in response to the recommendation by the Project's Mid Term Review on strategic partnership building. The Project reviewed who their important PSIP stakeholders are and started to involve them in PSIP activities as partners: AGD and CIAU on project monitoring (through PRM-IT), and BD, AGD, M&E and PED on project financial and physical progress monitoring. Involving these parties allowed the Project to better understand the needs of the beneficiaries and framed its activities in direct response to their needs.

(4) Relevance with the Japan's ODA Policy

Japan's current assistance policy for Malawi (April 2015) states its overall principle of supporting the country overcome serious poverty issues led by its MGDS, placing the Project as the foundational support in implementing Japan's ODA policy for the country.

(5) Comparative Empirical and Technological Advantage of Japan's Cooperation

The technical cooperation arrangement by Japan allows the Japanese experts to stay on the course of Project implementation through which they guide the C/P in their day-to-day dealing with the stakeholders. That way, continuous improvement could be discussed and accommodated into the Project. Such "Built-In Mechanism of Project That Learns" was used to the maximum and thus one strong feature of this Project.

(6) Appropriateness of project design and approaches

For seeking harmonization on public financial management with MFEPD's other units, the Project pursued to strengthen PSIP platform and process, and approached these relevant units for

YERU

hA

possibility of interfacing. While the approach is appropriate, it has been challenging for the Project, as the preparedness as well as appetite for the other parties' interest in connecting with PSIP do not seem to equal that of PSIP. Project diagnosed possible point of interest, and for now using a common project code of 4 digits has been agreed among PSIP, BD, and AGD. While it seems a tedious one, given each side has its own reasons and difficulties, the approach adopted by the Project is a realistic one, which is to drive the process with patience while enlarging the critical mass among and within the MDAs who shows interest in the benefit of what the Project intervened PSIP platform and process brings.

4-1-2 Effectiveness: Fair

The effectiveness of the Project is assessed as **fair**, for having partially met the Project Purpose as per the determined indicators. As discussed in 3-1-3, the Project has developed and refined PSIP tools (i.e. Database, Handbook, Manuals) reflecting issues identified in close communication with the stakeholders. The Project created a proposal template in which by filling in columns the MDAs are guided to build a logical presentation of their project plan with associated costs linked to activities. By strengthening the ability of MDAs on composing better quality and more informative proposals, the Project has come to accumulate better basis for appraisal reference information. Active engagement between PSIP Unit and the MDAs through the process has forged trusting relationship. Appreciation by MDAs is evident for the support and guidance provided by PSIP Unit to manage their PSIP process with ease while letting them also accumulate quality information on the project.

Because the Project sought to establish a solidly improved environment for efficient and effective management of PSIP process, numerous transitions were encountered such as sizable changes in the templates, and they seems to have pressured the observance ratio of submission deadline, for which 29% was recorded for FY2016/17 against the indicator of 90% set for Project completion. Also, as the Project set a high goal of contributing to harmonisation of public financial and economic management framework, in the absence of other parties' readiness, for example, on connecting with IFMIS, the Project's aspiration could not be reached in time. These factors affected the Project to not to achieve the Project Purpose in full.

There are no other factors observed affecting the effectiveness of the Project.

4-1-3 Efficiency: High

The Efficiency of the Project is evaluated as **high** in view of the four dimensions of Input-Output relationships that the Project managed for results.

(1) Causality of Inputs and Outputs

Yes

hk

The Project introduced to PSIP process new architectures, such as (a) IT based platform (i.e. enhanced versions of Database), (b) tools to guide the work of PSIP Unit as well as to navigate the MDAs to manage the procedure (i.e. template, handbook, manuals, PFM-IT, etc.), and (c) training. In order to engage broader community of PSIP concerned officers at MDAs without adding pressure on workshop budget, the Project emphasized visits to MDAs for hands-on technical guidance. These are measures extremely well received by the stakeholders as expressed to the Terminal Evaluation team, and what enforced direct cause and effect relationship between Project inputs and outputs.

(2) Achievements of Outputs

The important assumption set for the Project at launch was “Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) is implemented as scheduled.” A large-scale embezzlement (commonly termed cashgate) that surfaced in 2013 largely halted PREM-RP, and as a result this assumption did not hold in support of the Outputs as originally assumed. Fortunately, the assumption did not affect the performance of the Project activities and thus neither the achievement of Outputs.

(3) Appropriateness of Inputs by Japan

The planned input was procured to support effective implementation of the Project. In order to address relevant issues at timely manner, Japanese Experts actively reached out to the stakeholders. The interviews with them at the time of the Terminal Evaluation illustrated financial management expertise as well as improvement seeking/problem solving orientation of the Japanese Experts as praiseworthy.

The servers purchased for the Project have become imperative items to drive the Project activities that are founded on the Database. Such items require continuous maintenance and management into the future beyond the Project period. Its appropriateness will be questioned if future maintenance/management after equipment transfer to Malawi side face issues. With that in mind, a successful transfer arrangement for future management is sought.

Training in Japan was highly valued as offering eye-opening experiences to see different practices, such as those on auditing and business ethics. Among the action plans prepared by the trainees based on the training, institutionalization of fixed assets register has been considered for uptake into policy.

(4) Appropriateness of Inputs by the Malawi side

Malawi side also made the effort in securing sizable scale of resources to support the Project activities, including cost of monitoring travel for the site validation visits.

YEBU

hb

4-1-4 Impact: High

As discussed under “3-1-5 Prospect for Achieving the Overall Goal,” in order to set a course to meet the indicator for the Overall Goal¹⁶ within the time frame of three to five years after the Project completion, the Project has installed measures (1) to prioritize completion of on-going projects and (2) to detect plausibility of extension cases. Even with such measures, unpredictability might persist because of fluctuation in the level of total funding that is outside the control of PSIP Unit. Thus the prospect of achieving the Overall Goal is evaluated as fair.

Yet, ample positive impacts have already been produced, as captured in the interviews of the Terminal Evaluation team as presented in Table 12.

Table 12: Project Impacts on Stakeholders’ Day-to-Day Work

- PSIP’s Database has provided a common platform for different parties who are concerned with development project activities within the institution, and has enhanced coordination process among units.
- Beyond planning tool for a single project, users have started to use the Database to look into the information from the perspective of portfolio.
- PED-OPC does performance contracting with some ministries in its Finance and Stewardship line of work. However, most ministries do not have financial record that they can present. Then, the Project’s PFM-IT is used for tracking.
- Buy-ins of collaborator, for example, NAO, allows sending a strong message that what goes into PSIP must be as accurate, as the data in the system might become source of information for audit.
- Usefulness of PFM-IT has elevated confidence in the ministries on the logical coherence between activities and budget.

Thus, while the prospect for achieving the Overall Goal entails uncertainty, together with the tangible positive impacts that have already emerged, in totality, the impact warrants the rating of high.

4-1-5 Sustainability: Fair

(1) Institutional Aspect

While there is not a stand-alone legal reference that singlehandedly governs PSIP, given it is a long standing “country mechanism¹⁷” embedded in the public financial sector management of

¹⁶ “OVI: Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)”

¹⁷ Expressed by a DAD representative.

yesy

hka

Malawi, PSIP has been incorporated into multiple institutional frameworks. For example, the on-going Malawi Public Service Reform puts MFEPD, the host of PSIP, with the task of immediate reforms in order to establish efficient and effective funding and payments systems¹⁸ for which PSIP is one imperative tool to serve the goal. Furthermore, direct references to PSIP are also found in documents such as Development Cooperation Strategy in Malawi 2014-2018¹⁹ and Public and Private Partnership Policy and Act (Approved by Cabinet on 18 May 2011)²⁰.

The Project has elevated the PSIP mechanism to the next level with the data platform, tools, and communication channel that connect the key constituency running the public financial sector domain as a vibrant community of practice who sees values of the Project intervention. Therefore, it is anticipated that the motivation to sustain and further align PSIP with the rest of the country's public financial management data domains such as new IFMIS will persist with or without PSIP specific legal statute. Nonetheless, such motivation will be well guarded if legal framework is constituted for PSIP, be it its own ACT, housed into the revision of PFM Act, or some other measures.

(2) Organizational Aspect

The core of the C/P unit (i.e. PSIP Unit) is composed of planning economists and systems specialists. Since the staffing is governed by the (specialization specific) common pool human resource management arrangement where economists can be placed and transferred across government service, for example, the narrower sense of retaining the Project trained staff for continuity should not be expected. However, the PSIP circle extends beyond the economists and/or systems specialists circle in the government system, the Project realized. The broader community the Project has since engaged through inviting to Project activities (e.g. workshop, training, outreach guidance) include accountants, auditors, sector specialists, to name a few domains, has constituted an extended them of personnel consisting of respective MDAs' focal with PSIP Unit as the nuclei.

Going forward, the organizational architecture that sustains PSIP process should be looked at this extended team level. Some comments were raised during the Terminal Evaluation that the departure of the Japanese Experts seems a risk factor on how much of the network can sustain beyond Project completion. Thus, the exit strategy should include a transitional step to frontline C/P for the way forward.

¹⁸ p. XXI

¹⁹ It specifically refers to PSIP as "basis for any investment" to "improve government planning and budgeting systems" (p. 17).

²⁰ "In order to support the objectives of the MGDS and to enhance the opportunities for realising both strategic and operational benefits, the Government has decided to root PPPs in its broader public expenditure reform programme, as well as in the Public Sector Investment Programme (PSIP)" (p. 9).

YEBU

hb

(3) Technical Aspect

During the Terminal Evaluation, the following issues emerged and re-emerged through interviews with the stakeholders:

- Nurturing critical mass of PSIP specialists
- Transfer of human interface with the stakeholder from Japanese to PSIP Unit staff

While the Project prepared tools that the future newcomers to PSIP can avail of, concerns have been voiced in regards to the sustainability of Project cultivated technical skills, particularly on those on IT domain skills, since they are not only highly specialized but also very progressive. Also, since the stakeholders' main interface with the Project occur at planned workshop, training, or visitation, they tend to connect the Project with the Japanese Experts.

Utilizing the remainder of the Project period, a clear exit strategy needs to be formulated and communicated to the stakeholders based on a review of (1) already accumulated skills and (2) areas of concerns beyond the departure of the Japanese Experts. At the time of the Terminal Evaluation, the C/P expressed confidence that the procedural management skills that has been cultivated by the Project is already transferred. Yet, it seemed that the C/P has not had a chance to fully reflect on areas of possible capacity gap beyond the departure of the Japanese Experts to the extent of the concern raised by the stakeholders who do not feel the human dimension of the interface is fully established with the C/P. Thus, illustration of concerned areas and spelling out of how to address those should be in the exit strategy so that the recognition and confidence of the stakeholders in PSIP Unit as a technical arm to spearhead and support the country's public sector investment programming will be secured.

In connection with the IT front, for secure management of the PSIP Database Server procured by the Project and currently installed at PSIP Unit office space, the Project has started discussion with E-Government Department of the Ministry of Information. As the Government wide body serving IT needs, E-Government has shown interest and willingness to host the server at IFMIS/GWAN Server Room for secure management and maintenance so that the sustainability of Project induced platform will be ensured from the IT part of the technical perspective.

(4) Financial Aspect

As the needs arose, the Project has been devising ways to manage budgetary matters that concern the implementation of Project activities. For example, after realizing promotion of PSIP tools should reach the broader constituency who use the system from MDA ends, the Project initiated outreach guidance to tap into more stakeholders. So that this extension activity will not become future financial burden on the implementing agency to sustain after the Project completion, the Project came up with a visit arrangement, in which PSIP Unit visits MDAs for hands on guidance. This way,

YEM

hh

without adding cost on workshop and/or training expenses, the Project could enhance understanding and mastery of PSIP system and procedure of broader stakeholder community.

During implementation, the implementing agency has provided a sizable counterpart contribution to the Project, including expenses for site inspection monitoring cost. At the time of the Terminal Evaluation, the implementing agency has assured its commitment to continue the financial resource arrangement for the necessary uptake of the Project induced activities.

Another dimension of positive sign for financial sustainability of the Project effects is seen from the engagement of the larger government system who understands the value of the Project intervention. For example, E-Government Department confirmed that use of domain name *psip.malawi.gov.mw* and renewal of the three year certificate for the Wild Card SSL (security measures for all the domains hosted under *malawi.gov.mw* in which PSIP portal is located) will be automatically taken care as a part of government IT system, illustrating such maintenance cost is internalized into the government mechanism.

For the achievement of the Project to be sustained and/or further developed by the Malawi side after the Project period, there is room for efforts and preparation as discussed above. Thus, sustainability of the Project achievements is assessed as **fair**.

4-2. Conclusion

The relevance of the Project is evaluated as high based on its close alignment with (1) the government policy of the Republic of Malawi, (2) alignment with the strategic plan/direction of Malawi's sectoral priorities, (3) relevance with the needs of the beneficiaries, (4) relevance with the Japan's ODA Policy, and (5) comparative empirical and technological advantage of Japan's cooperation. The effectiveness of the Project is assessed as fair, as the Project Purpose could not be achieved in full due to issues outside the control of the Project, and the prospect of elevating the prospect for meeting the remaining Project Purpose indicators is low even though all the Project initiated activities have led to producing successful results. The efficiency of the Project is evaluated as high in view of the four dimensions of input-output relationships that the Project managed for results: (1) causality of inputs and outputs; (2) achievements of outputs; (3) appropriateness of inputs by Japan; (4) appropriateness of inputs by Malawi. Although the Project has devised measures to guide the process with a view to meet the indicator set for the Overall Goal, external uncertainty (due to funding fluctuation) might affect the course. Thus, the prospect for achieving the Overall Goal is fair. Yet, since ample positive impacts have already been produced, together with such tangible impacts, in totality, the impact warrants the rating of high. Project sustainability is considered fair, based on a comprehensive assessment of the implementing agency's current institutional, organizational, technical, and financial aspects.

YEBU

hb

In summary, the Project has made tangible contributions to elevating the capability of PSIP as a system for running the country's public sector investment planning for development. Because of the significant achievements that the Project has attained, naturally, how the Project solidifies those achievements in preparation for post-completion of the Project is illuminated as a question. This question overarches the sustainability dimension of the evaluation, and has led the Joint Terminal Evaluation Team to frame their recommendations presented in the next chapter.

yesu

h/a

5. Recommendations

Based on the conclusion of results mentioned above, Joint Terminal Evaluation Team recommends that the Project be extended one year in order to secure sustainable and self-reliant management function of PSIP Unit through conducting one more cycle of PSIP process. It is indispensable for sustaining the effects brought by the Project in the future.

The team provides the following recommendations by the end of extended Project period and in mid or long term perspectives

5-1. Recommendation by the End of Extended Project Period

(1) Closer communication between PSIP Unit and MDAs for upgrading quality and timeliness of PSIP proposals

As mentioned in OVI 2 of “3-1-4 Prospect for Achieving the Project Purpose”, considerable changes in the template affected the submission rate by the deadline (29%), but many MDA members deepened their understanding on the connection of pieces of information that are required to be spelled out for proposal application. Meanwhile, as observed in (2) of “3-1-1 Actions Taken on the Recommendations Made by Mid-Term Review”, PSIP Unit conducted outreach activities to all MDAs for the PSIP preparation process for FY2016/17 by visiting MDAs for hands on and tailored guidance. It is highly expected that PSIP Unit promote their outreach activities in MDAs’ proposal formulation in self-reliant manner to secure both quality and timeliness of their proposal.

(2) Self-help operation and guidance of the updated PSIP Database (version 3) by PSIP Unit

PSIP Database will be updated after the PSIP preparation process for FY2016/17. Considering numerous questions on the database from MDAs so far, it is necessary for PSIP Unit to understand operating the new database and to provide technical guidance to MDAs in the next PSIP preparation process.

(3) Reflecting information of Part 1 (DP funded Project budget) into PSIP

As referred in OVI 2-2 in “3-1-3 Achievements of Outputs”, the gap of development budget between budget document and PSIP Database in FY2015/16 was 29.3% because 76.8% of Part 1 projects have been formulated outside the PSIP process. The team recommends that MFEPD establish the measure to collect Part 1 projects information and take it into action in the next PSIP preparation process.

5-2. Recommendation in Mid or Long Term Perspectives

(1) Institutionalization of PSIP process

As observed in (2) in “3-1-1 Actions Taken on the Recommendations Made by Mid-Term

YEBN

hka

Review”, strengthening compliance of PSIP process requires institutional framework including legalization. MFEPD is now discussing the amendment of PFM Act which includes PSIP process. It is recommended to promote its discussion with involvement of PSIP Unit for enhancing PSIP in harmonization with public financial and economic management framework.

(2) System Linkage between PSIP and IFMIS

The Project has devised a way to link PSIP Database with the new IFMIS using common project code to avoid the discrepancy. Even though the development of new IFMIS has not yet started, it is highly required to encourage its process and reflect the common project coding.

YEBU

hh

Annex 1: Evaluation Schedule

Date		Schedule
17-Apr	Sun	Lilongwe Arrival (Evaluation and Analysis)
18-Apr	Mon	08:00 Meeting with JICA Malawi Office 09:30 Interview with JICA Experts 11:00 Meeting with Chief Director of EP&D 14:00 Interview with PSIP Unit (Joint Evaluators and other members)
19-Apr	Tue	08:00 Interview with BD 10:00 Interview with DAD 13:00 Interview with AGD 15:00 Interview with PED (OPC)
20-Apr	Wed	08:00 Interview with NAO 10:00 Interview with HRMD Section of EP&D 11:00 Check in with Project Manager (Mr. Simbani) 13:00 Interview with E-Government Department (Min. of Information) 15:00 Interview with M&E
21-Apr	Thu	08:00 Interview with Ministry of Information, Tourism and Civic Education 15:00 Interview with Ministry of Gender, Children, Disability and Social Welfare 16:00 World Bank
22-Apr	Fri	09:00 Interview with Ministry of Transport and Public Works Stocktaking with the Japanese Experts Report drafting (Evaluation and Analysis)
23-Apr	Sat	Report drafting (Evaluation and Analysis)
24-Apr	Sun	Report drafting (Evaluation and Analysis) Lilongwe Arrival (Leader and Evaluation Management) Internal meeting Internal discussion with JICA experts
25-Apr	Mon	08:00 Meeting at with JICA Malawi Office 09:30 Courtesy Visit to Chief Director of EP&D 10:30 Discussion with PSIP Unit (Joint Evaluation Team and other members) 15:30 Courtesy Visit to Secretary to Treasury
26-Apr	Tue	10:00 Discussion with UNDP-DEAP 13:00 Discussion with DAD 14:00 Discussion with BD 15:00 Discussion with AGD Internal Meeting
27-Apr	Wed	09:00 Discussion on Evaluation Report with Joint Evaluation Team
28-Apr	Thu	09:00 Discussion on Evaluation report with Joint Evaluation Team 12:00 Discussion with Expert Team 15:00 Report to Embassy of Japan 16:30 Report to JICA Malawi Office
29-Apr	Fri	09:00 Briefing to Chief Director of EP&D on Evaluation Report 14:00 JCC and Signing M/M
30-Apr	Sat	Lilongwe Departure (All Mission Members)

Annex 2: List of Interviewees

1. Ministry of Finance, Economic Planning & Development (MFEPD)

Name	Position
Dr. Ronald Mangani	Secretary to the Treasury
Mr. Adwell Zembele	Assistant to Secretary

2. Economic Planning and Development (Department) (EP&D), MFEPD

Name	Position
Mr. Yona Kamphale	Acting Chief Director
Mr. Peter Simbani	Director
Mr. Jollan Banda	Deputy Director

3. Public Sector Investment Programme (PSIP) Unit, MFEPD

Name	Position
Mr. Chartles Mtonga	Chief Economist (PSIP)
Mr. Dalitso Kalimba	Chief Economist (Development Policy)
Mr. Edward Joshua (Kabwinja)	Chief Economist
Mr. Dan Gareta	Principal Economist
Ms. Loyce Fatchi	Principal Economist
Mr. Daudi Chinong'one	Economist
Mr. Pempho Mwinjiro	Economist
Mr. Gift Njoloma	Programmer
Ms. Shalom Ghambi	Systems Analysis

4. Budget Division, MFEPD

Name	Position
Mr. Richard Perekamoyo	Deputy Budget Director
Ms. Tithokoze Samuel	Assistant Director
Mr. Dickens Chirwa	Budget Officer
Mr. Yusuf Edward	Budget Officer
Mr. Grand Beveridge	Budget Officer (System)
Ms. Chisomo Tsonga	Budget Officer

5. Debt and Aid Division (DAD), MFEPD

Name	Position
Ms. Madalo M. Nyambose	Director
Mr. Davie Wirima	Deputy Director
Ms. Betty Ngoma	Assistant Director, DAD

6. Account General Department (AGD), MFEPD

Name	Position
Mr. Friday Likwinji	Assistant Accountant General
Mr. Eric Banda	Assistant Accountant
Mr. Sungani Mandala	Project Manager of New IFMIS
Mr. Frank Mangwaya	IFMIS Manager

YEB

hb

Ms. Mona Mhango	Chief Accountant
-----------------	------------------

7. Performance Enforcement Department, Office of the President and Cabinet (PED -OPC)

Name	Position
Mr. Yusufu Hansford	Chief Economicist
Mr. Mike Kabaghe	Principal Budget Analyst

8. Monitoring and Evaluation (M&E) Section, MFEPD

Name	Position
Mr. Peterson Ponderani	Deputy Director
Mr. Robert Msuku	Chief Economist
Mr. Jimmy Kawaye	Programme Coordinator, DEAP

9. HRMD Section, EP&D, MFEPD

Name	Position
Mr. Luke Sitole	Chief HRMD Officer
Ms. Rhoda Munlabase Zgambo	Principal Human Resource Management Officer
Mr. Brian Mchawi	Chief Information Analyst

10. E-Government Department, Ministry of Information

Name	Position
Mr. Maganiza Chipula	Director
Mr. Prosper Mopiwg	Deputy Director
Mr. Moses Chiwoni	Chief Systems Analyst
Mr. Lesley Mtungama	Principal Human Resources Management Officer

11. National Audit Office (NAO)

Name	Position
Mr. Gerald Pute	Assistant Auditor General
Mr. August Kalumbi	Principal Audit Officer

12. Ministry of Information, Tourism and Civic Education

Name	Position
Mr. Emmanuel Banda	Tourism Planner

13. Ministry of Agriculture, Irrigation and Water Development

Name	Position
Mr. Gerald Kachepa	Director of Finance
Mr. Eliam Simwaka	Controller of Internal Audit Service
Mr. Meck Chikaphupha	Agricultural Planner
Mr. C. Khoswe	Agricultural Planner
Ms. Suzen Mphande	Principal Accountant
Mr. Francis Chinthiti	Project Accountant-Crop Dept.

14. Ministry of Gender, Children, Disability, and Social Welfare

Name	Position
Mr. Geoffrey Chimwala	Chief Economist

YSA

h

Mr. Idrissa Mwde	Chief Economist
Mr. Massimo Sichinga	Economist

15. Ministry of Transport and Public Works

Name	Position
Mr. Penjani Kayira	Principal Economist
Ms. Chikumbutso	Economist

16. UNDP-Development Effectiveness & Accountability Programme (DEAP)

Name	Position
Ms. Magdarena Kouneva	Aid Management Specialist
Ms. Tapone E. Manjolo	Program Specialist
Mr. Jimmy Kawaye	Programme Coordinator, DEAP

17. World Bank Malawi Office

Name	Position
Mr. Daniel Yaw Domelevo	Senior Financial Management Specialist

18. Japanese Experts

Name	Position
Ms. Yuki Kobayashi-Sangala	Team Leader/Public Finance
Mr. Nobuyuki Hashimoto	Deputy Team Leader/Planning Management 1
Mr. Masami Sugimoto	Planning Management 2
Mr. Yasumitsu Ishikawa	IT (System Programming) 1
Ms. Yuko Shiraishi	IT (System Programming) 2

YK

hk

Annex 3: Inputs

Annex 3-1: Input by the Japanese Side

3-1-1 Assignment of Experts

	Name	Role	Affiliation	Dispatched Period (M/M)						
					1st Period		2nd Period (Periods A-E)			
					2013	2014 (- Mar.)	2014	2015	2016	Total
1	Yuki KOBAYASHI	Team Leader / Public Finance	KRI	Malawi	4.61	2.09	4.33	7.23	5.57	23.83
				Blantyre				0.10		0.10
2	Nobuyuki HASHIMOTO	Deputy Team Leader / Planning Management 1	KRI	Malawi	3.14	0.76	3.50	6.17	4.43	18.00
				Japan	0.20		0.40		0.40	1.00
				(Own)				1.00		1.00
3	Masami SUGIMOTO	Planning Management 2	KRI (Shinko OMC)	Malawi	3.33		2.57	4.40	2.43	12.73
				Japan	0.10			0.20	0.20	0.50
				(Own)				0.30		0.30
4	Yasumitsu ISHIKAWA	IT (System Programming) 1	KRI (JDS)	Malawi	3.00	2.00	3.50	5.53	2.67	16.70
				Japan			1.00		0.20	1.20
5	Yuko SHIRAISHI	IT (System Programming) 2	KRI (JDS)	Malawi	4.13	0.87	3.50	3.27	3.00	14.77
				Japan			0.25	0.75		1.00
				(Own)				0.15		0.15
6	Rena MIZUNO	Coordinator / IT (System Programming) Support	KRI	Malawi (Own)	0.77	0.63	2.90	4.00	3.20	11.50
				Japan (Own)				0.77		0.77
								0.65		0.65
Total (excluding own expenses)				Malawi	18.98	6.35	20.30	30.60	21.30	97.53
				Japan	0.30	0.00	1.65	1.05	0.80	3.80
				All	19.28	6.35	21.95	31.65	22.10	101.33

*1: Estimation, *2: Kobayashi's home is in Blantyre (Malawi)

YEBU

hk

	Local Staffs	Role	Employed Period (M/M)			
	Name		2014	2015	2016 ²	Total
1	Chimwemwe Nyirenda	Project Assistant (IT) / PSIP process monitoring	1.03			1.03
2	Gresham Nhlane	Project Assistant (IT) / PSIP process monitoring	1.03			1.03
3	Abdul Hakeem Muwa	Project Assistant / PSIP process monitoring	2.57	0.67		3.23
4	Charity Kachule	Project Assistant (Paid Intern) / PSIP process monitoring	0.37	2.57	1.97	4.90
5	Thokozani Bandawe	Project Assistant (Paid Intern) / PSIP process monitoring	0.37	2.57	2.00	4.93
6	Gresham Nhlane	Project Assistant (IT) / Web-Database Programmer & Administrator	0.77			0.77
7	Ahmad Muhammad Mnadi	Project Assistant / PSIP process monitoring		2.57	2.03	4.60
8	Afiske Benjamin Nsini	Project Assistant / PSIP process monitoring			0.10	0.10
Total			6.13	8.37	6.10	20.60

*1: Nyirenda is hired by the Government as IT official attached to PSIP Unit since March 2016, *2: Estimation

3-1-2 Training in Japan and the Third Countries

(1) Training in Japan

- IT Security Training (2015/1/19~28) with Kyoto Computer Gakuin

Participants: IT staffs drawn from MFEPD & E-Government Department

Mr. Moses Chiwoni

Mr. Brian Mchawi

Ms. Annie Malitoni

Ms. Shalom Ghambi

Mr. Gift Njoloma

Course Coverage: Outline of information security, hacking and secure coding, server security, information security measures

- Public Sector Investment Programming and Performance Measurement (2015/7/16~25)

Participants:

Mr. Y. Kamphale - Acting PS (EPD)
Mr. Kayamba Banda - Deputy Secretary (EPD)
Mr. Hetherwick Njati - Director (DD)
Mr. Peterson Ponderani - Dep. Director (M&E)
Mr. Dalitso Kalimba - Chief Economist (DD)
Mr. Levison Chirwa - Dep Budget Director (M&E- BD)
Mr. Alfred Kutengule - Ass Director (DAD)
Ms. Mwayi Sophia Ng'ombe – Planner (Education)
Mr. John Bosco Phiri - Act Director, Planning (Transport)
Mr. Edward Joshua - Chief Economist (PSIP Unit)
Mr. Friday Likwinji - Ass Accountant General (AGD)
Mr. Eric Chiwala Banda - Ass Accountant (AGD)

(2) Training in the Third Countries

- Project Appraisal Course (2014/9/8~19) with ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute), Tanzania

Participants:

Mr. Edward Kabwinja - Principal Economist, PSIP Unit (MFEPD)
Mr. Pempho Mwinjilo – Economist, PSIP Unit (MFEPD)
Mr. Daudi Chinong'one – Economist, PSIP Unit (MFEPD)
Mr. Dan Gareta, - Economist, PSIP Unit (MFEPD)

Course Coverage: Project design, logical framework, network analysis, project selection techniques, appraisal of development projects, developing indicators, project appraisal techniques, data collection and analysis, monitoring techniques, review of appraisal instrument

- PPP Project Course (2014/10/20~24) with ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute), Kenya

Participants:

Mr. Jollam Banda, Deputy Director (DD), PSIP Unit (MFEP)
Mr. Isaac Dambula - Chief Economist, PSIP Unit (MFEP)
Mr. Charles Mtonga - Chief Economist, PSIP Unit (MFEP)

Course Coverage: PPP Policy and Legal Framework, Prerequisites for Establishing the PPP

YEBU

AK

Unit, Role of the PPP Unit, Understanding PPPs from Strategic Context, Evaluating Selecting and Managing PPP Projects, Strategies for Promoting PPP Projects

- Project Appraisal Techniques Course (2015/3/9~20) with Institute of Rural Development Planning Lake Zone Centre (IRDP-LZC), Tanzania

Participants:

Mr. Jollam Banda – Deputy Director, PSIP Unit (MFEP)

Mr. Charles Mtonga – Chief Economist, PSIP Unit (MFEP)

Course Coverage: Concepts, techniques of Project Appraisal, Project analysis, Assessment methods, appraisal reporting

3-1-3 Provision of Equipment and Materials

Item	Name	Currency	Price	Installed Location	Date of purchase	Remarks
Copy Machine (1)	Sharp MX-2010 U Colour Digital Copier	MK	3,296,950	Project Site	2013/5/20	
Laptop (9)	DELL Vostro 2520	MK	4,725,000	Project Site	2013/8/23	MK525,000/machine (including MS-Office)
Laptop (1)	Dell Vostro 3350	MK	640,750	Project Site	2013/11/19	MK640,750/machine (including MS-Office)
Server Machine (2)	Dell PowerEdge 720 Server	MK	5,062,591	Project Site	2014/8/18	MK2,531,296/machine
Laptop (2)	Dell Vostro 2520	MK	1,375,283	Project Site	2014/8/18	MK687,641.25/machine (including MS-Office & Kaspersky Anti-virus 2014)
UPS (2)	SOCOME C Backup UPS (1000VA)	MK	202,710	Project Site	2015/2/13	The one became malfunction and replaced without any charge (11 April 2016)
		MK	15,303,284			
		JPY	3,749,305			
		USD	32,313			

Note: The above includes expenses up to March 2016 for items beyond JPY 50,000/unit except for USP(s).

YEBU

nk

3-1-4 Operational Expenses by Japanese Side

(1) Local Expenses

	JICA 1st Period (Mar 2013 - May 2014)	JICA 2nd Period (June 2014 - Mar 2016)	Total (Yen)
	Actual Expenditure (Yen)	Actual Expenditure (Yen)	
Printing / Publication	¥28,729	¥594,529	¥623,258
Training / Seminar / Workshop	¥643,973	¥4,324,422	¥4,968,395
Monitoring Travelling Expenses	¥170,290	¥1,115,440	¥1,285,730
Office Equipment	¥2,487,834	¥2,293,878	¥4,781,712
Office Supply	¥751,632	¥1,920,030	¥2,671,662
Others	¥1,602,979	¥4,906,896	¥6,509,875
Sub-Total	¥5,685,437	¥15,155,195	¥20,840,632

(2) External Training

	JICA 1st Period (Mar 2013 - May 2014)	JICA 2nd Period (June 2014 - Mar 2016)	Total (Yen)
	Actual Expenditure (Yen)	Actual Expenditure (Yen)	
Training in Japan *1	¥0	¥2,504,800	¥2,504,800
Training in the third country	¥52,841	¥5,775,727	¥5,828,568
Sub-Total	¥52,841	¥8,280,527	¥8,333,368
Total	¥5,738,278	¥23,435,722	¥29,174,000

*1: Excluding travelling cost of Malawian trainees.

YEBU

HA

Annex 3-2: Input by the Malawi Side

3-2-1 Assignment of C/Ps

(1) EP&D PSIP Direct Counterparts

Name	Position	Institutions	Remarks
Ted Sitimawina	PS (Secretary for Economic Planning and Development)	Department of Economic Planning and Development	Project Director , left EP&D in February 2015
Ben Botolo	PS2 (PS for Economic Planning and Development)	Department of Economic Planning and Development	Project Director 2, left EP&D in June 2014
Yona E. B. Kamphale	Acting Chief Director	Department of Economic Planning and Development	Project Director
Heatherwick Njati	Director	Development Planning Division	Project Manager Joind PSIP from July 2013, left in November 2015
Peter Simbani	Director	Development Planning Division	Project Manager Joind PSIP from December 2015
Jollam Banda	Deputy Director	Development Planning Division	
Dalitso Kalimba	Chief Economist (Development Policy)	Development Planning Division	
Isaac Dambula	Chief Economist (Population)	Development Planning Division	
Charles Mtonga	Chief Economist (PSIP)	Development Planning Division	
Edward Joshua (Kabwinja)	Principal Economist	Development Planning Division	Attached to Economic Planning since Nov 2015, still work as PSIP
Nissily Mushani	Principal Economist	Development Planning Division	Left EP&D in January 2014.
Loyce Fatchi	Principal Economist	Development Planning Division	Joined PSIP in June 2014, went on maternity leave from Nov.2014 up to 1 February 2015.
Pemphp Mwinjiro	Economist	Development Planning Division	
Temwani Kumwenda	Economist	Development Planning Division	Study Leave from Oct. 2014, left in March 2016
Joseph Upile Matola	Economist	Development Planning Division	Study Leave up to October 2013, and from Oct. 2014
Dan Gareta	Principal Economist	Development Planning Division	Population/PSIP; Joined PSIP in June 2013
Mariana Jumbe	Economist	Development Planning Division	Population/PSIP; Joined PSIP in July 2013
Daudi Chinong'one	Economist	Development Planning Division	Joined PSIP in Nov. 2013

YABU

ha

Brian Mchawi	Chief Systems Analyst	ICT Section	Joined EP&D around Sep. 2013
Annie Malitoni	Principal Systems Analyst	ICT Section	Joined EP&D in September 2014.
Shalom Ghambi	Systems Analyst	ICT Section	Stationed at PSIP Office; Became permanent staff of EP&D in March 2014.
Gift Njoloma	Programmer	ICT Section	Stationed at PSIP Office; joined PSIP in October 2014.
Chimwemwe Nyirenda	Programmer	ICT Section	Stationed at PSIP Office; joined PSIP in March 2016.

(2) CEPSIP2 Cooperation Partner Contacts at Treasury

Name	Institutions	Remarks
Chauncy Simwaka	Budget Division	Key person for PSIP
Richard Perekamoyo	Budget Division	
Tithokoze Samuel	Budget Division	Key person for PSIP
Yussuf Edward	Budget Division	In charge of PSIP
Levi Chirwa	Budget Division	In charge of PSIP
D. Mandevu	Budget Division	In charge of PSIP
G. Beveridge	Budget Division	
Chisomo Tsonga	Budget Division	Joined as CP in August 2014; Study Leave from October 2014
Lucius C. Chipendo	Budget Division	In charge of budget monitoring
F. Linde	Budget Division	
W. Mughogho	Budget Division	
Chimvano Thawani	Debt and Aid Division	In charge of AMP, Study leave since 2015
Alfred Kutengule	Debt and Aid Division	In charge of Japanese cooperation
Chinsinsi Phiri	Debt and Aid Division	In charge of AMP (Young Professional Programme Officer- UNDP)
Tiya Kanthambi	Debt and Aid Division	AMP
Betty Ngoma	Debt and Aid Division	Heading (AMP)
Heatherwick Njati	PEFM Division	Director of PFEM Division (Joined in November 2015)
Twaib Ali	PFEM Division	Secretariat of PFEM-RP/GFEM
Ellium Kadewere	PFEM Division	Secretariat of PFEM-RP/GFEM
Watch Chataika	Internal Audit Services <for the Ministry>	This year's internal audit plan covers only Treasury side.
Yamikani Chimbalu	Internal Audit Services <for the Ministry>	

(3) MDAs

YABU

DA

Vote	Institutions	Name	Department	Position	Key Contact Person
50	State Residence	Mulwafu		Principal Accountant	*Contact Person Only
50	State Residence	E. Sauli		PPM	
50	State Residence	I.K.W. Chawinga		Head of R&P	
50	State Residence	M. Meki			
50	State Residence	S. Kaliza		D. Research	
70	Judiciary	John Katsala		Judge	
70	Judiciary	Joseph Chigona		Registrar	
70	Judiciary	R.B.C Moyo		O.C.A	
70	Judiciary	Unusu Kamwana		Chief Accountant	
70	Judiciary	Kenneth Isaac		Administrator	*key and Contact Person
80	National Assembly	Johnstone Mdala		Chief Policy & Planning	
80	National Assembly	Lovemore Nyongo		Principal Policy & Planning	*key and Contact Person
90	Office of the President and Cabinet	Stephen Mjuweni		Deputy Director	
90	Office of the President and Cabinet	Elliot Phiri	PED	Deputy Director	
90	Office of the President and Cabinet	Michael kabaghe	PED	Principal Budget officer	
90	Office of the President and Cabinet	Yusuf Hansford	PED		*key and Contact Person
90	Office of the President and Cabinet	Majorie Shema	HQ	Director of Cabinet Services	
90	Office of the President and Cabinet	Rexie Chiluzi	HQ	Chief Director	
90	Office of the President and Cabinet	J.J. Munyenyembe	HQ	Director of Finance	
90	Office of the President and Cabinet	Henrie Njoloma	Green Belt	Ag. Coordinator	
90	Office of the President and Cabinet	Phiko Kavinya	Statutory Corporation	Chief Economist,	*key and Contact Person
100	Defense	M. Gama		Principal Economist	*key and Contact Person
120	Local Government and Rural Development	Walusungu Kayira	HQ	Chief Economist	
130	Lands and Housing	Julius Chisi	Surveys	DSG	
130	Lands and Housing	J. Namfuko		Chief Economist	

yes

HA

130	Lands and Housing	F. Mukhupa		Economist	
130	Lands and Housing	Mike Chigowo		Economist	
130	Lands and Housing	S. Kadzakumanja		Physical Planner	
130	Lands and Housing	Timothy Mwale		CHOCU	
130	Lands and Housing	Davie Chilonga		DEMO	
130	Lands and Housing	Michael Mzunzu	Surveys	DSG	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	G. H. Kamwamba	DAHLD	Planning	*key and Contact Person
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	I. Gondwe	HQ	Planning	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	M. Makuwila	Fisheries	Chief Fisheries Officer	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	F. J. Njaya	Fisheries	ADFO-P&D	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Alice Chilenga	DAES	Planner	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Hector Malaidza	DARS	Technology Transfer Officer	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Hilda Kabuli	DARS	Statistician	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Admire Katunga	DARS	Economist	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	D. M. Ngwira		DOA	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	E. J. Kanchewa	HQ	Principal Economist	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	K. Mwafuliwra	NRWB	Project Implementation Manager	*key and Contact Person
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	HRG Sibande		CHY	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	J. Dias	SRWB	Project Implementation Manager	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	P. Lapukeni	IWD	SDDOP	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	CKL Jane	IWD	DDIS	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Geoffrey Ziba	Irrigation Dept.	Economist	

190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Zione		CGDO	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Macpherson Nkhata		CHgRo	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Peaches phiri		DDWR/WQ	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Peter kadewere		PHY	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	George Chande	Water Dept.	Deputy Director	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Clemence Nkhoma	DAHLD-L iverstock	Farm Manager	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Thanasius Sitolo		PLWSO	
190	Agriculture, Irrigation and Water Development	Meck Chikaphupha	HQ	Planning	* Contact person
240	Disaster Management Affairs	W. Harawa		Principal Economist	*key and Contact Person
240	Disaster Management Affairs	Natasha Mbengo		Principal Relief and Rehabilitation Officer	
240	Disaster Management Affairs	Shupikai C. Nyirenda		US	
240	Disaster Management Affairs	Gift Mafuleka		Deputy Director	
250	Education, Sceince and Technology	Lindiwe Chide	HQ	Deputy Director-Planning	
250	Education, Sceince and Technology	Wathando Mughandiwa	HQ	Principal Planning Officer	
250	Education, Sceince and Technology	Mwayi Ngombe	HQ	Planning Officer	*Contact Person Only
260	Foreign Affairs	Mayamiko Mbetewa	HQ	Principal Administrator	*key and Contact Person but transferred in Mar.2016
260	Foreign Affairs	Bester Chilombo	HQ	Under Secretary	*Contact Person Only
272	Local Development Fund	Lloyd Sinoya		MA	
272	Local Development Fund	Steven Mchenga		Director Finance Management Services	
275	Mombera University	Susan Chikangwa Malunga		Project Coordinators	
275	MUST	C. Makamo		EDM	*Contact Person

YEBU

PA

275	MUST	M. Kwapata		Acting VC	Only
275	MUST	T. Nampota		University Registrar	
275	MUST	J. Muheka		Finance Manager	
275	LUANAR	Kanyama Phiri		Vice Chancellor	
275	LUANAR	Kafere		CARD	*key and Contact Person
275	LUANAR	Mr. Nyirongo		Estate Development Officer	*key and Contact Person
275	LUANAR	Mr. Malemba		Director of Finance	
275	LUANAR	Mr. Salanje		Librarian	
275	College of Medicine	James Mdwazika		Assistant Estate Development Officer	
275	Polytechnic	Nancy Chitera		Vice Principal	
275	Polytechnic	Chikondi Jenala		College Finance Officer	*key and Contact Person
275	Polytechnic	Mosses Mwenye		Registrar	
275	University Office	Mr. Chilumpha		University Estates Officer	*key and Contact Person
275	University Office	James Chikopa		ICT Officer	
275	Kamuzu College of Nursing	C. Chinkwita Phiri		Senior Assistant Registrar	*key and Contact Person
275	Chancellor College	Geoffrey Sakala		Senior Assistant Finance Officer	
275	Chancellor College	E. Chizimba		Senior Assistant Registrar	
275	Chancellor College	Richard Tambulasi		Principal	
275	Mzuzu University	Emphraim Nyirenda		Estates Officer	*key and Contact Person
275	Mzuzu University	Chitha Msowoya		Management Accountant	
275	Mzuzu University	Anthony Sabuni		Director of Finance	
275	Mzuzu University	Aggrey Kawonga		Director of Forest Estates	
275	Mzuzu University	Robert Ridley		Vice Chancellor	
275	MBC	Andrew Kamwale		Director of Finance	
275	MBC	Adam Gumeni		Engineer	
275	MBC	Thokozani Kamabe		Head of Projcets	
275	MBS	Mr Moyo		Director of Finance	
275	National Harbarium	Elizabeth Mwafongo		Scientific Officer	
275	National Harbarium	Jamestone Kamwendo		Scientific Officer	

YMBU

h/a

275	National Harbarium	Zacharia Magombo		Act Dir General	*key and Contact Person
275	National Harbarium	V. Namatuke		Accountant	
275	National Council of Science and Technology	Alick Manda		Director Of Planning	*key and Contact Person
276	National Statistical Office	W.H.H. Kumserema		Deputy Secretary	*key and Contact Person
276	National Statistical Office	Alick Mphonda		Chief Statistician	
276	National Statistical Office	Peters Ndalama		Pricipal Assistant	
310	Health	Victor Kanje	Nutrition HIV and AIDS	HIV Officer	
310	Health	Sylvester Gawamadzi	Nutrition HIV and AIDS	Chief Economists	
310	Health	Luka Nyirongo	Nutrition HIV and AIDS	Principal Economist	
310	Health	Thulani Msuku	Nutrition HIV and AIDS	Economist	
310	Health	Brian T. Chaima	HQ	Economist	
310	Health	F. B. Chigalu	HQ	Quantity Surveyor	
310	Health	Emily Chirwa	HQ	Chief Economists	
310	Health	Felix P. Phiri	Nutrition HIV and AIDS	DN	
320	Gender, Chidren, Disability and Child Welfare	Massimo Sichinga		Economist	
320	Gender, Chidren, Disability and Child Welfare	Geoffrey S. Chimwala		Chief Economist	
320	Gender, Chidren, Disability and Child Welfare	Richard Chakhame		D. P. R	
320	Gender, Chidren, Disability and Child Welfare	Mhlahlo Jere		Economist	
330	Information and Tourism	Felix Zgambo	E government	Economist	
330	Information and Tourism	Ashraf Banda	E government	Economist	
330	Information and Tourism	Mdyetseni	HQ	Deputy Director	
330	Information and Tourism	Emmanuel Banda	HQ	Economist	*key and Contact Person
330	Information and Tourism	Moses Chiwoni		Chief Sysems Analyst	*key for PSIP Database

yebk

hk

340	Police	C.M. Banda		A/Supt	
340	Police	Grant Kamowa		RPU Imm Desk	
340	Police	Samuel Q Kanyenda		O/C	
340	Police	Victor Malunga		CID F/Prints	
340	Immigration	Felix Cassim		R/ planning	
340	Immigration	Saddock Solomon Malinda		Immigration Officer	* Key and Contact person (did not attend meeting)
340	Home Affairs	Eric Njerenje		Planning	*key and Contact Person
340	NIRB	Sante Mussa		PBO	* Key and contact person
340	NIRB	Norman Fulatila		PRO	
340	Police	Charles F. Nistu		SACP	
340	Refugees	Hilda A. Kausiwa		AOM	
340	Home Affairs	Benjamin Msowoya		Supt	
342	Prisons	L. Mkandawire		Inspector	
342	Prisons	D. Zanera		DDA	
342	Prisons	Chadza		S/Supt	*key and Contact Person
342	Prisons	A.M. Nyoni		S/Supt	
342	Prisons	M. Kamowa		S/Supt	
370	Labour, Youth and Manpower Development	Towera Chilalika		Technical Education Officer	
370	Labour, Youth and Manpower Development	Joseph W Chirombo		CTTO	
370	Labour, Youth and Manpower Development	Joyce Maganga	HQ	Principal Research and Employment Officer	* Contact and key Person
370	Labour, Youth and Manpower Development	Aubrey Matemba	Livingstonia Technical College	Principal Livingstonia Technical College	
370	Labour, Youth and Manpower Development	Judith Nsusa	Youth	Deputy Director Youth	
370	Labour, Youth and Manpower Development	Joseph Sinsamala	Youth	Chief Youth Officer	
370	Labour, Youth and Manpower Development	MacDavis Chiudzi	Youth	Director of Youth	
390	Industry and Trade	Mr Mphande		Director of Planning	
390	Industry and Trade	Mr Moyo	MBS	Director of Finance	
390	Industry and Trade	Mrs Nyirenda		Principal	

YESU

hA

				Economist	
390	Industry and Trade	Mrs Lwara		Chief Economist	
390	Industry and Trade	Mr Chimowa	OVOP	PBDO	
390	Industry and Trade	Mrs Chipendo	OVOP	CRDO	* Key and Contact Person
390	Industry and Trade	Mr Mezuwa	SMEDI	PLR Manager	
390	Industry and Trade	Mr Kaliyati	SMEDI	P&R Specialist	
390	Industry and Trade	Mrs Hara		Chief Economist	
390	Industry and Trade	Mr Kajomba		Principal Economist	*
390	Industry and Trade	Mr Thindwa		Economist	
390	Industry and Trade	Mr Namarika	MITC	Manager D&K	
390	Industry and Trade	Mrs Jere	USADF	Country Program Coordinator	
390	Industry and Trade	Mr Malonje	MITC	Director of Finance	
390	Industry and Trade	Mr Kabagha	CFTC	CA	
390	Industry and Trade	Mrs Nsoloma	CFTC	CSM	
390	Industry and Trade	Mrs Kaukonde	CFTC	DEC	
390	Industry and Trade	Mr Zidana	SMEDI	DPR	*
390	Industry and Trade	Mrs Magawa	MBS		* Key and Contact Person (Did not attend meeting)
400	Transport and Public works	Michael Mononga		Principal/Air Transport	
400	Transport and Public works	Justice Mtande		Principal Rails Officer	
400	Transport and Public works	Laston Makuzule		Director	
400	Transport and Public works	Penjani Kayira		Principal Economist	
400	Transport and Public works	Chikumbutso Mpando		Economist	*Contact Person Only
400	Transport and Public works	John Phiri		Acting Planning Director	
420	Roads Authority	Steve Siwande		Chief Planning Officer	*key and Contact Person
460	Electoral Commission	George A.K. Khakhi		DIR. of Admin and HR	*key and Contact Person
460	Electoral Commission	Henry M. Bissani		Senior Internal Auditor	
460	Electoral Commission	Henzily Munkhondya		DES	
460	Electoral Commission	Duncan Jumbe		Fin. Accountant	
470	Environment, Energy and Mining	Chris Matemba		Principal Economist	
470	Environment, Energy and Mining	Mphatso Chiwewe		Economist	
470	Environment, Energy and Mining	Boyd Hammella	HQ-Planning	Principal Economist	*key and Contact Person

JABU

NA

470	Environment, Energy and Mining	McLoud Ching'onga	HQ-Planni ng	Economist	*key and Contact Person
470	Environment, Energy and Mining	Grant Wisdom Nantchito	HQ-Planni ng	Economist	
470	Environment, Energy and Mining	William Mitembe	Forestry	Chief Forestry Officer	
470	Environment, Energy and Mining	Francis Zhuwao		Director Planning	
470	Environment, Energy and Mining	Chiza Manda	Parks and Wildlife	Deputy Director	
470	Environment, Energy and Mining	William Mgoola	Parks and Wildlife	AD	
470	Environment, Energy and Mining	Marry Chilimaampung a	Parks and Wildlife	SPWO	
470	Environment, Energy and Mining	Chisomo Kadzakumanja	Parks and Wildlife	AO	
470	Environment, Energy and Mining	Alphius Lipiya	Parks and Wildlife	PPWO (EE)	
470	Environment, Energy and Mining	Jetser K. Nyirenda	Parks and Wildlife	AD (EE)	
470	Environment, Energy and Mining	B. K. Kumchedwa	Parks and Wildlife	Director	

(4) Collaborating Institutions with Contacts at the time of the Terminal Evaluation

Institutions	Name	Position	Remarks
AGD	Friday Likwinji	Assistant Accountant General	Key person for 3 collaborative institutes
AGD	E. Banda	Assistant Accountant, Ledger Department	Accompanied MDA visit of CEPSIP2
AGD	F. Mangwaya	IFMIS Manager	Key person for IFMIS
AGD	Sungani Mandala	IFMIS Manager	Key person for IFMIS
AGD	Mona Mhango	Principal Accountant	Key person for new Chart of Accounts
AGD	L. Jumpha	Principal Accountant	PSIP Desk Officer
CIAU	G.B. Msanyama	Director	
CIAU	D. Chasambila	Assistant Director	Key person for PSIP
CIAU	G.B Nthengwe	Chief Internal Auditor	Key person for PSIP
CIAU	L. C. Tchoka	Chief Internal Auditor	
NAO	August Kalumbi	Principal Auditor	Key Person for PSIP In charge of Project Audit
NAO	Anne Chivunde		In charge of Performance Audit (NAC Project)
NAO	L. Kampanje	Assistant Auditor General	In charge of financial audits of ministries
NAO	W. S. Chadza	Chief Auditor	

JKR

NA

NAO	M.T. Mukhondya	Chief Auditor	
NAO	C. Kachingwe	Chief Auditor	

3-2-2 Operational Expenses by Malawi Side

(Unit: Malawi Kwacha)

Items	FY2012/13 ^{*1}	FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	Total
	Actual Expenditure	Actual Expenditure	Actual Expenditure	Actual Expenditure (July 2015-March 2016)	
Printing / Publication			1,650,000	10,000,300	11,650,300
Training / Seminar / Workshop	5,200,000	4,250,000	8,862,000	2,060,150	20,372,150
Monitoring Travelling Expenses	8,420,890	10,500,900	14,400,000	19,500,000	52,821,790
Office Equipment			2,650,000	1,537,800	4,187,800
Office Supply	630,000	680,000	770,000	1,371,400	3,451,400
Others	4,749,110	2,810,578	1,200,000	3,914,640	12,674,328
Total	19,000,000	18,241,478	29,532,000	38,384,290	105,157,768

^{*1}: CEPSIP2 started from end of March 2013 while FY 2012/13 is the period from July 2012 to June 2013.

YKBL

dh

Y. S. S. P.

Annex 4: Evaluation Grid (Results of the Evaluation)

SECTION I. Project Achievements

Evaluation Questions		Results					
Main Questions	Sub Questions						
Prospect for Achieving the Overall Goal	<p>To what degree has the Overall Goal been achieved?</p> <p>Overall Goal: The development project cycle will be efficient and effective.</p>	<p>OVI. Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)</p> <p><u>Means of Verification:</u> PSIP Database, Extension Request Form</p> <ul style="list-style-type: none"> The figure was 20% at the time of the Terminal Evaluation. In preparation to meet the indicator within the timeframe of three to five years after the Project completion, it has devised measures: <ol style="list-style-type: none"> Over the course of the last two annual orientation sessions, the Project emphasized to MDAs to prioritize completion of on-going projects rather than pushing for new projects so that not too many new project applications are brought in to put pressure on the limited resources. To encourage MDAs on such prioritization as well as to increase predictability for PSIP Unit, the Project is planning to incorporate into the quarterly reporting template a section to indicate extension intent (slated for July 2016). Since unexpected extensions include those that could not complete due to lack of budget allocation, the above measures are anticipated to improve predictability and contribute to lessen funding pressure on new and (planned) renewal cases. 					
Prospect for Achieving the Project Purpose	<p>To what degree has the Project Purpose been achieved?</p> <p>Project Purpose: PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.</p>	<p>OVI 1: Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section.</p> <p><u>Means of Verification:</u> Interviews to PSIP desk officers.</p> <ul style="list-style-type: none"> The revised application template has strengthened logical presentation, and thus has become far easier to structure how to present the Project concept in order, the Terminal Evaluation team unanimously heard from the application preparers (MDAs). Such changes are accompanied by the increased logical coherence of the data presented by the proponents, from the time (FY2013/2014) when many of the columns that were meant to present logical connection of the buildup of the project (such as background, overall goal, output, and activities) were left blank, suggesting proponents either did not bother to present how the project concept is crafted or did not understand what there were supposed to discuss in the application. After the Database is configured to alert for uploading attempts with important columns being left blank, incomplete application acceptance ceased. <p>OVI 2: Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion.</p> <p><u>Means of Verification:</u> Communication records of PSIP Section</p> <p style="text-align: center;">Deadline Observance Trends and Factors Behind</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">FY2013/14</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">FY2014/15</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">FY2015/16</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">FY2016/17</td> </tr> </table>		FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17
	FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17			

1/1

YESH

Evaluation Questions		Results				
Main Questions	Sub Questions					
		Proposal submission before deadline ²¹	45% before deadline	50% by Oct 25, 2013	41% by Nov 28, 2014	29% by 2 Nov. 2015
		Remarks	Observance based on submission (regardless of the quality)	Observance based on submission (regardless of the quality)	Observance based on the correct submission	Observance based on the revised template
		<ul style="list-style-type: none"> For FY2013/14 and FY2014/15, submissions were counted based on if they were received on time regardless of the contents of the proposals, which recorded 45% and 50% respectively. For FY2015/16, the rule was changed and submissions were accepted only on the condition of correct input. That change slightly reduced the observance ratio to 41%. In September 2015, considerable changes were made in the template (using excel file) to incorporate log frame and activity based costing matrix in the same, one place (which were previously separately submitted), so that costing and activity information could be linked. For project performance, insertion of output specific indicators were also requested. Input on justification for the amount requested, too was required as reference for approval decisions. Furthermore, in order to ensure prompt communication by PSIP Unit, contact information of team members including respective roles in the project were included in the template. Such transition seems to have affected ratios for this indicator: For FY2015/16, the ratio was down at 29%. However, the changes made are tailored for streamlining necessary work for submitting MDAs, and thus anticipated the results are expected to emerge from the next FY submission. The Terminal Evaluation team received numerous positive comments from the MDAs that they have already found the benefits of the new templates, which not only save their time spent on preparation but also deepen their understanding on the connection as well as coherence of pieces of information that are required to be spelled out for proposal application. <p>OVI 3: Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc.)</p> <p><u>Means of Verification:</u> Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Survey administered by the Project in March 2016 evidences that the indicator has been met: <p>Score Range: 0 – 100. 50 is benchmark in 2013. If the process becomes better compared with that in 2013, please provide more than 50 score, and if the process becomes worse, please provide less than 50 score.)</p> <p>(1) PSIP process which the Project assisted improved:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PSIP: More than 50 by 100% of those who gave mark (1 out of 10 abstained). ✓ MDA: More than 50 by 95% of those who gave mark. (Total respondents were 60, out of which depending on the sub-questions 6 to 				

²¹ Cutoff date changes year to year.

HP

year

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
		<p>9 did not provide answers to some of the questions.)</p> <p>(2) Workload (working time) for each part of PSIP process is reduced compared with that in 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PSIP: More than 50 by 90% of those who marked. ✓ MDA: More than 50 by 96% of those who marked. (Total respondents were 60, out of which depending on the sub-questions 7 to 11 did not provide answers to some of the questions.) <ul style="list-style-type: none"> • The hearing results from the Terminal Evaluation echoed those responses, illustrating the positive experiences of the PSIP concerned parties with the improved and refined tools and processes, such as in more logical templates, and easier applications, as well as opportunities to be guided by the reach out of the Project. • Can now give more information easily for the logically arranged template (Min. Info) <p>OVI 4: The number of votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP Database will increase from 5 to ##.</p> <p><u>Means of Verification:</u> Communication records of PSIP Section</p> <ul style="list-style-type: none"> • This indicator has been set based on the numerical value of five (5) as a reference from the baseline survey. The Project cannot influence on the way the comparator (i.e. number of projects in the development budget complement of the budget book) is counted. • Even after elimination and consolidation of ministries in May 2014, identical or similar projects are still linked to multiple votes in the budget book. • Consolidation of votes on the side of budget book is indispensable for the Project to meet this indicator. However, at the time of the Terminal Evaluation, no such action has been in place. • Thus, time is not yet opportune to set an absolute target number. However, the Project has devised a way to link PSIP Database with IFMIS (data source for the budget book) using common project code so that discrepancy will be avoided. This is slated with the new IFMIS, whose launch is unfortunately note yet determined.
Achievement levels of the Outputs	<p>To what degree has Output 1 been achieved?</p> <p>Output 1: Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering</p>	<p>OVI 1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook.</p> <p><u>Means of Verification:</u> 1-1 Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals/Handbook</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Project addressed issues presented and discussed at the 6th JCC meeting (December 2015): <ol style="list-style-type: none"> (1) On PSIP and IFMIS Interface: Specification for experimental connection with the current IFMIS (to confirm the functionality of connection interface by using 10-20 pilot projects) was discussed /agreed with donor funded IFMIS consultants. However, the on-top fee demanded was not accepted by MDAs, resulting in no further action for now. (2) On technical problems with GWAN that arose from replacement of fiber backbone and network switches, procurement delay for rehabilitation of Data Center, and glitch during migration to New Internet Service Provider: In preparation for March 2, 2016 seminar, the Project diagnosed

HR

YEBM

Evaluation Questions		Results						
Main Questions	Sub Questions							
	their past implementation performance).	<p>the problems associated with connecting to PSIP Database from outside in cooperation with E-Government Department and acted on the two identified issues, (a) routing configuration, (b) adjusting DNS configuration, for functionality.</p> <p>(3) On Database update: The Project reviewed business process for cases of resubmission of proposals to avoid human errors at Database Workshop with PSIP Unit held on March 11, 2016 as well as during preparation process for the 2016 March 22 Database Seminar for MDAs. These reviews led to the arrangement that both management and desk officers will be responsible for updating database information. In addition, in Dec. 2016, trace of the users' activities in the PISP Database was enabled by which one can track past changes.</p> <ul style="list-style-type: none"> The issues were addressed in collaboration with the partners. For example, M&E Unit was involved in the development of templates for the database, so that performance information that is required for M&E reporting are also included. That way, all the parties involved will benefit for work streamlining that is not limited to single progress reporting into the system but also direct feeding of progress report information into MGDS II Annual Review Report process without MDAs compiling and submitting sector information to M&E. <p>OVI 1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc.</p> <p><u>Means of Verification:</u> 1-2 Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Previously, PSIP was more on recurrent information, but now it focuses more on development side. The current PSIP enables logical presentation of project's building blocks (i.e. links among objectives, output, and activities, with associated budget), which in turn is a much stronger tool for justifying the project. <p style="text-align: center;">Quality and Quantity Capture of Proposal Template for FY2016-2017 (N=10)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 35%;">1-2-1. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to improve quality of project information to be submitted?</th> <th style="width: 35%;">1-2-2. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to increase quantity of project information to be submitted?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relatively positive (71-85) and above</td> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">80%</td> </tr> </tbody> </table> <p>OVI 1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/Handbook</p> <p><u>Means of Verification:</u> 1-3 Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lower figure that was recorded for Handbook might be attributable to the confusion on which particular Handbook was in question, as the Manual version 2 is in the draft stage and not yet completed. (Thus the current latest version is Handbook 1.5). Competency in navigating the tools were expressed by avid users of the database (e.g. PED-OPC), with the Project's hands-on as well as outreach intervention to ensure the database introduced is utilized. In addition to use for own proposal submission, the macro view the database provides has become a way to see the overall portfolio of 		1-2-1. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to improve quality of project information to be submitted?	1-2-2. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to increase quantity of project information to be submitted?	Relatively positive (71-85) and above	90%	80%
	1-2-1. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to improve quality of project information to be submitted?	1-2-2. Do you think PSIP project proposal template for FY2016-17 contributes to increase quantity of project information to be submitted?						
Relatively positive (71-85) and above	90%	80%						

11
21

YEBU

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
		development projects for a party like PED-OPC who requires both overall as well as project specific in-depth data to ensure projects are performing well (PED-OPC).
Achievement levels of the Outputs	<p>To what degree has Output 2 been achieved?</p> <p>Output 2: The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.</p>	<p>OVI 2-1. The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process.</p> <p><u>Means of Verification:</u> 2-1 Review of the issues and the modifications realized in the process.</p> <ul style="list-style-type: none"> The Project have addressed issues presented and discussed at the 6th JCC meeting (December 2015): <ol style="list-style-type: none"> (1) Violation on PSIP Compliance (2) Communication within MDAs (3) Capacity of MDAs (4) Uneven Capacity of Desk Officers of PSIP Unit (5) Ambiguity in PSIP's Qualification Requirement (6) Ambiguity in Definition of the Planning Levels <p>OVI 2-2. Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 2% in FY2016/17.</p> <p><u>Means of Verification:</u> 2-2 Review of PSIP and Budget Document</p> <ul style="list-style-type: none"> The figure for FY2015/16 is 29.3%. Most of the projects included in that figure are Part I projects (funded solely by on-budget Development Partner resources). For the said fiscal year, out of the 95 such budgeted projects, 76.8% were formulated outside the PSIP process. In order to improve the capture by PSIP of those Development Partner funded projects, the Project has been seeking possibility of further alignment, including use of common project code with IFMIS. <p>OVI 2-3. Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.</p> <p><u>Means of Verification:</u> 2-3 Review of the reporting and communication practice of line ministries.</p> <ul style="list-style-type: none"> From the stakeholders interviewed by the Terminal Evaluation team, numerous comments were heard on the benefit of thorough data prepared for PSIP process, as such data in the system can be extracted easily for other reporting, analytical, and sharing needs within the respective organizations. Particularly, the Project devised Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) has been well accepted for its usefulness among the stakeholders. AGD agreed for piloting it at Ministry of Agriculture and Ministry of Information and Tourism whose feedback to AGD is so far positive. Later Office of the President also joined bandwagon and the terminal evaluation team received very positive remark from them. At the recent Accountant General session, AG in the 4th quarter of 2016/17 would like to launch the Tool in all the ministries by bringing up the issue to Secretary to Treasury. Next circular is anticipated to mention about it. Although there is no formal schedule for meetings in the calendar, up until now, based on demand, frequent communication has been happening between BD and PSIP. DAD checks if new request is already captured in PSIP (as it advocates Project comes under the country system) – DAD treating PSIP as the

1/2

Yes

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
		<p>country system.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Financial Management Information Tool (PFM-IT) has been well accepted for its usefulness among the stakeholders. AGD agreed for piloting it at Ministry of Agriculture, Ministry of Information and Tourism whose feedback to AGD is so far positive. Later Office of the President also joined bandwagon and the terminal evaluation team received very positive remark from them. At the recent Accountant General session, AG in the 4th quarter of 2016/17 would like to launch the Tool in all the ministries by bringing up the issue to Secretary to Treasury. Next circular is expected to mention about it. • PFM-IT has really helped for its user friendliness, providing merit across sections (not only planning and technical units most directly involved for producing PSIP related document, financial section has welcomed the tool as it is good for bookkeeping) (Min Information) • Can use the same information for preparing quarterly report to the Ministry and to pass onto auditor. • It is now possible to look at expenditure in a holistic manner while at the same time can link which expenses are tied to which line items. • The database has taken storing and accessing data task to another stage. As opposed to the past where standalone PC stored was inaccessible for people other than who created the data, it is now sharable and visible even remotely.
Achievement levels of the Outputs	<p>To what degree has Output 3 been achieved?</p> <p>Output 3: The capacity to use improved Database and Manuals/ Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.</p>	<p>OVI 3-1. Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from ## (2013/3) to ## (2015/16)</p> <p><u>Means of Verification:</u> 3-1 Evaluation report of training program.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In FY2015/16, over 310 participants went through a three-day intensive training that included contents meeting the achievement of this indicator (i.e. to become able to navigate and use the tools developed by the Project). In addition to such group training, the Project has been conducting hands-on guidance visits to MDAs to respond to client specific needs. Thus, the total number of the trained surpass the number 310. In comparison, the number of the trained for FY2013/14 was 270 according to the data by Mid-Term Review. This increase evidences that over time the Project has enlarged the pool of PSIP-proficient stakeholder group. • Interviews conducted at the Terminal Evaluation confirmed that the people who have been oriented/trained on the Project created PSIP tools have found its practical benefit, and numerous MDAs have created ambassadorial focal point within the MDA to further introduce the tools to the others back at their Ministry. <p>OVI 3-2. Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/#) to ## (2015/16).</p> <p><u>Means of Verification:</u> 3-2 Records of PSIP Database</p> <ul style="list-style-type: none"> • The indicator was satisfied based on the increasing trend of the number of registered users who are active (i.e. users who have logged into the PSIP Database within the last 6 months). On the other hand, the proportion of active users compared to the total registered users is in a downward trend. • The reason behind is, in the previous version of the Database, users were required to log onto the system through which action the user was counted for active status. However, as many of the users faced connection challenges on their end, the Project created excel form based submission arrangement where users do not have to log onto the system but to work on the excel form and submit the file. Such action is not captured as active user.

NA

YES

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
		<p>OVI 3-3. Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16).</p> <p><u>Means of Verification:</u> 3-3 Records of PSIP Database</p> <ul style="list-style-type: none"> The figure on this indicator at the time of the Terminal Evaluation is 1,479 page view/month, computed based on the average number of access/day for FY2015/16. This is almost three-fold of pre-Project average figure of 496 page view/month in FY2012/13. As Table 8 indicates, over the course of time, there were periods when two servers were in parallel operation to accommodate migration from one to the next. The figures presented did not include page views that occurred during test period. There are also situations where the page view log did not remain in the system. Thus, the figures presented here can be considered the absolute minimum recorded. <p>OVI 3-4. Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP</p> <p><u>Means of Verification:</u> 3-4 PSIP Database Record</p> <p>Through the step-by-step responses of the Project, the procedure has advanced with built-in error detective function where the Database will not accept submission without complete input. As the system arrangement mainstreamed, the awareness on the importance of full information provision has also elevated among the concerned, both at the receiving end of the project application (i.e. PSIP Unit) and the sending side of the data (i.e. MDAs). Thus, even for submission by excel file, both take the error message seriously and refinement communication smoothly take place for toward clean final submission. With such mechanism, by now, percentage of projects using the required format reached 100%.</p>
Achievement of Inputs	Have the Japanese side's inputs been allocated as planned?	<ul style="list-style-type: none"> Personnel (Japanese the JICA Expert Team): The Japanese side has assigned JICA Expert Team to the Project consisting of 6 Experts in the fields of: Team Leader/Public Finance, Deputy Team Leader/Planning Management 1, Planning Management 2, IT (System Programming) 1, IT (System Programming) 2, and Coordinator/IT (System Programming) Support. (See Annex 3-1-1 Assignment of the JICA Expert Team). Training in Japan and the Third Country The Japanese side provided training in Japan on two separate occasions. The first was IT Security Training (Jan. 19-28, 2015) in collaboration with Kyoto Computer Gakuin for 5 staff from MFEPD and E-Government Department. The second was Public Sector Investment Programming and Performance Management Training (July 16-25, 2015) for senior management of key Government Departments which included Directors of Planning for line ministries and key divisions/departments within Ministry of Finance, Economic Planning and Development. Twelve participants received lectures from Japanese intellectuals, had exchange sessions with academics and government officials, followed by exposure visits to multiple local government bodies. With regard to the third country training, Japanese side organized three training, two in Tanzania, and one in Kenya. The first in Tanzania was on Project Appraisal (Sep. 8-19, 2014) for four PSIP Unit officers in collaboration with ESAMI (Eastern & Southern African Management Institute). The other training in Tanzania was on Project Appraisal Techniques (Mar. 9-20, 2015) for 2 PSIP Unit officers that took place at Institute of Rural Development Planning Lake Zone Centre (IDRP-LZC). The training conducted in Mombasa, Kenya (Oct. 20-24, 2014) was on Establishing and Managing PPP Projects, and was delivered by ESAMI for three PSIP Unit officers. (See Annex 3-1-3 Training in Japan and the Third Country).

54

YEP

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
		<ul style="list-style-type: none"> • Provision of equipment and materials: The Japanese side has provided equipment necessary for the implementation of the Project such as copy machine, laptops, server machine, and UPS. Total of such major equipment (excluding minor items below unit cost of Japanese Yen 50 thousand) amounted to Japanese Yen (JPY) 3.75 million (Approximately USD 32.3 thousand) (See Annex 3-1-4 Provision of Equipment). • Operational Expenses: The Japanese side has allocated total amount of JPY 29 million (Approximately USD 251 thousand) for the operational costs of project activities with a focus on expenses for training participants (See Annex 3-1-4 Operational Expenses by Japanese side).
	Have the Malawi side's inputs been allocated as planned?	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart personnel: The Malawi side has assigned one Project Director (at a time, three in succession over time), one Project Manager (at a time, two in succession over time), and 18 C/P drawn from Development Planning Division (13 in total) and ICT Section (five in total) (See Annex 3-2-1 Assignment of C/P Personnel). • Facilities: The Malawi side has provided office space and facilities for JICA Expert Team. • Local cost: The Malawi side has allocated the total amount of MWK 105 million (approximately JPY 25.8 million) for the operational costs of project activities with a focus on training expenses (See Annex 3-2-2 Malawi Side's Local Costs).

SECTION II. Implementation Process

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
Implementation of Activities and Ownership in Implementation	To what degree have project activities been implemented as planned? Has the implementation agency demonstrated an adequate level of ownership to enhance their management capacity?	<ul style="list-style-type: none"> • The Project activities were implemented beyond original scope in many ways, and in a nutshell, the Project presented itself as a learning organization, e.g. PFM-IT. • Creating a platform within MDA for closer collaboration based on having a common template into which different sections contribute to (e.g. Min. Agri). • Project succeeded in engaged many partners who were attracted for collaboration with PSIP for benefits applicable to respective needs. • Project also succeeded in engaging E-Government for collaborative work to deal with technical problems as they arose, which has induced further interest in E-Government for collaboration. • The parties that have known PSIP Unit prior to the arrival of the Project confirmed that the ownership level has visibly changed during the course of Project implementation.
Project	Are there any	<ul style="list-style-type: none"> • Seems largely managed/run by the Japanese Experts, at least for engaging stakeholders. So probably need to formulate a clear exit strategy.

MP

YFM

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
management	issues with the project management? Has there been an effective communication and information sharing among CP and between CP and Experts?	<p>Nonetheless, overall, operated with inclusiveness.</p> <ul style="list-style-type: none">• C/P managed to secure IT staff in house (i.e. from within the government system) so that the Project did not have to rely on the vendor. Also Project has tapped into wider government talent pool for IT by bringing in E-Government Department as collaborator. (Current thinking is to ask E-Government for the beyond Project completion data related support).

Y

YEBL

SECTION III: Evaluation by the Five Criteria

		Evaluation Questions		Results	
		Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Relevance with the Government policy of Malawi	Has the Project been in line with the priority of development policies of the Government of Malawi as well as vision, principles, and strategic plan of the Implementing Agency?	National Development Plan	The Project was planned and initiated in line with and in support of Malawi's national development plan, "Malawi Growth and Development Strategy II: MGDS II (2011 – 2016) ²² ." At the time of the Terminal Evaluation, the same medium Plan is still on-going, and the enhanced PSIP procedure and the set up by the Project is positioned to provide a machinery for the implementation of the Strategy as a "country system." Direct references to PSIP serving as such country system mechanism are made in policy documents including Development Cooperation Strategy for Malawi 2014-018 (2014) and Public Private Partnership Policy and Act (PPP Act) (approved by Cabinet on 18 May, 2011)	
			Sectoral Priorities	<p>At the pre-Project launch Detailed Survey (June 2012), the Project's relevance was discussed and confirmed in line with the Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) (2011-14).</p> <p>After large-scale embezzlement (commonly termed cashgate) surfaced in 2013, for which vulnerability of management system was linked as one plausible cause for inviting such conducts, PREM-RP has been halted. At the time of the Terminal Evaluation, the Programme has not proceeded for achievement neither planning of succeeding plan(s).</p> <p>However, the review of the scandal led to setting up of countermeasures compiled into Public Finance Management Reform Programme (PFMRP). The Project has activities that address PFMRP priorities in four areas: (1) Implement Robust Expenditure Controls, (2) complying with the PFM legal framework, (3) improving budget credibility, reporting and transparency, and (4) increasing capacity to perform internal and external audits.</p>	
	Relevance with the needs of beneficiaries	Has the Project Purpose been in line with the needs of the target group? Have the needs of the target group been high?		<ul style="list-style-type: none"> • The Project realized improvement in budget planning and helped create more alignment of the resources with the country's MGDS II (2011 – 2016). • The Project has been responsive to the needs of the MDAs and others who wanted development activities' portfolio in one place. • The Project enabled closer collaboration among constituencies of PSIP. • Various reach out activities and training as well as annual sensitization meeting are valued by the stakeholders for their practical value of doing the job better. • From where DAD stands, CEPSIP2 is a very important project as all the development projects of Malawi should be in PSIP, for "PSIP is one major country system". There are donors who bring projects directly, nonetheless the aspiration for the system integration exists, and while challenges with IFMIS and AMP are identified, the aspiration for more alignment among different applications to capture data remains. • PSIP as a decision making aide is the ultimate goal from the perspective of DAD. 	
		<p>Target Group: PSIP Unit as primary, PSIP submitting MDA units as secondary, and PSIP concerned government</p>			

²² <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12222.pdf>

NS

YES

	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
		stakeholders as tertiary	<ul style="list-style-type: none"> The concept of the Project was welcome to NAO as it replaces information collection that had been done more tediously in the traditional way of visiting Treasury seeking those, which might not have been complete or timely. And since NAO does not have the resources to audit all the projects (current coverage is 70%), PSIP Database allows the office to pre-screen and prioritize which particular projects to audit. Furthermore, installation of project data in the PSIP database can be a convincing deterrent for mismanagement of funds or intentionally false reporting, as the project implementer feels whatever they report is monitored.
	Relevance with the Japan's ODA Policy	Has the Project been in line with the Japanese Government's assistance policies for Malawi?	<ul style="list-style-type: none"> Japan's current assistance policy for Malawi (April 2015) states its overall principle of supporting the country overcome serious poverty issues led by its MGDS, placing the Project as the foundational support in implementing Japan's ODA policy for the country.
	Comparative empirical and technological advantage of Japan's cooperation	Do you see Japan has clear technological and empirical advantages?	<ul style="list-style-type: none"> The technical cooperation arrangement by Japan allows the Japanese experts to stay on the course of Project implementation through which they guide the C/P in their day-to-day dealing with the stakeholders. That way, continuous improvement could be discussed and accommodated into the Project. The "Built-In Mechanism of Project That Leans" was thus one strong feature of this Project. The M/E system set up for a stakeholder that is still running is quoted as an example of Japanese cooperation that leaves "footprints."
Effectiveness	Achievement of the Project Purpose Project Purpose: PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	What is the prospect of achieving the Project Purpose by the end of the Project period?	<ul style="list-style-type: none"> Refer to Section I: Project Achievements
		To what degree was the achievement of the Project Purpose attributable to the successful achievement of the Outputs?	
		Have the Important Assumptions for achieving the Project Purpose been fulfilled?	Important Assumptions Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.
	Contributing factors	To what degree has each Output been produced?	<ul style="list-style-type: none"> See Section I: Project Achievement
		Have there been any other factors that contributed to the achievement of the Project Purpose?	
	Hindering factors	Have there been any other	<ul style="list-style-type: none"> There was a shift of policy from IFMIS improvement to the introduction of the new IFMIS, which resulted in

HP

YES

	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
	to Effectiveness	factors that impeded the achievement of the Project Purpose?	the delay of linking PSIP Database and IFMIS, and then to AMP as planned.
Efficiency	Causality of Inputs and Outputs	Have Project activities been appropriately conducted in terms of their timing, duration, and quality to produce planned Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> The Project introduced to PSIP process new architectures, such as (a) IT based platform (i.e. enhanced versions of Database), (b) tools to guide the work of PSIP Unit as well as to navigate the MDAs to manage the procedure (i.e. template, handbook, manuals, PFM-IT, etc.), and (c) training. In order to engage broader community of PSIP concerned officers at MDAs without adding pressure on workshop budget, the Project emphasized visits to MDAs for hands-on technical guidance. These are measures extremely well received by the stakeholders as expressed to the Terminal Evaluation team, and what enforced direct cause and effect relationship between Project inputs and outputs.
	Achievement of Outputs	Has the Important Assumption for achieving the Outputs been fulfilled?	<p>Important Assumptions: Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.</p> <p>The important assumption set for the Project at launch was “Public Financial and Economic Management Reform Program (PREM-RP) is implemented as scheduled.” A large-scale embezzlement (commonly termed cashgate) that surfaced in 2013 largely halted PREM-RP, and as a result this assumption did not hold in support of the Outputs as originally assumed. Fortunately, the assumption did not affect the performance of the Project activities and thus neither the achievement of Outputs.</p>
	Appropriateness of Inputs by Japan	<p>How appropriate has the assignment of Experts been in terms of the number of experts, their expertise and capabilities, and the dispatched periods and timings?</p> <p>How appropriate has CP training in Japan and in the third countries (if applicable) been in terms of the number of participants, training contents, and the dispatched period and its timing?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Records of Experts’ dispatch Achievements/performance of Experts – expertise on financial management was remarked widely in the interviews. Perceptions of Experts and CP
			<ul style="list-style-type: none"> The participants prepared action plans which were submitted upon return. Some of the discuss issues of significance and if budget is available, worthy to be pursued for implementation. For example, AGD participants in Project Planning and Performance Measurement training in Japan presented an action plan on Institutionalization of Fixed Assets Register. The concept has been considered for uptake into policy. Training in Japan provided exposure opportunity to see different approaches to working, particularly in view of business ethics (such as attention to the details and thoroughness). An opportunity was provided for two NAO professionals to learn about Japanese auditing practices, in which the participants were exposed to new (measurement tool used for checking construction, for example) way of conducting physical audit, which was an eye opening opportunity as the typical on-site audit in Malawi was more simple visual check.
	How appropriate has the provision of equipment by the		

MP

YJBY

	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Efficiency		Japanese side been in terms of its quality, quantity and timing?	
	Appropriateness of Inputs by the Malawi side	How appropriate has the assignment of CP been in terms of the number, placement (i.e. balance between their regular tasks and Project activities) ownership and level of participation?	<ul style="list-style-type: none"> • Data on the CP placement • Achievements and performance of CP
		How appropriate has the provision of facilities and equipment by the Malawi side been?	
		Has the budget for the Project been appropriate in scale?	<ul style="list-style-type: none"> • See Section 1: Project Achievement
	Cooperation with other organizations/ projects	Has there been any effective cooperation with other organizations or projects that increased the efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • See Impact Section • PFM Matrix
	Contributing or hindering factors to Efficiency	Are there any other factors that increased or decreased the efficiency of the Project?	
Impact	Prospects of achieving the Overall Goals	<p>To what degree has the Overall Goal been achieved?</p> <p><u>Overall Goal:</u> The development project cycle will be efficient and effective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • See Section 1: Project Achievement

YJBY

YEBL

Evaluation Questions		Results
Main Questions	Sub Questions	
	Will the Overall Goal be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project? (Are the Overall Goal and verifiable indicators still valid?)	<p>Means of Verification: PSIP Database, Extension Request Form</p> <ul style="list-style-type: none"> Achievement level on OVIs (=Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year))
	Have the Important Assumptions for achieving the Overall Goals been fulfilled?	<p>Important Assumption: (Refer to Effectiveness Section)</p> <ul style="list-style-type: none"> Financial resources for development budget is available as projected. Line ministries have capacity to efficiently implement projects. Ministerial structure doesn't change drastically. The role of PSIP doesn't change.
Other aspects	Are there any unexpected positive and negative impacts?	<ul style="list-style-type: none"> PSIP's database has provided a common platform for different parties who are concerned with development project activities, and has enhanced coordination process among units. For the usefulness of PSIP, adding features such as GIS mapping (of where what types of projects are running in the country) was suggested by a stakeholder for taking it forward, endorsing that CEPCIP2 intervention has elevated PSIP at the next stage. Beyond planning tool for a single project, users have started to use the database to look at the information from the perspective of portfolio (e.g. PED-OPC analyzing sector level performance). PED-OPC does performance contracting with some ministries in its Finance and Stewardship line of work. However, most ministries do not have financial record that they can present. Then, CEPSIP2's PFM-IT is used for tracking. Buy-ins of collaborator, for example, NAO, sends a strong message that what goes into PSIP must be as accurate, as the data in the system might become source of information for audit. PFM-IT is good to easily monitor, and NAO has the confidence in this tool.

1/9

YSAU

	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Sustainability	Institutional aspect	Would relevant national/sectoral policies seem to support the Project produced Outputs after its completion?	<ul style="list-style-type: none"> • “Malawi Public Service Reform Final Report (Feb 2015)” recommends “8. Making the funding and payment systems effective (p. XXI). • “Development Cooperation Strategy in Malawi 2014-2018” specifically refers to PSIP as “basis for any investment” to “improve government planning and budgeting systems” (p. 17). • Public and Private Partnership Policy and Act (Approved by Cabinet on 18 May 2011) also mentions while no ACT governs PSIP, PSIP is respected for its operation with rigor. • PSIP Unit is a long standing, in existence back in 1980s. Upon the arrival of Medium Term Expenditure Tracking, it was discontinued, assuming the latter would replace the function of PSIP. • Medium Term Expenditure Framework (MTEF) that was later introduced was understood to replace PSIP. However, it was acknowledged that much is not the case, and PSIP was revived. • PSIP Templates link projects to a programme under PBB. The coexistence of PSIP and PBB was already confirmed through the discussion between BD and PSIP. However, BD considers PBB information and that in PSIP should be identical without concern. • DAD checks if new request is already captured in PSIP (as it advocates Project comes under the country system) – DAD treating PSIP as the country system. • Setting up of “Budget Law” is being proposed, into which PSIP should be included as a basis.
	Organizational aspect	Has an organizational mechanism for continuous improvement to deliver Project Outputs established?	<ul style="list-style-type: none"> • The core of the C/P unit (i.e. PSIP Unit) is composed of planning economists and systems specialists. Since the staffing is governed by the (specialization specific) common pool human resource management arrangement where economists can be placed and transferred across government service, for example, the narrower sense of retaining the Project trained staff for continuity should not be expected. However, the PSIP circle extends beyond the economists and/or systems specialists circle in the government system, the Project realized. The broader community the Project has since engaged through inviting to Project activities (e.g. workshop, training, outreach guidance) include accountants, auditors, sector specialists, to name a few domains, has constituted an extended them of personnel consisting of respective MDAs’ focal with PSIP Unit as the nuclei. Going forward, the organizational architecture that sustains PSIP process should be looked at this extended team level. • Some comments were brought during the Terminal Evaluation that the departure of the Japanese Experts seems a risk factor on how much of the network can sustain beyond Project completion. Thus, the exit strategy should include a transitional step to frontline C/P for the way forward.
	Financial aspect	Have the Project concerned organizations been able to secure sufficient budget to conduct its operation and management?	<ul style="list-style-type: none"> • As the needs arose, the Project has been devising ways to manage budgetary matters that concern the implementation of Project activities. For example, after realizing promotion of PSIP tools should reach the broader constituency who use the system from MDA ends, the Project initiated outreach guidance to tap into more population without adding workshop expenses. For the beyond Project period maintenance/operation of PISP Database Server, the Project has started discussion with the E-Government, who has shown interest and willingness to host the server at IFMIS/GWAN Server Room for proper management. E-Government also confirmed that renewal of the three year certificate of the Wild Card SSL (security measures for all the domains hosted under Malawi.gov.nw in which PSIP portal is located) will be automatically renewed, illustrating such maintenance cost is internalized into the government mechanism. • The implementing agency is prepared to continue the financial resource arrangement for the necessary uptake of

SA

YES

	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
			the Project induced activities.
Sustainability	Technical aspect	Have core staff of the Project concerned organizations been trained sufficiently in number and knowledge to conduct its operation and management based on the annual plans developed by the Project?–	<ul style="list-style-type: none"> • Anybody who are transferred to PSIP Unit will be approached by one expert trained through the project who will instruct side by side. If such person is not available, the tools prepared by the Project get started. • Aspiration is through the PSIP process as “think tank of the government”, the project plan will take good shape as it goes through the preparation under PSIP. In other words, if PSIP can internalize quality assurance dimension of work, as we still need appraisal capacity for project effectiveness. • 100% handover of the skills instilled by the Japanese Experts seem not realistic within 6 months (by the end of the Project. • Till now, the human side of the interface is predominantly with the Japanese Experts. • IT skills required to take up the Project introduced activities are specialist skills subdivided into programming, networking (connectivity), and database management. • At the time of the Terminal Evaluation (April 2016), two economist positions are vacant at PSIP Unit. As this is the allocated slots in the Government’s common service pool arrangement for economists, the vacancies will be filled very soon. However, if these new arrivals are familiar with PSIP is uncertain, and therefore, concerted effort is required to prepare such incoming.
	Other factors that will affect the sustainability of the Project achievements	Are there any other factors that will increase or decrease the sustainability of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • Aspiration is through the PSIP process, the project plan will take good shape as it goes through the preparation under PSIP. In other words, if PSIP can internalize quality assurance dimension of work, as we still need appraisal capacity for project effectiveness. • It looks the Project has been led primarily by the Japanese Experts. Duly crafted exit strategy seems a priority so that what is installed will be further carried forward by the PSIP Unit. • There was a request from a MDA (i.e. Min. Agri) to provide feedback on what they submit, with the understanding that the interaction should be bi-directional.

FR

Annex 5: Project Design Matrix for Terminal Evaluation (PDMe)

Project Title: Project for Capacity Enhancement in Public Investment Programming Phase II (CEPSIP2)		Period of Project: March 2013 - September 2016	
Implementing Agency: Ministry of Finance, Economic Planning and Development (MFEPD), Department of Economic Planning and Development/Public Sector Investment Programme Unit (PSIP)			
Project Site: Lilongwe			
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
[Overall Goal] The development project cycle will be efficient and effective.	Projects due for completion but requiring an extension not more than 15 percent (every year)	* PSIP Database * Extension Request Form	
[Project Purpose] PSIP is operated with increased efficiency and enhanced harmonisation within the public financial and economic management framework.	<ol style="list-style-type: none"> Increased amount and elevated quality of information (both on new projects and on-going projects) available for an appraisal by PSIP Section. Improved observance ratio of the deadlines of PSIP process by PSIP Section and line ministries to 90% by project completion. Improved evaluation on the PSIP efficiency by the stakeholders (PSIP desk officers, Planning Section of line ministries, Budget Division, etc.) The number of votes that have no discrepancies between the number of the projects in the development budget component of the budget book and that in the PSIP Database will increase from 5 to ##. 	<ol style="list-style-type: none"> Interviews to PSIP desk officers. Communication records of PSIP Section Questionnaire to desk officers, line ministries, MOF, etc. Communication records of PSIP Section 	<ul style="list-style-type: none"> * Financial resources for development budget is available as projected. * Line ministries have capacity to efficiently implement projects. * Ministerial structure doesn't change drastically. * The role of PSIP doesn't change.
[Output] 1. Database and Manuals/Handbook for PSIP are improved (especially for an appraisal of on-going projects considering their past implementation performance).	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 The extent to which the identified issues were addressed by the modification of Database, Manuals/Handbook. 1-2 Increased availability of information in the PSIP Database in such aspects as; implementation of on-going project, modification in plans, results of monitoring activities, etc. 1-3 User's higher evaluation on usefulness and operability of PSIP Database, Manuals/ Handbook 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Review of the issues and the modifications realized in Database, Manuals/Handbook 1-2 Review of database. Interview to the users (PSIP, line ministries, MOF, etc.)Service and safety improvement plan 1-3 Survey with the PSIP, MOF, line ministries, etc. 	* Public Financial and Economic Management Reform Program is implemented as scheduled.

YEM

M

YBY

<p>2. The process of PSIP is further harmonized with the planning and budget processes of relevant ministries and the Budget Division.</p> <p>3. The capacity to use improved Database and Manuals/Handbook for PSIP is built in PSIP Section and line ministries.</p>	<p>2-1 The extent to which the identified issues were addressed in the modified PSIP process.</p> <p>2-2 Percentage of development projects which did not pass the PSIP process: Less than 2% in FY2016/17.</p> <p>2-3 Reduction of duplication in reporting and communication for PSIP and monitoring of projects.</p> <p>3-1 Number of persons in PSIP Section and line ministries who are equipped with knowledge and skill to fully utilize PSIP Database and Manuals/ Handbook: from ## (201#/1#) to ## (2015/16).</p> <p>3-2 Increased number of registered active users of PSIP Database (total, line ministries, other institutions); from ## (201#/0#) to ## (2015/16).</p> <p>3-3 Increased number of online page views generated by PSIP Database (total, PSIP, line ministries, other institutions); from ## (201#/1#) to ## (2015/16).</p> <p>3-4 Percentage of projects using the required formats: 70% in 2016/17 PSIP.</p>	<p>2-1 Review of the issues and the modifications realized in the process.</p> <p>2-2 Review of PSIP and Budget Document</p> <p>2-3 Review of the reporting and communication practice of line ministries.</p> <p>3-1 Evaluation report of training program</p> <p>3-2 Records of PSIP Database</p> <p>3-3 Records of PSIP Database</p> <p>3-4 Records of PSIP Database</p>	
<p>Activities</p>	<p>Inputs</p>		
<p>1-1 To review the utilization of Database and Manuals/Handbook for PSIP, and identify issues for further improvement of PSIP.</p> <p>1-2 To obtain feedback by users of Database, Manuals/Handbook for PSIP and other issues through workshops and interviews, etc.</p> <p>1-3 To reflect the feedback obtained in 1-2 to Database (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>1-4 To reflect the feedback obtained in 1-2 and 2-2 to Manuals/Handbook and process for PSIP (especially for an appraisal of on-going projects considering their past performance).</p> <p>2-1 To review the current public financial and economic reform policies, programs and activities.</p> <p>2-2 To review the process in PSIP in line ministries.</p> <p>2-3 To propose necessary measures to optimize the process identified in 2-2 (ex. Feedback for</p>	<p>[Japanese Side]</p> <p>* Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Public Finance - Planning Management - IT (System Programming) <p>* Training in Japan or third country</p>	<p>[Malawi Side]</p> <p>* Counterpart Personnel</p> <p>* Project Office Room</p> <p>* Equipment (PC, Printer, etc.)</p>	<p>[Pre-conditions]</p>

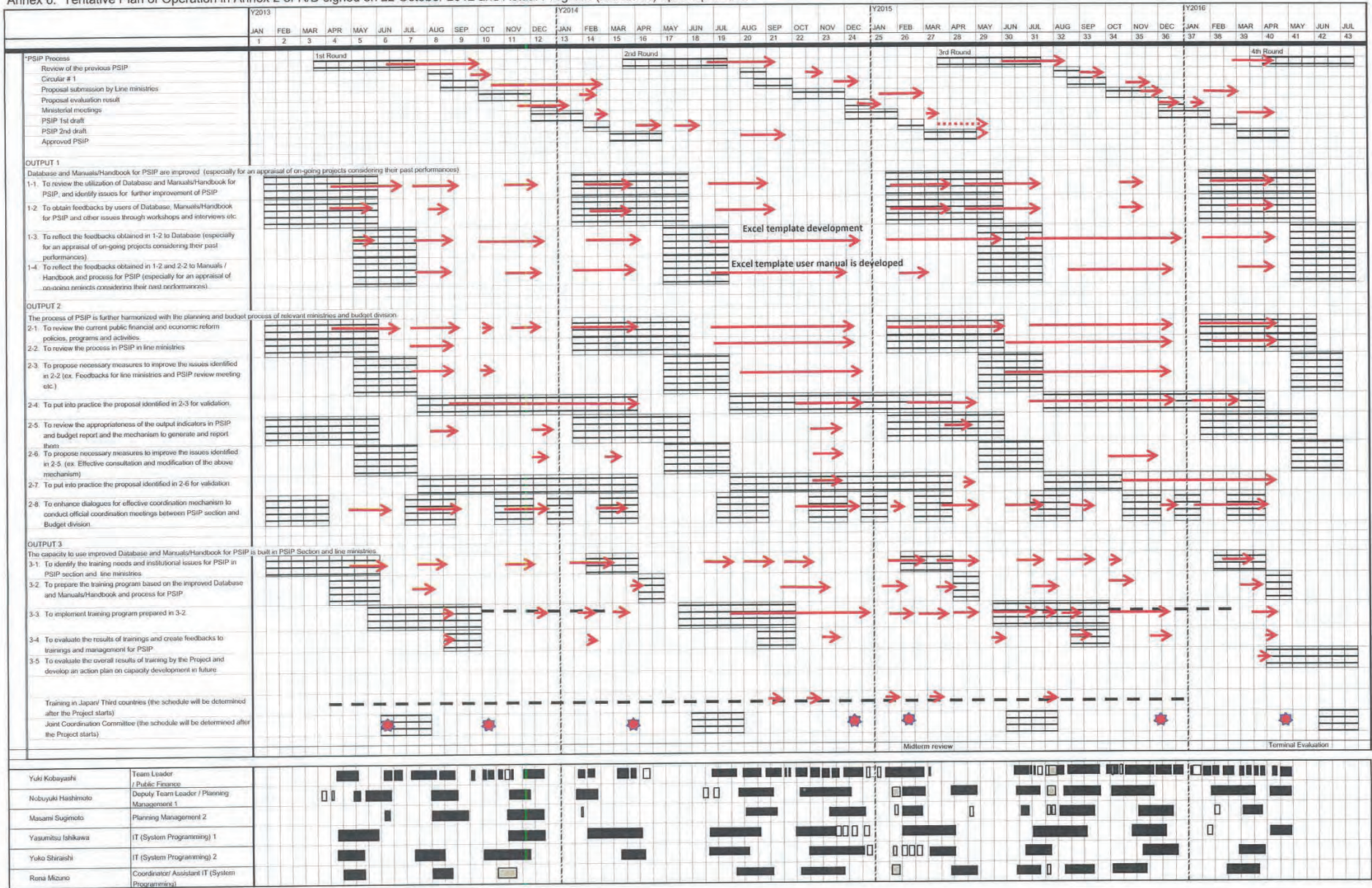
Handwritten mark

YE04

<p>line ministries and PSIP review meetings, etc.)</p> <p>2-4 To put into practice the proposals identified in 2-3 for validation.</p> <p>2-5 To review the appropriateness of the output indicators in PSIP and Budget Document and the mechanism to generate and report them.</p> <p>2-6 To propose necessary measures to improve the issues identified in 2-5 (ex. effective consultations and modification of the mechanism.)</p> <p>2-7 To put into practice the proposal identified in 2-6 for validation.</p> <p>2-8 To enhance dialogue for effective coordination mechanism between PSIP Section and Budget Division.</p> <p>3-1 To identify the training needs and institutional issues for PSIP in PSIP Section and line ministries.</p> <p>3-2 To prepare a training program on the improved Database and Manuals/Handbook and the process for PSIP.</p> <p>3-3 To implement the training program prepared in 3-2.</p> <p>3-4 To evaluate the results of training and create feedback to training and operation for PSIP.</p> <p>3-5 To evaluate the overall results of training by the Project and develop an action plan on capacity development in future.</p>			
---	--	--	--

Yasuni

Annex 6. Tentative Plan of Operation in Annex 2 of R/D signed on 22 October 2012 and Actual Progress (red arrow) up to April 2016



Annex 6 : Plan of Operations

Handwritten signature or initials.

セクション 0: 中間レビュー提言事項に対する、終了時評価までのプロジェクトの対応状況

(1) 戦略的なパートナーシップを強化する

- PSIP プロセスの中でパートナーに担って欲しい役割を、2015 年版 PSIP ハンドブック（案）に定義した。
- 以降、プロジェクトはワークショップや研修の場にてパートナーの関与を得ている。
- 成果 2（PSIP プロセスの調和化）の達成、ならびに下記の提言（4）への対応の一環として、プロジェクトは AGD や CIAU とは PFM-IT を通じて、BD、AGD、M&E ならびに PED とはプロジェクトの財務や物理的な進捗モニタリング（新 IFMIS のためのプロジェクトコードを含む）を通じて連携している。

(2) 法的措置や罰則規定、ならびに(信頼醸成のための)コミュニケーション手段によって、PSIP プロセスへのコンプライアンスを強化する

- 法的な観点について：PSIP ユニットは、公共財政管理法の改正タスクフォースのメンバーとして、直近の議会会期中に議論された PBB の法制化に関わるミーティングに参画してきた。法制化は実現しなかったが、2016 年 3 月 25 日の段階で、法改正にはアフリカ開発銀行が備上したコンサルタントの支援を得て、より広い範囲での公共財政管理事項が含まれることが予想されている。PSIP ユニットはこの、範囲を広げての法改正の議論に参加する意思表明を行っている。
- PSIP プロセスへの不履行に関する罰則の点について：2016 年 2 月に審査基準が最終的なものに見直され、PSIP プロセスに遵守した申請書は加点されることが定められた。2016 年 3 月に運用が開始された PSIP データベース Ver.2.0 では、MDAs のプロジェクト申請書や四半期進捗報告書の提出状況がデータベース利用者全てに見えるようになっている。これは、透明性の確保によって MDAs の提出期限遵守を奨励することを目的としている。
- コミュニケーションの点について：PSIP は FY2016/17 申請について、PSIP 準備プロセスに関するアウトリーチ活動の対象を全ての MDAs に拡大し、実践的かつニーズに即した支援のための訪問指導を主流化した。この訪問指導は、省庁会合の前後の密なコミュニケーションを確たるものにし、プロジェクト情報の適切なシステム入力を促進している。

(3) 開発予算の効果的配分を戦略化する

- プロジェクトは、(a) MDAs が自身の Votes 内のプロジェクト間で優先順位づけをするよう指導し、(b)2015 年 9 月の PSIP に係る通達に PSIP 審査基準を添付し、(c) 申請基準と申請用テンプレートの記載方法について説明するための MDAs 訪問を通じて、これらの課題に対応した。プロジェクトはまた、MDAs がプロジェクトコストを適切に積算出来るよう、新規申請については申請書に、継続プロジェクト申請については四半期進捗情報セクションに、積算情報セクションを設けた。
- 2015 年 12 月に開催された第 6 回 JCC にてこの課題が再度取り上げられ、議長は、PSIP の助言に MDAs が納得するよう、PSIP 審査のための能力構築にプロジェクトが継続して取り組むという結論を下した。
- 2016 年 2 月に PSIP ユニットは、限定的な資金を戦略的に配分するために、最終審査の段階で（最初の段階での審査基準とは異なる）新しい基準を適用することを開始した。新しい基準は特定の Votes 内の優先順位や PSIP ガイドラインの遵守、計画が練られたものであるか、プロジェクト計画と活動の一貫性、当該プロジェクトを支援する開発パートナーの有無、や戦略的な重要性等から成る。

(4)コスト積算、会計、M&E に係る能力強化を支援する

- プロジェクトは AGD や CIAU とは管理会計を基盤とする PFM-IT を通じて、BD、AGD、M&E ならびに PED とはプロジェクトの財務や物理的な進捗モニ

タリング（新 IFMIS のためのプロジェクトコードを含む）を通じて連携している。

- 新しいプロジェクト申請テンプレートには、活動毎の積算情報を挿入するシートが加えられた。
- 2015年12月には、PSIP データベース用の四半期進捗報告書の新フォーマットの運用が始まった。
- 2016年3月31日の段階で、61プロジェクトが FY2015/16 の第1・第2四半期報告を正しいフォームを使用して報告しており、これらの情報については既にデータベースにアップロードされている。

(5) IT スタッフの確保と強化

- 終了時評価の段階で、3名の IT スタッフ（システムアナリスト1名とプログラマー2名）が PSIP の常勤職員として勤務している。彼らは JICA の IT 専門家との協働を通しての OJT や、テーマ別の集中研修にて研鑽を積んでいる。
- その他、EP&D 所属の IT 職員（主席システムアナリスト1名と上席システムアナリスト1名）も PSIP 所属の2名の IT 職員と共に、JICA の IT 専門家が企画する内部研修にて指導を受けている。
- 2015年12月に開催された第6回 JCC を受けて、2016年4月にプロジェクトは E-Government 部と協議を行った。そして、EP&D と E-Government のトップの承認を条件として、PSIP データベース維持のための合同研修を GWAN から選ばれたメンターとアプリケーション支援ユニットを対象として行うことに合意した。

(6) データベースを IFMIS と連携させた上で AMP とも連携させることで、(前者からはオンバジェットについて、後者からはオフバジェットの)財務情報をデータベースに取りこむ

- 現行 IFMIS との（10～20パイロットプロジェクトを使つての、インターフェース接続の機能を確認するための）試行接続の設計について、開発パートナー備上の IFMIS コンサルタントと協議を行い、合意に至った。しかし、同コンサルタントが要求したフィーの関係で、以降のアクションに至っていない。
- プロジェクトは新 IFMIS 用の勘定科目表を最終化させるための会合に参画している。同会合にて、PSIP、BD と AGD の間で4桁の統一プロジェクトコードを立てることが合意されている。課題は新 IFMIS の調達が遅れていることで、その運用開始は2017/18まで持ち越されると予測されている。新 IFMIS の運用が開始された段階で、PSIP とのインターフェース化のための、プロジェクトコードの統一と試行が必要である。

セクション I: プロジェクトの実績

評価設問		結果
大項目	小項目	
上位目標を達成する見込み	<p>上位目標はどの程度達成されたか？</p> <p>上位目標: 開発プロジェクトが効率的、効果的になる。</p>	<p>指標. 終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが(毎年)15%以下である。</p> <p>判断基準: PSIP データベース、延長申請フォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> 終了時評価段階で、終了見込みのプロジェクトで延長を要する案件数は 20%であった。 プロジェクト完了後、3~5 年の間に本指標を満たすために、プロジェクトでは以下の措置を講じている。 <ul style="list-style-type: none"> (1) プロジェクトは、たくさんの新規案件によって限りある予算が拡散することを防ぐために、直近 2 回の年次説明会にて、MDAs に対して新規案件を押しよりも継続案件の完了を主眼とするように指導してきた。 (2) このような優先順位付けを MDAs に奨励し、PSIP ユニットが予測性を高めるために、プロジェクトは四半期報告テンプレートに次年度延長の意向を記すセクションを設けることを計画している（施行は 2016 年 7 月の予定）。 予め予測できない延長には、予算配分が予定通り行われなかったためにプロジェクト活動を計画通りに実施できず、翌年に繰り越すケース等がある。よって、プロジェクトによる上記の措置は、突発的な延長による新規（もしくは予定された継続）案件用の予算に対する圧迫を軽減し、予測性を高めることに繋がる。しかし、PSIP に振り向けられる総予算の年度ごとの増減の予測が不可能な点は、PSIP ユニットのコントロールの及ばない事象である。
プロジェクト目標を達成する見込み	<p>プロジェクト目標はどの程度達成されたか？</p> <p>プロジェクト目標: 公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIP がより効率的かつ調和的に運用される。</p>	<p>指標 1: PSIP セクションが審査に利用できる情報量の増加と質の向上(新規ならびに継続プロジェクトとも)</p> <p>判断基準: プロジェクトによって取りまとめられた PSIP データベース情報、PSIP デスクオフィサーへのインタビュー</p> <ul style="list-style-type: none"> 申請書のテンプレートを再設定するに当たって、ロジック毎にコラムを設定することで論旨展開が明確になり、インプットを行うコラム数の（前バージョンのテンプレートに比しての）増加にも関わらず、コラム間の情報の繋がりが確保され、提案内容の質の向上をもたらした。 PSIP セクションの職員は修正版の申請テンプレートの変更によって、より豊富で質の高いデータが蓄積されるようになったと認識している。 データベースにインプットされるデータ量の変化は、申請用のデータを整えるに当たって、提出者が従来に比較して論理構成を高めてデータを示すようになったこととも関連する。FY2013/2014 に遡ると、プロジェクトの構成を知るために不可欠なコラム（背景や上位目標、アウトプット、活動等）が空白のまま提出されており、当時、提出者はプロジェクトの概念を説明することを重要と考えていなかったか、もしくは申請書で何を議論することが求められているかを理解していなかったと類推される。 <p>指標 2: PSIP ユニット及びセクター省庁の PSIP プロセスに於ける業務スケジュール順守率の、プロジェクト完了時点での 90%へ</p>

評価設問		結果																		
大項目	小項目																			
		<p>の向上</p> <p><u>判断基準</u>: PSIP ユニットが計測・保管するコミュニケーション記録</p> <p>PISP 申請書の提出スケジュール順守状況の推移</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY2013/14</th> <th>FY2014/15</th> <th>FY2015/16</th> <th>FY2016/17</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>締め切りまでに提出された割合</td> <td>45%</td> <td>50%</td> <td>41%</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>備考</td> <td>期日までに提出された申請書の数</td> <td>期日までに提出された申請書の数</td> <td>情報が正確に記された状況で提出されたもののみ</td> <td>修正テンプレートに基づいて、情報が正確に記された状況で提出されたもののみ</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • FY2013/14 と FY2014/15 は、申請書の内容の如何に関わらず、期日までに提出された申請書の数で順守率を測っており、その数値は 45% と 50% である。 • FY2015/16 についてはルールが変更され、情報が正確に記された状況で提出されたもののみを対象として計測された。その結果、統計値は多少下がって 41% の順守率となった。 • 2015 年 9 月にテンプレート（エクセルファイル使用）が大幅に改定された： <ul style="list-style-type: none"> ➢ ログフレームと活動レベルの積算マトリックスを（従来は別々に提出されていたものから）統合し、費用と活動の情報をリンクさせて説明する形になった。 ➢ プロジェクトパフォーマンスを測るためのアウトプット指標のインプットも求められるようになった。 ➢ PSIP セクションの承認判断を支援する情報として、申請金額の根拠を説明するコラムが加えられた。 ➢ PSIP ユニットが迅速にコミュニケーションを取れるように、プロジェクトの実施メンバーの氏名と役割がテンプレートに記されるように改定された。 • これらの変更が、本指標の達成率に影響を与えている模様である。 • FY2016/17 の指標の達成率は 29% である。 • しかしこれらの変更は、重要な情報がより論理性を以って網羅されるための措置である。 • MDAs は終了時評価チームに対して、プロポーザル作成に求められる個別の情報が実ほどのような繋がりを持っているかについての理解を深めることができた点を挙げて、これらの変更の高い評価を与えている。 • 次年度の申請書提出までにより円滑な対応が可能になり、指標の好転が期待される。 <p>指標 3: PSIP の運用効率についての関係者(PSIP デスクオフィサーやセクター省庁、予算局等)の評価の向上</p> <p><u>判断基準</u>: PSIP デスクオフィサーや MDAs に対するアンケート調査等</p> <ul style="list-style-type: none"> • PSIP ユニット職員と MDAs の関係者を対象とするアンケート調査（2016 年 3 月実施）の中で、2013 年から 2016 年の 					FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17	締め切りまでに提出された割合	45%	50%	41%	29%	備考	期日までに提出された申請書の数	期日までに提出された申請書の数	情報が正確に記された状況で提出されたもののみ	修正テンプレートに基づいて、情報が正確に記された状況で提出されたもののみ
	FY2013/14	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17																
締め切りまでに提出された割合	45%	50%	41%	29%																
備考	期日までに提出された申請書の数	期日までに提出された申請書の数	情報が正確に記された状況で提出されたもののみ	修正テンプレートに基づいて、情報が正確に記された状況で提出されたもののみ																

評価設問		結果									
大項目	小項目										
		<p>運用効率の改善状況を、0～100の範囲（50をベンチマークとする）で点数付けをする方法で集計した。PSIPユニットのC/PとMDAsの両者ともに、高い改善度であったと認識している。</p> <p style="text-align: center;">PSIPの運用効率の改善についてのアンケート調査結果</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>(1) プロジェクトがPSIPプロセスの改善をもたらしたか</th> <th>(2) PSIPプロセスの要所要所の業務負荷（業務時間）は低減したか</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PSIPユニット (回答数: 10¹)</td> <td>100%が50以上のスコアを回答</td> <td>90%が50以上のスコアを回答</td> </tr> <tr> <td>MDAs (回答数: 60²)</td> <td>95%が50以上のスコアを回答</td> <td>96%が50以上のスコアを回答</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 終了時評価の聞き取り調査でも、PSIPに関わる関係者からは、改良されたPSIPのツールとプロセスについて、「論理構造がしっかりしたテンプレート」「より容易な申請」「プロジェクトの訪問によるガイダンス」等の経験に言及しながら、アンケート結果と同様の、プロジェクトが手掛けた改善を評価する意見が出された。 <p>指標 4: 予算書の開発予算コンポーネントにおけるプロジェクト数とPSIPデータベースにおけるプロジェクト数の間で差異がないVoteの数が5から#まで増加する。</p> <p><u>判断基準:</u> PSIPユニットが計測・保管する記録(予算書など、外部作成のものを含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> 指標の5という数字はベースラインサーベイ時の数値であり、プロジェクトの基準値に設定された。 FY2015/16の同数値は3であり、よって指標は満たされなかった。 2014年5月の省庁統廃合後も、同一もしくは類似プロジェクトが予算書の複数のVoteに紐づけられている。 プロジェクトが本指標を達成するためには、予算書側のVoteの統合が不可欠である。終了時評価の時点で、そのようなアクションの目途は立っていなかった。よって、本指標の目標値を設定する段階にも来ているとは思われない。 しかしプロジェクトでは、統一プロジェクトコードを使ってPSIPデータベースとIFMIS（予算書のためのデータ源）を関係づけることで、齟齬を回避する方法を検討している。 この試みは新IFMISの導入時の対応とされているが、その具体的なスケジュールはまだ固まっていない。 		(1) プロジェクトがPSIPプロセスの改善をもたらしたか	(2) PSIPプロセスの要所要所の業務負荷（業務時間）は低減したか	PSIPユニット (回答数: 10 ¹)	100%が50以上のスコアを回答	90%が50以上のスコアを回答	MDAs (回答数: 60 ²)	95%が50以上のスコアを回答	96%が50以上のスコアを回答
	(1) プロジェクトがPSIPプロセスの改善をもたらしたか	(2) PSIPプロセスの要所要所の業務負荷（業務時間）は低減したか									
PSIPユニット (回答数: 10 ¹)	100%が50以上のスコアを回答	90%が50以上のスコアを回答									
MDAs (回答数: 60 ²)	95%が50以上のスコアを回答	96%が50以上のスコアを回答									
成果1の達成度	<p>成果1はどの程度達成されたか？</p> <p>成果 1: PSIP 情報管理シス</p>	<p>指標 1-1. データベース、マニュアル、ハンドブックの修正に伴って課題が改善された度合い</p> <p><u>判断基準:</u> 1-1 プロジェクトの状況の聞き取りならびにツールの変更状況の確認</p>									

¹ 一部の回答者が回答を控えた項目あり。

² 一部の回答者が回答を控えた項目あり。

評価設問		結果
大項目	小項目	
	<p>テム(データベース、マニュアル、ハンドブック等)が改善される(特に継続事業の実施パフォーマンスを考慮した審査に関して)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトは、第6回 JCC (2015年12月) で取り上げられ議論された、これらツールの改定に付随して提起された課題への対応努力を行った。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ PSIP データベースと IFMIS 間の連携について: プロジェクトは開発パートナー備上の IFMIS コンサルタントと協議の機会を持ち、現行 IFMIS との (10~20 パイロットプロジェクトを使つての、インターフェース接続の機能を確保するための) 試行接続の設計について合意に至った。しかし、同コンサルタントが要求したフィーの関係で、以降のアクションに至っていない。 ➢ GWAN に係る、(ファイバー通信回線網とネットワークスイッチの交換、データセンター復旧のための調達の遅れ、新規のインターネットサービスプロバイダーへの移行期の一次的な不具合から起こった) 技術的な問題について: 2016年3月2日に開催されたセミナーの準備の中で、プロジェクトは E-Government 部と協力して PSIP データベースに外部から接続する際に起こる問題について診断し、ルーティング設定を確認して対処した。 ➢ プロポーザルの再提出プロセスに於ける人為的なミス再発防止について: 2016年3月11日に開催された PSIP ユニットのデータベースワークショップならびに同22日の MDAs 用データベースセミナーの場で、PSIP プロセスの検証を行った。これらのレビューの結果、管理職とデスクオフィサーのどちらもが、データベース情報の更新の責任を持つという対応に繋がった。また、2015年12月には、PSIP データベースにユーザーのインプットの履歴が残されるようになり、データベースの更新状況の透明性が確保された。 <p>指標 1-2. データベースにより利用できる情報の増加(審査結果、事業進捗状況等)</p> <p><u>判断基準:</u> 1-2 データベース、ユーザーに対するインタビュー等</p> <ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトは、データベースを包括的にレビューした上で、プロジェクト計画が申請書内でより論理的に説明されるよう、PSIP 申請用のテンプレートを改定した。 • FY2015/16 用 PSIP 申請テンプレート(Ver.1.5)から FY2016/17 年用テンプレート(Ver.2.0)における主な改定事項は以下の通り: <ul style="list-style-type: none"> ➢ PBB/OPA に該当している場合はそのプログラム名称を加筆 ➢ 連絡先を加筆 ➢ 「すでに確保されている財源」の記載の代わりに、予算シート内に記載した数値から自動的に算出される「資金計画」表を挿入し、従来は複数のシート間に記されていた数値の間で生じていた齟齬を解消 ➢ プロジェクトログフレームを、自由に記載するコラムから “ProjectLogframe” という別シートに成果、アウトプット、活動其々を記載するコラム設定に変更し、それらをつなぎ合わせた結合文が自動的に作成されるように変更 ➢ テンプレートとして “Total Project Cost” を導入し、ここにインプットされた数値が “GeneralInfo” 内の “Total Estimated Cost” に連動するようにし、シート間の金額齟齬が無くなるように変更 ➢ 成果指標を加えると共に、其々の指標がどの成果もしくはアウトプットに紐づいているかを明確化 ➢ 要請金額と次年度のターゲット総額を示す表を追加

評価設問		結果																						
大項目	小項目																							
		<p>➤ プロジェクトメンバーの氏名を記載</p> <ul style="list-style-type: none"> これらの改定をテンプレートに反映させるに当たって、テンプレートの其々のコラムを埋めていくことで論理的なプロポーザルに仕立て上がるよう、プロジェクト計画の個々のステップが別々のコラムにて示されるようにし、コラム設定自体に論旨展開の構造を組み込む変更を行った。 結果、変更によってコラム数自体は増加したが、コラム間の論理展開が明確になったことで、空白コラムが減少した。 <p style="text-align: center;">PSIP データベーステンプレートのコラム数の変化</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY2014/15</th> <th>FY2015/16</th> <th>FY2016/17</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新規申請</td> <td>89</td> <td>114</td> <td>136</td> </tr> <tr> <td>継続申請</td> <td>107</td> <td>190</td> <td>109</td> </tr> <tr> <td>空白コラムの割合 (%)</td> <td>60%</td> <td>20%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 本テンプレート改定について、ステークホルダーより終了時評価チームに肯定的な意見が聞かれた： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 「PSIP は以前は経常経費に焦点を当てていたが、より開発に目を向けたもの変わった」 ➤ 「現行の PSIP では、プロジェクトの構成要素（目的、アウトプット、活動間の繋がりとそれらに関わる予算）の関連性が明確に示されることが可能になったため、プロジェクトの意義をより強く訴えることができる」 PSIP ユニットに所属する C/P のほとんども、FY2016/17 版の申請テンプレートの構成は記入してもらった情報の質の向上に役立つものであると考えていることが、2016 年 3 月にプロジェクトが行ったアンケート調査にて確認された。 <p style="text-align: center;">FY2016/17 版申請テンプレートによる、入手情報の質と量について (回答者数：10)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報の質の向上に役立っていると考えますか？</th> <th>FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報量の向上に役立っていると考えますか？</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合^注</td> <td>90%</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">注：0～100 の範囲で、50 をベンチマークと考えての回答を求めた。</p> <p>指標 1-3. データベース、マニュアル、ハンドブックの有用性と操作性についての利用者の評価の向上</p> <p style="text-align: center;">判断基準: 1-3 PSIP デスクオフィサーや MDAs に対するアンケート調査</p> <ul style="list-style-type: none"> これらのツールの有益さと使いやすさについて質問した、2016 年 3 月のプロジェクトによるアンケート調査での回答の 		FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17	新規申請	89	114	136	継続申請	107	190	109	空白コラムの割合 (%)	60%	20%	0%		FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報の質の向上に役立っていると考えますか？	FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報量の向上に役立っていると考えますか？	「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合 ^注	90%	80%
	FY2014/15	FY2015/16	FY2016/17																					
新規申請	89	114	136																					
継続申請	107	190	109																					
空白コラムの割合 (%)	60%	20%	0%																					
	FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報の質の向上に役立っていると考えますか？	FY2016/17 用の PSIP 申請テンプレートは提出されるプロジェクト情報量の向上に役立っていると考えますか？																						
「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合 ^注	90%	80%																						

評価設問		結果																																						
大項目	小項目																																							
		<p>ほとんどが「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上であるという、指標を肯定する結果が得られた。</p> <p>1) データベース</p> <p>PSIP ユニット関係者による、PSIP データベースの有益性と使いやすさ評価 (回答者数 : 10)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">有益性</th> <th colspan="2">使いやすさ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>テンプレートの自動生成機能と読み込み機能は、データベースがより正確な申請情報を構築するために役立っていると考えますか？</td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 は情報共有の観点からあなたの業務に役立っていますか？</td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 では、プロポーザルの申請ステータスをプロジェクトの詳細と共に見ることが出来ます。この情報は審査プロセスに役立っていますか？</td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 にはプロジェクト概要リストがあります。この情報は審査プロセスに役立っていますか？</td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 は2013 年に使われていたものに比較して、より使いやすいですか？</td> </tr> <tr> <td>「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>100%</td> <td>90%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> <p>MDAs 関係者による、PSIP データベースの有益性と使いやすさ評価 (回答者数 : 60)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>有益性</th> <th>使いやすさ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 は、プロジェクト管理のために有益な情報を以前よりも提供していると考えますか？</td> <td>PSIP データベース Ver. 2.0 は、以前のものより使いやすいですか？</td> </tr> <tr> <td>「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合</td> <td>80%</td> <td>77%</td> </tr> </tbody> </table> <p>2) 審査マニュアル</p> <p>PSIP ユニット関係者による、審査マニュアルの有益性と使いやすさ評価 (回答者数 : 10)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">有益性</th> <th>使いやすさ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合</td> <td>80%</td> <td>70%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>					有益性			使いやすさ			テンプレートの自動生成機能と読み込み機能は、データベースがより正確な申請情報を構築するために役立っていると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は情報共有の観点からあなたの業務に役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 では、プロポーザルの申請ステータスをプロジェクトの詳細と共に見ることが出来ます。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 にはプロジェクト概要リストがあります。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は2013 年に使われていたものに比較して、より使いやすいですか？	「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	90%	90%	100%	90%	50%		有益性	使いやすさ		PSIP データベース Ver. 2.0 は、プロジェクト管理のために有益な情報を以前よりも提供していると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は、以前のものより使いやすいですか？	「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	80%	77%		有益性		使いやすさ	「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	80%	70%	90%
	有益性			使いやすさ																																				
	テンプレートの自動生成機能と読み込み機能は、データベースがより正確な申請情報を構築するために役立っていると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は情報共有の観点からあなたの業務に役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 では、プロポーザルの申請ステータスをプロジェクトの詳細と共に見ることが出来ます。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 にはプロジェクト概要リストがあります。この情報は審査プロセスに役立っていますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は2013 年に使われていたものに比較して、より使いやすいですか？																																			
「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	90%	90%	100%	90%	50%																																			
	有益性	使いやすさ																																						
	PSIP データベース Ver. 2.0 は、プロジェクト管理のために有益な情報を以前よりも提供していると考えますか？	PSIP データベース Ver. 2.0 は、以前のものより使いやすいですか？																																						
「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	80%	77%																																						
	有益性		使いやすさ																																					
「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	80%	70%	90%																																					

評価設問		結果				
大項目	小項目					
		3) PSIP 準備ハンドブック PSIP ユニット関係者による、PSIP 準備ハンドブックの有益性と使いやすさ評価（回答者数：10）				
			有益性		使いやすさ	
		プロジェクトが改定した PSIP 準備ハンドブックは PSIP ユニットのニーズを満たすものであったと考えますか？	プロジェクトが改定した PSIP 準備ハンドブックはプロジェクト申請の効率的な準備に役立っていると考えますか？	プロジェクトが改定した PSIP 準備ハンドブックは提供されるプロジェクト情報の質の改善に役立っていると考えますか？	PSIP 準備ハンドブックは理解しやすいと考えますか？	
		「比較的そうと言える」(71-85) かそれ以上と答えた回答者の割合	100%	70%	90%	80%
成果 2 の達成度	成果 2 はどの程度達成されたか？ 成果 2: PSIP プロセスとセクター省庁・財務省予算局の開発事業の計画・予算プロセスがより調和する。	指標 2-1. 確認された課題が修正 PSIP プロセスに組み込まれた度合 判断基準: 2-1 修正プロセスの過程で対応された事項のレビュー <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは第 6 回 JCC（2015 年 12 月）で議論された課題に対して、以下の通り対策を講じて PSIP プロセスに組み込んだ。 <ol style="list-style-type: none"> PSIP プロセスが求めるコンプライアンスへの違反について： <ul style="list-style-type: none"> 実施中案件の継続申請について、進捗報告書の提出が求められるよう、テンプレートが改定された。 「マラウイ開発協力戦略（2014-2018）」（2014）との一貫性（開発パートナー資金による Part 1 プロジェクトは AMP と PSIP の両方を經由して計画されるべきであるという点）について、2016 年 3 月 23 日に開催された開発協力グループの会合にて取り上げられ、全ての開発パートナー・プロジェクトが PSIP プロセスを遵守すべきであることが確認された。 新規に導入された最終審査基準にて、PSIP 規定を順守した申請には加点されることとなった。 MDAs とのコミュニケーションについて <ul style="list-style-type: none"> PSIP ユニットのデスクオフィサーは、MDAs との組織間での公式の情報のやり取りと平行して、MDAs 側の対応相手に対して諸連絡のコピーを別途届けることで、コミュニケーションの漏れを最小化する。 セクター部門間のコーディネーションに関わる問題について、改善を要する事案については、必要であれば公式チャネルでの通達を持って対処する可能性について、省庁レベルの会合で報告されるとともに書面にて残された。 PSIP ユニットの、全ての MDAs 関係部門の PSIP 申請準備に係る理解を醸成するために MDAs を訪問する。 				

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<p>3) MDAs の能力不足について</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2015 年 12 月の省庁レベル会合にて、MDAs の申請書の質に関するフィードバックの提供を開始した。 ➤ 省庁再編で統合された MDAs の関係者を存続 MDA の PSIP デスクオフィサーに引き合わせ、PSIP に関わる課題について当該 MDAs 内で協議できるよう、PSIP が仲介の労を取った。 <p>4) PSIP ユニットのデスクオフィサーの能力のばらつきについて</p> <ul style="list-style-type: none"> • オフィサーに対して、テンプレートをどのように使うかのみならず、何を記載するかの説明を行うことを奨励したことが、2015 年 12 月の省庁会合での申請書に関するコミュニケーションや 2016 年 2 月～3 月の最終審査過程での結果通知、また 2016 年 3 月に開催された PSIP データベース(Ver2.0)セミナーでのフィードバック提供の改善に繋がった。 <p>5) PSIP 申請要件の曖昧さについて</p> <ul style="list-style-type: none"> • 緊急援助プロジェクトや冬眠プロジェクト、他案件に紐づくプロジェクト、あるいは実行可能性調査等をどのように扱うか等、PSIP に申請できる要件をより具体的に定義した。 <p>6) 関係者によって、異なったレベル感の「アウトプット」が使用されている点について（例：PED では成果ベース契約を指し、BD では PBB のプログラムに使用、また PSIP ではプロジェクトのアウトプットとして使われている）</p> <ul style="list-style-type: none"> • PSIP テンプレートにて、PBB 下のプログラムに結び付ける対応を行った。 <p>指標 2-2. PSIP を経由しない開発事業の比率が、FY2016/17 で 2%以下</p> <p style="text-align: center;"><u>判断基準: 2-2 PSIP と予算関係書類のレビュー</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • FY2015/16 の同数値は 29.3% • この数値に影響を与えたプロジェクトのほとんどは、（開発パートナーのオンバジェット資金のみから予算が確保されている）Part 1 プロジェクトである。 • 同財政年度の Part 1 プロジェクト 95 件のうち、76.8%の案件が PSIP プロセスを経ずに策定されている。 • Part 2 プロジェクトで PSIP プロセスを経ずに案件化されたものは 3.3% • 開発パートナーが資金を提供するプロジェクトの PSIP プロセスへの組み込みを促進するために、プロジェクトでは、BD や DAD からデータを取り込むことや新 IFMIS と統一のプロジェクトコードを導入する等の、さらなる連携の可能性を模索してきた。 • 終了時評価時点では、PSIP が MDAs もしくは開発パートナー・プロジェクトの PIU/PMU に直接照会して必要な情報を取得することが、一番現実的な対応方法として認識されている。

評価設問		結果																								
大項目	小項目																									
		<p>指標 2-3. PSIP に係るレポート・コミュニケーションおよびプロジェクトモニタリングの重複削減</p> <p><u>判断基準</u>: 2-3 MDAs の報告やコミュニケーションに係る実践状況の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーインタビューにて、PSIP のプロセスにて集められ、組み立てられ、報告されて PSIP データベースに集約されたデータが、それぞれの組織に於ける PSIP 以外の報告や情報分析/共有のための活用されている状況について確認された。 PSIP のために準備されたデータは、省庁内の四半期報告や会計監査用の情報提出にも使われている。 プロジェクトが開発した PFM-IT もまた、ステークホルダーに広く受け入れられている。 AGD は農業省や情報・観光省をパイロット省庁として本ツールの使用を実施し、これら省庁からツールの活用に良い反応を得ている。 その後、同ツールは OPC にても導入され、終了時評価チームの訪問時に同部署からもその有用性についてのコメントが出された。 最近開催された会計総局の会合では、本ツールを FY2016/17 の第四半期に全省庁で導入する案が財務次官に諮られる予定であることが触れられている。次回の通達にその点が含まれる予定であることが、終了時評価のステークホルダーとの会合でも言及された。 																								
成果 3 の達成度	<p>成果 3 はどの程度達成されたか？</p> <p>Output 3: PSIP ユニットとセクター省庁が、改善された PSIP に係るデータベース、マニュアル、ハンドブックを活用する能力を獲得する。</p>	<p>指標 3-1. PSIP ユニットとセクター省庁においてデータベース、マニュアル、ハンドブックを十分に活用できる知識と技能を備えた人材の数 (FY2013/3 の##から FY2015/16 の##)</p> <p><u>判断基準</u>: 3-1 研修報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトが開催した PSIP プロセスとツール習熟のための集中研修への FY2013/14 参加者が 101 名であったのに対して、FY2015/16 はその 2.5 倍の 252 名が参加しており、大幅の増加となっている。 <p style="text-align: center;">PSIP プロセスレビューワークショップ参加者内訳</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>FY2013/14</th> <th>幹部レベル</th> <th>デスクオフィサー</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>参加者数</td> <td>48</td> <td>53</td> <td>101</td> </tr> <tr> <td>参加 MDA 数</td> <td>28</td> <td>26</td> <td>35 (重複除く)</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>FY2015/16</th> <th>幹部レベル</th> <th>デスクオフィサー</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>参加者数</td> <td>52</td> <td>200</td> <td>252</td> </tr> <tr> <td>参加 MDA 数</td> <td>25</td> <td>41</td> <td>41 (重複除く)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 研修は JICA 専門家の支援を受けながら PSIP ユニットの職員が進行し、PSIP 手順で変更になったことの紹介や、プロ 	FY2013/14	幹部レベル	デスクオフィサー	計	参加者数	48	53	101	参加 MDA 数	28	26	35 (重複除く)	FY2015/16	幹部レベル	デスクオフィサー	計	参加者数	52	200	252	参加 MDA 数	25	41	41 (重複除く)
FY2013/14	幹部レベル	デスクオフィサー	計																							
参加者数	48	53	101																							
参加 MDA 数	28	26	35 (重複除く)																							
FY2015/16	幹部レベル	デスクオフィサー	計																							
参加者数	52	200	252																							
参加 MDA 数	25	41	41 (重複除く)																							

評価設問		結果																				
大項目	小項目																					
		<p>ジェットの論理的な構成、積算、審査手法、プロジェクト管理（財務報告）等が網羅された。</p> <ul style="list-style-type: none"> このようなグループ研修に加えて、MDAs 特有のニーズや疑問に答えるために、プロジェクトではガイダンスのための MDAs 訪問も行ってきた。そのため、プロジェクトの指導によって PSIP を使いこなせるようになった関係者数は、上記表の人数を大幅に上回ることが予想される。 <p>指標 3-2. データベースのアクティブな登録ユーザー数の増加 (FY201/1#の##から 2015/16 の##)</p> <p><u>判断基準:</u> 3-2 PSIP データベース記録</p> <ul style="list-style-type: none"> 2016 年 3 月の計測時に 3 年間の傾向として増加しており、指標を満たしている。 <p style="text-align: center;">PSIP データベースユーザーの内訳 (数)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>アクティブ・ユーザー (数)</th> <th>ノンアクティブ・ユーザー (数)</th> <th>登録ユーザー (数)</th> <th>アクティブ・ユーザーの登録ユーザーに対する割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013 年 4 月 18 日時点</td> <td>37</td> <td>57</td> <td>94</td> <td>39.3%</td> </tr> <tr> <td>2014 年 11 月 30 日時点</td> <td>26</td> <td>123</td> <td>149</td> <td>17.4%</td> </tr> <tr> <td>2016 年 3 月 26 日時点</td> <td>41</td> <td>245</td> <td>286</td> <td>14.3%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> しかし、この 3 年間の傾向として、アクティブ・ユーザーの絶対数は増加しているものの、登録ユーザーに対するアクティブなステータスのユーザー比率は下がっている。その背景には、従来のデータベースでは、ユーザーはシステムを使用するために必ずログインすることが求められていたものを、たくさんのユーザーがインターネットへのアクセスに問題を抱えていることから、プロジェクトがエクセルファイルの PSIP 申請書を開発したことが関連する。 この方式では、ユーザーはデータベースにログインすることなく、エクセルフォームに情報を入れて申請書を作成出来るようになった。 一方で、現行のデータベースはプロポーザル登録が開始された 2015 年 12 月に施行され、2016 年 3 月に開催されたワークショップにてその特徴が紹介されたものであり、本ワークショップの紹介にて新しいバージョンの機能が紹介されたことにより、今後、新バージョンのデータベース機能への関心を持つ層がアクティブ・ユーザー数を増加させる可能性がある。 <p>指標 3-3. データベースに計測された、オンライン・ページビュー数の増加 (201#/1#の##から 2015/16 の##)</p> <p><u>判断基準:</u> 3-3 PSIP データベース記録</p> <ul style="list-style-type: none"> 終了時評価時点での同数値は一ヵ月当たり 1,479 ページビューである (FY2015/16 の一日当たり平均アクセス数を基に算出)。これは、プロジェクト開始前の FY2012/13 の数値である一ヵ月当たり 496 ページビューのほぼ 3 倍に相当する 		アクティブ・ユーザー (数)	ノンアクティブ・ユーザー (数)	登録ユーザー (数)	アクティブ・ユーザーの登録ユーザーに対する割合	2013 年 4 月 18 日時点	37	57	94	39.3%	2014 年 11 月 30 日時点	26	123	149	17.4%	2016 年 3 月 26 日時点	41	245	286	14.3%
	アクティブ・ユーザー (数)	ノンアクティブ・ユーザー (数)	登録ユーザー (数)	アクティブ・ユーザーの登録ユーザーに対する割合																		
2013 年 4 月 18 日時点	37	57	94	39.3%																		
2014 年 11 月 30 日時点	26	123	149	17.4%																		
2016 年 3 月 26 日時点	41	245	286	14.3%																		

評価設問		結果					
大項目	小項目						
		PSIP データベースのページビュー数記録					
			計	日数	アクセス数/日	アクセス数/月 ³	備考
			9,628	248	39	1165	
			6,036	365	17	496	前フェーズでの計測に基づくベースライン
			13,088	365	36	1,076	
			6,365	244	26	783	
			1,025	284	4	108	
			675	337	2	60	Ver.1.5 から Ver.2.0 への移行期にて、アクセス数低い
			4,696	33	142	4,269	Ver.2.0 の十分な稼働化
					49	1,479	一年間の平均値
		<ul style="list-style-type: none"> 計測された期間中にはサーバー移行時に 2 つのサーバーを平行して稼働させた時期があるが、表ではこれらのテスト期間のページビュー数は除外している。 ページビューの記録がログシステムに残っていない場合もあり、それも含まれていない。 よって、本表にて提示されている数値は、(実際より) 少ない (確実に計測された) 値であると言える。 					
		<p>指標 3-4. 規定のフォーマットを用いたプロジェクトの比率(FY2016/17 で 70%)</p> <p style="text-align: center;"><u>判断基準:</u> 3-4 PSIP PSIP データベース記録</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによる段階的な対応にて、インプットが完了していない申請書を提出しようとしてもエラー表示が出て PSIP データベースが受領しなくなるよう、PSIP の機能が進化した。 PSIP プロセスの変更がシステムに組み込まれる中で、プロジェクト申請を受け付ける PSIP ユニットと申請書を提出する MDAs の双方で、十分な情報提供の重要性に対する意識が高まった。 結果、エクセルファイルにての提出の場合でも、エラーメッセージの表示に提出者は敏感になり、最終校の提出までの推敲過程における PSIP ユニットとのコミュニケーションも円滑になった。 このような原理で、今では 100% のプロジェクトが規定のフォーマットを用いている。 					
投入実績	日本側の投入は計画通りに行われた	<p>【日本人専門家】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始からプロジェクト終了時評価までに、6 名の専門家 (総括/公共財政管理、副総括/ 公共投資計画管 					

³ 1 か月を 30 日として計算

評価設問		結果
大項目	小項目	
	か？	<p>理 1、公共投資計画管理 2、IT システム・プログラミング 1・2、業務調整/IT システム・プログラミング補助) が合計 101M/M (自社派遣分の 3.14M/M を除く) 派遣されている (本文に表 1 を挿入)。</p> <p>【本邦研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 回にわたって実施 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 1 回:「情報技術セキュリティ研修 (2015 年 1 月 19~28 日)」⇒MFEPD と E-Government 部の 5 名の職員を対象として、京都コンピュータ学院との共催で実施 ➤ 第 2 回:「公共投資計画策定と政策・事業評価研修 (2015 年 7 月 16~25 日)」⇒セクター省庁を含む主要政府機関と MFEPD の基幹部門の管理職を対象として実施。12 名の参加者が日本の有識者の講義受講や学術/政府関係者との意見交換を行った上で、複数の地方自治体への訪問を通じて、日本の状況把握の機会を持った。 <p>【第三国研修】</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 回にわたって実施 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 1 回:「プロジェクト審査コース」(2014 年 9 月 8~19 日)⇒タンザニアの東部・南部アフリカ管理研究所 (ESAMI) にて実施され、4 名の PSIP ユニット職員が参加 ➤ 第 2 回:「プロジェクト審査技術コース」(2015 年 3 月 9~20 日)⇒タンザニアの農村開発計画研究所湖水地方センター (IDRP-LZC) で開催、2 名の PSIP ユニット職員が参加 ➤ 第 3 回:「官民連携コース」(2014 年 10 月 20~24 日)⇒のケニア (モンバサ市) の ESAMI によるであり、3 名の PSIP ユニット職員が参加 <p>【供与機材】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの効果的な実施を支援するために、コピー機やラップトップコンピュータ、サーバーや UPS 等、計 375 万円 (約 32.3 千米ドル) (単価が 5 万円未満のものを除く) に相当する機材が日本側から投入された。(本文に表 2 を挿入) <p>【運営費】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本側からは、研修費用への充当を中心として、2,900 万円 (約 251 千米ドル) 相当のプロジェクト運営費が投入された (本文に表 3 を挿入)。
	マラウイ側の投入は計画通りに行われたか？	<p>【カウンターパート】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・ディレクター (期間中に 3 名が交代にて従事)、プロジェクト・マネージャー (同 2 名が交代にて従事)、ならびに EP&D 所属の 13 名と ICT セクション所属の 5 名の計 18 名を C/P として配置した (表 4 を本文に挿入)。 <p>【プロジェクト施設】</p>

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<ul style="list-style-type: none"> R/Dにて規定された日本人専門家用のプロジェクト事務所スペースが提供された。 <p>【運営費】</p> <ul style="list-style-type: none"> マラウイ側は、研修費用への充当を中心に、現地の活動に必要なプロジェクト運営費として、約 105 百万マラウイ・クワチャ（約 25.8 百万円）を負担した（本文に表 5 を挿入）。

セクション II: プロジェクトの実施プロセス

評価設問		結果
大項目	小項目	
活動の実施と実施におけるオーナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> * プロジェクト活動は計画通りに実施されたか？ * 実施機関は彼らのプロジェクト運営能力を高めるために適切なオーナーシップを発揮したか？ 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは優れた結果を創出するために、軌道修正やよりの確な対応のための諮問を JCC に行いつつ、しっかりした構成と内省に基づいた方法で、計画された活動を実施した。 プロジェクトは課題対応に対する意識が高く、問題に気付くと同時に課題解決の糸口を検討し、対応した。一例は、GWAN の脆弱性のために MDAs が PSIP のオンラインツールにアクセスできない事態に直面したことを受け、MDAs が開発プロジェクトの計画とモニタリングを行うに当たって、活動とコスト積算の関連性の概念化するに役立つ、(オフラインで使える) PFM-IT を開発して対応したことである。 このテンプレートは、前述の、MDAs が抱えるインターネットへの接続問題を回避できるように、その改訂版作成に当たってエクセルファイルを基に整えられた。 プロジェクトは、MDAs がテンプレートの入力を通じて論理構成を押さえたプロジェクト申請書を作成できるように、テンプレートのコラム間に論理の関連性を持たせる構成を取った。 プロジェクト申請書の準備に関わる支援は、PSIP プロセスを説明する年次オリエンテーションセミナーの開催に留まらず、其々の組織が抱える独自の課題に対応するための、PSIP ユニットによる MDAs 訪問を含んだ。 プロジェクトによる PSIP プロセスへの深い関与や真摯な対応を捉えて、プロジェクト実施に係るオーナーシップが実施機関によりも日本人専門家にあるのでは、という意見がステークホルダーから聞かれた。 終了時評価にては、実施機関に明確なコミットメントとオーナーシップが内在することがはっきりと見て取れた。
プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> * プロジェクト運営に懸念事項はあったか？ * 専門家と C/P の間で効果的なコミュニケーションが行われたか？ 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトはその実施管理に当たって常により適切なアプローチを志向し、問題解決に最適な協働者を求めて革新を続けた。 PSIP データベースのコンテンツを質と量の両面から改善するためには、MDAs が作文する内容に踏み込んで対応することが必要な点に気づいたことで、プロジェクトは PSIP の重要なステークホルダーグループである MDAs を、「拡大 C/P」という概念を用いて可能な範囲でプロジェクトの内部関係者と位置付けた。これら「拡大 C/P」には、各省計画部局のエコノミストのみならず、財務/経理に関連する情報を蓄積できるよう設計された PSIP データベースに関心を寄せる会計官や監査官が含まれた。

評価設問		結果
大項目	小項目	
		<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトとの協働から得られる便益は MDAs にとって疑問の余地がないものとなった。例えば、PSIP のプロセスにて集められ、組み立てられ、報告されて PSIP データベースに集約されたデータは、それぞれの組織で PSIP の用途以外に必要な報告や分析、共有の際に活用されており、関係者の日々の業務の負荷を多いに減らす結果をもたらすことに繋がった点を確認された。 プロジェクトが開発した ICT ツールに MDAs がアクセスするためには、インターネット回線の問題が解決されなければならない。そのために、E-Government との連携関係が築かれ、同部とは信頼し合うパートナー関係が出来ている。このように、連携の輪は PSIP に関わることが自身の業務に価値があると考える層に広がっている。 全体として残された課題は、プロジェクトが構築した PSIP という装置をプロジェクト完了後に（必要であれば規模を縮小して）維持し管理していけるよう、円滑にその移行準備を整えることである。

セクション III: 5 項目評価

	評価設問		結果
	大項目	小項目	
進捗性	マラウイ共和国政府の政策との整合性	プロジェクトはマラウイ政府のビジョンや原理、戦略や計画に合致していたか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトはマラウイの国家開発計画である「マラウイ成長開発戦略 (MGDS) II (2011-2016)」に沿って計画・開始された。 終了時評価時点において、同中期計画が継続して実施されており、プロジェクトによって改善された PSIP プロセスと枠組みは、MGDSII 実施に当たって「国の仕組み」を提供している。 PSIP が国の枠組みを提供している点については、「マラウイ開発協力戦略 (2014-2018)」(2014) や「官民パートナーシップ政策/法」(2011 年 5 月 18 日議会承認済み) 等の政策文書に直接言及されている。
	マラウイのセクター優先事項に係る戦略計画/方向性との整合性	「公共財政経済管理改革プログラム (PREM-RP) (2011-14)」との整合性は維持されたか？	<ul style="list-style-type: none"> 2013 年に明るみに出た大規模な公金横領事件後、事件の一端に管理システムの脆弱性が影響した等の見解が出されたことから、同プログラムは頓挫しており、終了時評価の段階で、期日までの実績達成、取り纏め、ならびに後継計画準備には進展していない。 しかし、同事件がきっかけとなって検証された公共財政管理の最大優先課題への対応策が、「公共財政管理改革プログラム(PFMRP)」に取り纏められている。本プロジェクトでは PFMRP の 4 分野（会計と報告、国庫と資金管理、監視と監査、コンプライアンスと管理）の其々に紐づく活動を内包している。
	受益者ニーズとの関連性	* プロジェクト目標は受益者のニーズに合致していたか？ * ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 「プロジェクトは予算計画の改善を実現し、国家資金がより MGDSII に整合するよう支援した。」 「プロジェクトは MDAs やその他、開発関係の活動に関わる情報をまとめて知りたい機関のニーズに呼応した。」 「プロジェクトは、PSIP のステークホルダー間のより緊密な連携を可能にした。」 「訪問活動や研修、年度ごとのオリエンテーションセミナーはステークホルダーから、実務の円滑化に直結する、その実践的な価値から評価された。」

評価設問		結果
大項目	小項目	
	ループのニーズは高かったか？ ターゲットグループ:PSIP ユニット、MDAs、ステークホルダーの優先順位	<ul style="list-style-type: none"> 「マラウイの全ての開発プロジェクトは PSIP を経由して策定されるべきであることから、『PSIP は国にとって主要なカントリーシステムの一つ』であり、よって CEPSIP2 は大変重要な役割を担うプロジェクトである。PSIP を通さずにプロジェクトを実施するに至る開発パートナーのケースはあれど、PSIP への統合化への関心は高いものである。IFMIS や AMP との統合についてはまだ課題が多いが、プロジェクトが志向した、異なったアプリケーション間でのデータの共有化への意欲は健在である。」 「PSIP データベースにプロジェクトデータを入力することによって、プロジェクトの実施者は透明性が確保された中で報告を作成・提出するため、資金管理の不正や故意の虚偽報告を抑止する効果も発揮している。」
日本の ODA 政策との整合性	プロジェクトは日本政府の対マラウイ支援政策に合致していたか？	<ul style="list-style-type: none"> マラウイに対する日本の現行の援助政策である「対マラウイ共和国 事業展開計画（2015年4月現在）」は、MGDS に沿って取り込まれる深刻な貧困からの脱却のための努力を支援することを基本方針としており、本プロジェクトは日本の開発援助政策のマラウイにおける実施を根底から支えるものである。
日本の経験や技術の比較優位	日本が技術・経験において明確な比較優位を有するか？	<ul style="list-style-type: none"> 日本の技術協力のアプローチは、日本人専門家がプロジェクトの実施の過程に継続して関与することを可能にすることから、専門家は C/P が日々の業務の中でステークホルダーと接するその場で指導を行うことができる。このアプローチによって、改善について継続的に議論してプロジェクトに反映することができる。この、「プロジェクトが学ぶ仕組み」が内包され、最大限に活用されていることが、本プロジェクトの顕著な資質である。
プロジェクトのデザインやアプローチの適切性	プロジェクトの構造は適切であったか？	<ul style="list-style-type: none"> 公共財政管理に係る MFEPD の他部局との調和を志向するために、プロジェクトは PSIP の仕組みやプロセスを強化することに努め、これらの関連部局とデータ連携の可能性を探った。 プロジェクトが取ったアプローチは適切であったが、これら他部局の PSIP との接続に対する準備状況と関心の高さは PSIP 側の関心の高さとは必ずしも一致していず、PSIP にとって難易度の高い課題となった。 プロジェクトは共通の関心事項が何であるかを分析し、PSIP と BD ならびに AGD の間で 4 桁の統一プロジェクトコードを使用する方針に合意を得た。 関係部局には其々の事情があることから、調整は長い道のりであるが、プロジェクトが介入して整えた PSIP の仕組みとプロセスのメリットを感じる MDAs 関係者の母集団を増やししながら環境を整えるという、プロジェクトが取った方法は現実的なものであった。

	評価設問		結果
	大項目	小項目	
有効性	プロジェクト目標を達成する見込み プロジェクト目標: 公共財政経済管理の枠組みの中で、PSIPがより効率的かつ調和的に運用される。	プロジェクトの完了時までにプロジェクト目標が達成される展望はあるか？	「セクション I: プロジェクトの実績」の項を参照。
	貢献要因	各成果はどの程度の結果をもたらしたか？ その他、プロジェクト目標の達成に貢献した要因はあるか？	「セクション I: プロジェクトの実績」の項を参照。 <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトはステークホルダーとの緊密なコミュニケーションを通じて問題を分析し、PSIP ツール（データベース、ハンドブック、マニュアル）の開発と改良を行ってきた。 PSIP ユニットと MDAs のこれらのプロセスを通しての協働は、両者の間の信頼関係の構築を促した。 MDAs にとっては、PSIP プロセスへの対応が従来に比較して容易なものとなり、プロセスを通じてプロジェクトに関する情報を自己の参照のために整備することにも繋がったため、PSIP ユニットによる PSIP プロセスを通じての支援やガイダンスを高く評価している。
	阻害要因	プロジェクト目標の達成を阻む要因はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、効率的かつ効果的な PSIP プロセス管理を可能にするために、改善度の高い環境整備を志向した。そのために、テンプレートの大幅改定等、多くの変更事項を伴い、それらの変更が提出締め切りの順守率に影響を与えたと考えられる。プロジェクト完了時点で 90% を記録することが目標値とされていた締め切り順守率の FY2016/17 の実績値は、29% であった。 プロジェクトは公共財政経済管理フレームワークの調和への貢献について高い目標を設定したが、例えば IFMIS との連携など、調和化の実現に不可欠な関係他者の準備状況が整わなかったことから、プロジェクトが想定した期間内の実現には至らなかった。 プロジェクト目標の達成が十分な形で遂げられなかったのは、これらの要因が影響したためである。
効率性	投入と成果の関連性	プロジェクト活動はタイミング、長さ、質等の観点から、適切に行われたか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、(a) IT を基盤とするプラットフォーム（改良されたデータベース等）、(b) PSIP ユニットの業務の効率化や MDAs が PSIP プロセスに対応するための支援ツール（テンプレートやハンドブック、マニュアル、PFM-IT 等）、ならびに(c) 研修によって PSIP プロセスの構造を一新した。 ワークショップ予算を増やさずにより広い範囲の PSIP 関係者に関与してもらうために、プロジェクトは MDAs を訪問して技術指導を行う方式を採用した。ステークホルダー側も歓迎したこれらの方策は、プロジェクトの投入を成果に結びつける、直接の因果関係を強固にした。
	成果レベルの達成	外部条件は満	外部条件 「公共財政経済管理プログラム(PFEM-RP)が計画通り実施される」

	評価設問		結果
	大項目	小項目	
	成	たされたか？	<ul style="list-style-type: none"> 2013年に明るみに出た大規模な公金横領事件後に同プログラムが頓挫していることから、成果の算出を支える条件としての同条件は崩れた。しかし、プロジェクトのパフォーマンスに対する影響はなく、よって、成果の発現を阻害する要因にもならなかった。
	日本側による投入の適切さ	日本人専門家の投入は(専門性や投入期間等)	<ul style="list-style-type: none"> 抽出された課題にタイミング良く対応するために、日本人専門家は積極的にステークホルダーに働きかけた 終了時評価でのステークホルダーへの聞き取りでは、財政管理の専門性や問題解決や改善努力への日本人専門家の姿勢に対する称賛が多く聞かれた。のもある。
		本邦・第三国研修の規模やタイミング	<ul style="list-style-type: none"> 本邦研修は、マラウイとは異なるプラクティス(監査の手法やビジネス倫理等)に実際に触れ、見聞を広める貴重な機会を提供したと参加者より高く評価された。 研修の成果を踏まえて策定したアクションプランには、「固定資産登記の制度化」のように、政策化が検討されているものもある。
		機材等の価値	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによって購入されたサーバーは、プロジェクト活動の推進に不可欠な投資設備となり、データベースを構築するための推進力となった。(このような機材は、プロジェクト期間以降も継続的に維持管理が必要なものであり、将来、マラウイ側への引き渡し後に維持管理の問題が生じるようであれば、本投入の適切性自体に疑問が投げかけられるものである。そのため、将来の管理の段取りまでを意図した引き渡しが望まれる。)
	マラウイ側による投入の適切さ	C/Pの配置や投入	<ul style="list-style-type: none"> 「セクションII:プロジェクトの実施プロセス」を参照。
		経費負担の適切性	<ul style="list-style-type: none"> マラウイ側も、プロジェクト活動を支えるために、かなりの規模の財源を確保する努力を行った。その中には、PSIPが承認したプロジェクトの現地踏査モニタリングの旅費が含まれる。
インパクト	上位目標を達成する見込み	<p>上位目標はどの程度達成されたか？</p> <p><u>上位目標:</u> 開発プロジェクトが効率的、効果的になる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「セクションI:プロジェクトの実績」を参照。

	評価設問		結果
	大項目	小項目	
		上位目標がプロジェクト完了後、3～5年の間に達成される見込みはあるか？	<p>指標. 終了見込みのプロジェクトで延長を要するものが(毎年)15%以下である。</p> <p>判断基準: PSIP データベース、延長申請フォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト完了後の3～5年の間に上位目標の指標を満たすための準備として、プロジェクトは(1)新規よりも継続案件の完了を優先する、ならびに(2)延長のケースとなりそうな案件を看破する、ことを意図する施策を施した。しかし、これらの施策を以ってしても、PSIPに振り向けられる総予算の年度ごとの増減はPSIPユニットがコントロールできない事象によって予測できないという課題が残る
	その他のインパクト	想定されていなかったプラス、マイナスのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> PSIPのデータベースは、開発プロジェクト活動に関係する省内の部署に共通プラットフォームを提供し、これら部局がそのプロセスを進めるに当たって調整を円滑に行うための助けとなっている。 多くのプロジェクト情報が一か所に纏められている利点から、ユーザーはデータベースを単一プロジェクトの計画ツールとして使用するのみならず、プロジェクト情報の網羅的な検索にも活用し始めている。 PED-OPCは財務管理関連の業務分野にて、いくつかの省庁と業績契約を結んでいる。しかし、大方の省庁では迅速に提出できるような財務記録を取っていないことから、財務状況の経過の把握に、プロジェクトが開発したPFM-ITの情報を使っている。 NAO等の協力者がPSIPに賛意を示していることが、PSIPデータベースに入る情報は監査に使われるかもしれないので正確であるべき、というシグナルを送っており、PSIPの信憑性を高めている。 PFM-ITが有益であることが、活動と予算の一貫性に関するMDAsの自信に繋がっている。
持続性	制度面	PSIPを介して国の公共投資計画が策定・実施されるよう、PSIPに法的な拘束力を持たせるなど、制度面の拡充	<ul style="list-style-type: none"> PSIPのみを単体で扱う法的根拠は存在しないが、これまで長きにわたって「国の仕組み」としてマラウイの公共財政セクター管理に根付いていることから、PSIPは複数の制度的な枠組みに内包されている。 「マラウイ開発協力戦略(2014-2018)」や「官民パートナーシップ政策/法」(2011年5月18日議会承認済み)等の政策文書にも、PSIPに関する直接的な言及が見られる。 単体のPSIP法もしくはPFM法改正に際しての関連事項の挿入、あるいはその他の施策にてPSIPを法的に規定することは、PSIPを通して開発プロジェクトを計画する、というモチベーションの維持を確固にするものである。

	評価設問		結果
	大項目	小項目	
	組織面	プロジェクトが達成した成果を継承する組織的な仕組み	<ul style="list-style-type: none"> C/P (PSIP ユニット) の中核は、開発エコノミストとシステムの専門家から構成されている。実施機関の人員配置は、例えばエコノミストであればマラウイ政府機関のエコノミスト職を渡り歩くという、(専門分野ごとの) 共通人材管理の枠組みで対応されている。そのため、プロジェクトが育てた人材をそのまま存続させることで組織力を維持するような、組織面の持続性を狭義の観点から確保する土壌ではない。 しかし、PSIP コミュニティは既にエコノミストとシステム専門家の枠組みの外にある、より幅広い政府関係者を包含するに至っていることにプロジェクトは気付いた。会計官や監査官、セクターの専門職員等、より広い政府関係者コミュニティの関心を得て、プロジェクトは彼らをプロジェクト活動(ワークショップや研修、訪問指導)に引き込むことで、PSIP ユニットの核とする拡大チームを構成するに至った。
	技術面	プロジェクトが蓄積した技術力を定着・継承・更に発展させることができるか。	<ul style="list-style-type: none"> PSIP 専門家の層を育てて、PISP 専門家集団としてそれなりの規模を確保することが重要である 今後 PSIP に新規に配属される職員は、プロジェクトが準備したツールを活用してその任務に慣れていくことができるが、一方で、プロジェクトがこれまでに育んだ技術が今後どのように維持されるかについては、不安の声が挙がっている。特に、IT の領域は専門性の高さのみならず、進化のスピードが速い分野であることから、技術面の不安材料として指摘する関係者が多い。 ステークホルダーの多くにとって、プロジェクトとの繋がりやワークショップや研修、MDAs 訪問で触れ合う機会を通じてであることから、PSIP のインターフェースを日本人専門家と認識している。 現在 PSIP ユニットのオフィススペースに置かれている、プロジェクトによって調達された PSIP データベースのサーバー管理を万全にするために、プロジェクトは情報省の E-Government 部との協議を始めている。政府全体の IT ニーズに応える立場にあることから、E-Government はプロジェクトが導入したサーバーを IFMIS/GWAN 用のサーバーラームに置くことに関心と意志を表明している。
	財務面	プロジェクト後の財源の確保の可能性	<ul style="list-style-type: none"> PSIP ツールは MDAs のより幅広い利害関係者に普及されるべきであるとの認識を持った段階で、プロジェクトは訪問指導を開始し、より多くのステークホルダーにアクセスするようになった。対象の拡大がプロジェクトの完了後、実施機関にとって財政的な負担にならないよう、プロジェクトは PSIP ユニットの MDAs を訪問して手取足取りガイダンスを行う活動方式を選択した。この方法を採用することで、プロジェクトはワークショップや研修費用を上積みすることなく、より幅広いステークホルダー集団が PSIP システムや手順に対する理解を深め、精通することを可能にした。 プロジェクトの実施中、実施機関はかなりの規模の財源を確保する努力を行った。その中には、PSIP が承認したプロジェクトの実地踏査モニタリングの旅費が含まれる。終了時評価時に実施機関は、プロジェクトが導入した活動の継承に必要な資金的な手当てを行うコミットメントを示した。 プロジェクトの成果を財務面から支えるという観点に於いて、プロジェクト介入によって創造された価値を理解し、より広義の政府システムとしてその成果を維持しようとする姿勢は、好ましい兆候である。E-Government 部が psip.malawi.gov.mw のドメイン名の使用と Wild Card SSL (PSIP のポータルが置かれている、マラウイ政府のドメイン malawi.gov.mw のセキュリティ対応) を今後、マラウイ政府の IT システムに組み込んで管理する、という方針は、これらの維持経費が政府の体系に組み込まれることをも意味する好例である。

