

ネパール連邦民主共和国
モニタリング評価システム強化
プロジェクトフェーズ2
終了時評価調査報告書

平成 28 年 6 月
(2016 年)

独立行政法人国際協力機構
ネパール事務所

ネパ事
JR
16-002

ネパール連邦民主共和国
モニタリング評価システム強化
プロジェクトフェーズ2
終了時評価調査報告書

平成 28 年 6 月
(2016 年)

独立行政法人国際協力機構
ネパール事務所

序 文

ネパール連邦民主共和国政府は、第 10 次国家開発 5 年計画（2002/3～2006/7 年）において、効果的な開発事業の実施や行政サービスの提供をめざし、“グッド・ガバナンス”を主要な開発戦略の 1 つに決めました。“グッド・ガバナンス”の実現に重要となるのが、単なる政策の遂行だけでなく、その政策遂行の手法・手順の適切性を確保することです。上記の 5 年計画においても、“グッド・ガバナンス”の実現のため、政府内プロセスの透明性・信頼性を高めるためのモニタリング評価（Monitoring and Evaluation : M&E）システムを強化する政策が打ち出されました。

ネパール政府のなかでも、M&E 推進の中心的な役割を果たすのが国家計画委員会（National Planning Commission : NPC）です。NPC は、国家開発計画を定める機関であり、また各種開発政策/事業のモニタリングや、関係省庁の M&E 状況を踏まえた国家開発計画へのフィードバック、進捗管理等を推進する役割を担っています。一方、この M&E の概念の導入はネパール政府にとって比較的新たな試みであり、制度構築・改善や人材育成に向けた対応が課題となっていました。

このような状況下、JICA は技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画」（2006 年 10 月～2009 年 12 月）を開始し、プロジェクト期間を通じて、①M&E 人材の育成、②M&E ツールの作成、③政策レベルの認識強化等に取り組みました。一方、NPC と関係省庁の間での情報共有・関係強化については依然として課題が残ったことから、2011 年より同プロジェクトのフェーズ 2 として「モニタリング評価システム強化プロジェクトフェーズ 2」が開始されました。本プロジェクトは、従来の人材育成の枠から一歩踏み出し、NPC、関係省庁及び関係郡機関の連携を深め、事業・政策レベルでの M&E が強化されることをめざした点が特徴に挙げられます。

2014 年 12 月、プロジェクト終了を半年後に控え、JICA はプロジェクトの成果と目標達成度を確認するために終了時評価調査を実施しました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものであり、終了後の更なる成果発現に向けた提言を含むものでもあります。

ここに、本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に謝意を表します。

平成 28 年 6 月 8 日

独立行政法人国際協力機構
ネパール事務所 佐久間 潤

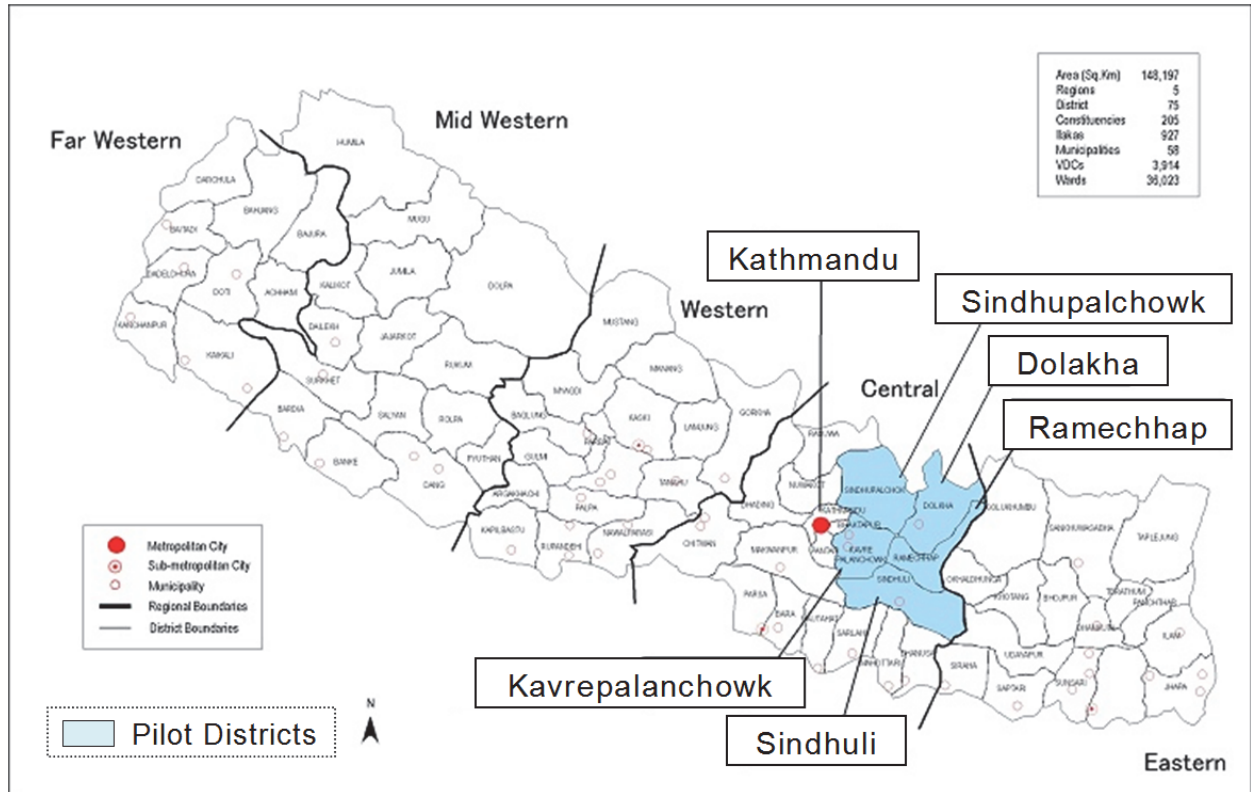
目 次

序 文	
目 次	
プロジェクト位置図	
写 真	
略語表	
評価調査結果要約表（和文・英文）	
第1章 終了時評価の概要	1
1-1 協力の背景	1
1-2 プロジェクトの概要	1
1-3 調査団構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面会者	5
1-6 評価上の留意点	5
第2章 終了時評価の方法	8
2-1 評価手順	8
2-2 評価5項目	10
第3章 プロジェクトの実績	11
3-1 投入実績	11
3-2 活動の達成状況	13
3-3 アウトプット（成果）の達成状況	13
3-4 プロジェクト目標の達成状況	16
3-5 上位目標の達成状況	16
3-6 プロジェクトの実施プロセス	17
第4章 評価結果（5項目ごとのレビュー結果）	22
4-1 妥当性	22
4-2 有効性	27
4-3 効率性	29
4-4 インパクト	31
4-5 持続性	34
4-6 結論	37
第5章 提言と教訓	38
5-1 提言	38
5-2 教訓	40

付属資料

1. M/M [合同評価報告書 (英文) を含む]	45
2. 終了時評価グリッド (英・和)	118

プロジェクト位置図



①カトマンズ（プロジェクト事務所設置）

②パイロット5郡：カブレパランチョーク郡、シンドウパルチョーク郡、ドラカ郡、ラメチャップ郡、シンズリ郡

③パイロット5省：農業開発省（MoAD）、森林土壌保全省（MoFSC）、教育省（MoE）、公共インフラ・運輸省（MoPIT）、連邦・地方開発省（MoFALD）

写 真

■2014年12月1日（月）プロジェクト事務所及び調査団打合せ



プロジェクト・オフィス（NPCビル）



プロジェクト・オフィス案内板



専門家&プロジェクト・スタッフ執務室



ネパール側評価団との打合せ



プロジェクト・スタッフによる概要説明

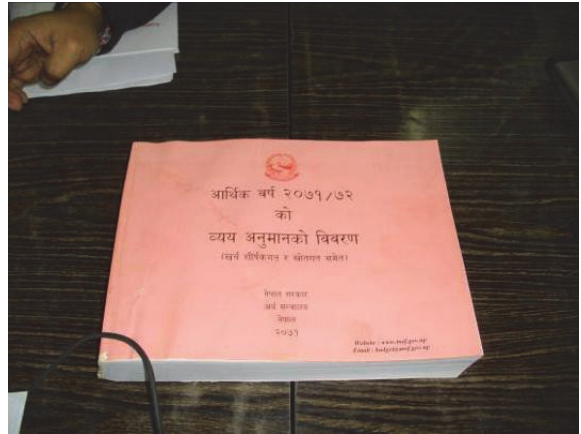


M&E 局長へのヒアリング

■12月2日（火）実施機関 NPCS の C/P（幹部&タスクフォースメンバー）へのヒアリング



プロジェクト・スタッフへのインタビュー



レドブック（事業予算歳出管理帳）



プロジェクト関係資料・成果品



社会開発担当 Joint Secretary とインタビュー



TF メンバー（NPCS 教育担当課長）へのインタビュー



パートナー省庁 TF メンバー（MoFALD）

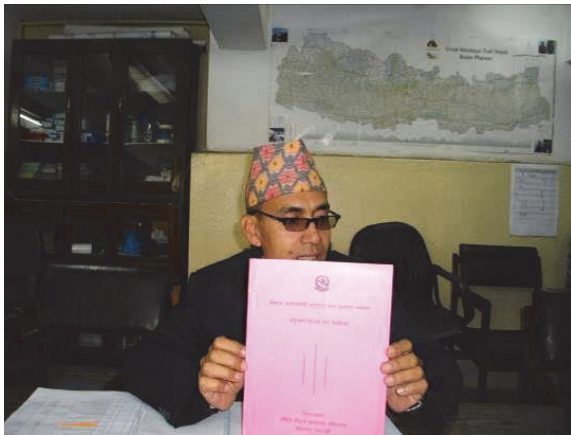


農業・農村インフラ担当 Joint Secretary と
インタビュー



TF メンバー (NPCS 農業担当課長) と
インタビュー (右: 左はネパール評価団)

■12月3日(水) NPCS の C/P (幹部&タスクフォースメンバー) へのヒアリング



旧 M&E ガイドライン (フェーズ 1 支援)



元 NPCS タスクメンバー (現観光省 M&E 課)



NPCS タスクメンバーとのインタビュー



Member Secretary (NPCS、JCC 議長) 表敬



経済調整局長（JCCメンバー）へのインタビュー



UNDPプロジェクト（M&E担当者）

■12月4日（木）パートナー省庁 C/P（幹部&タスクフォースメンバー）へのヒアリング



パートナー省庁 TF メンバー（MoE）



パートナー省 TF メンバー（MoPIT）



パートナー省（MoPIT）



パートナー省庁 TF メンバー（MoAD）

■12月5日（金）パートナー省庁 C/P（幹部&タスクフォースメンバー）へのヒアリング



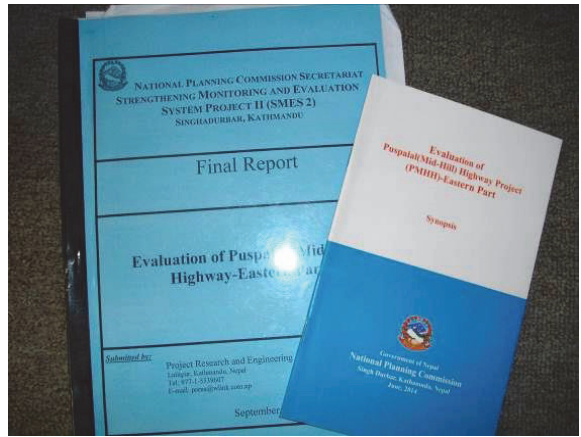
パートナー省庁 TF メンバー（MoFSC）



TF メンバー（OPMCM）

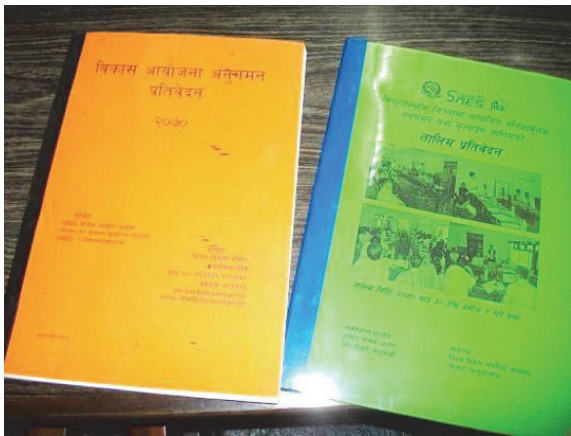


第三者評価コンサルタントインタビュー

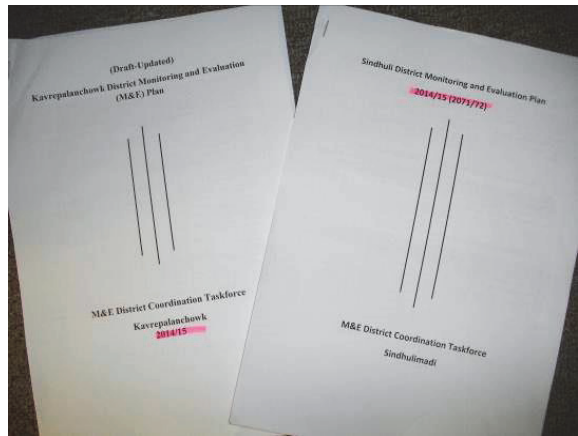


第三者評価レポート（ハイウェイ事業）

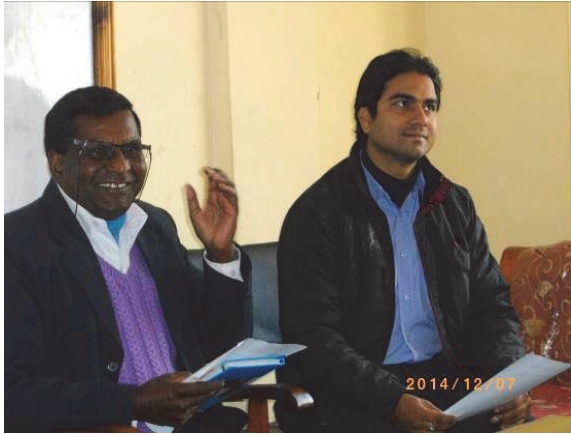
■12月7日（日）対象郡訪問&インタビュー（カブレパランチョーク郡：Kavre Palanchowk）



郡フィールド訪問レポート



郡 M&E 計画書
（カブレパランチョーク、シンズリ郡）



カブレパランチョーク郡保健局
(ノン・TFメンバー)



カブレパランチョーク郡森林局
(TFメンバー)



郡の Web-based Reporting System



カブレパランチョーク郡
(左が Program Officer)



カブレパランチョーク郡でのインタビュー

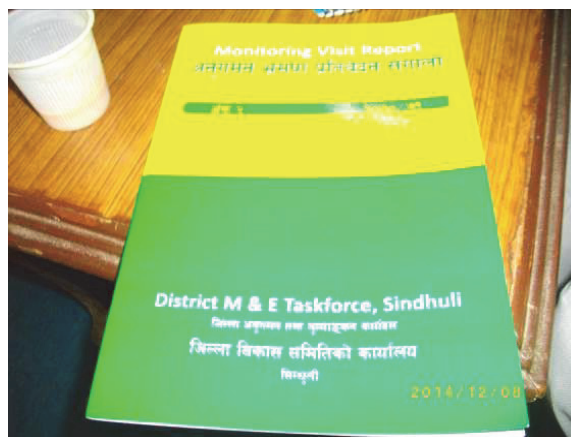


VDC Secretary インタビュー

■12月8日（月）対象郡訪問&インタビュー（シンズリ郡：Sindhuli）



郡農業事務所 TF メンバーインタビュー



同郡作成のフィールド訪問レポート（英文）



同農業事務所の表彰メダル（地方政府）



郡教育事務所 TF メンバーインタビュー



郡保健事務所ノン TF メンバー



郡 LDO



郡 TF メンバー (左・プログラムオフィサー)

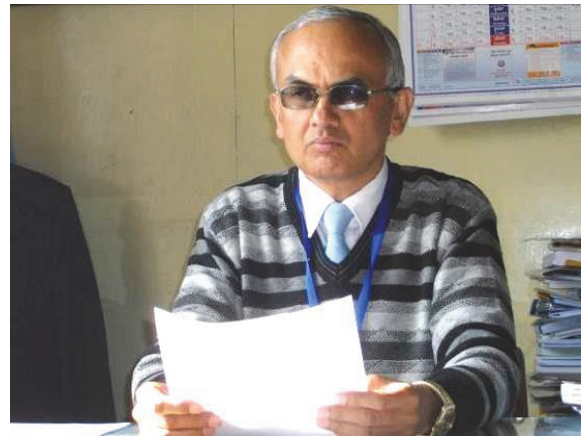


郡 TF メンバー及び SMES2 チーム

■12月10日(水) 調査結果取りまとめ



評価調査団内打合せ



評価調査結果(提言)事前説明

■12月12日(金) 調査結果発表



JCC 会合 (評価調査結果発表)



終了時調査レポート署名

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
CBS	Central Bureau of Statistics	中央統計局
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
DADO	District Agriculture Development Office/ Officer	郡農業開発事務所・農業開発官
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DEO	District Education Office/ Officer	郡教育事務所・教育官
DPMAS	District Planning and Monitoring Analysis System	郡計画モニタリング分析システム *なお、元々UNDP の支援による DPMAS (District Poverty Monitoring and Analysis System : 郡貧困モニタリング分析システ ム) があったが、郡の計画モニタリング への活用を目的として指標が再選定さ れ、名称も改訂された。
DSCO	District Soil Conservation Office	郡土壌保全事務所・保全官
EMD	Economic Management Division	経済調整局
E/N	Exchange of Notes	交換公文
GoJ	The Government of Japan	日本国政府
GoN	The Government of Nepal	ネパール政府
IC/R	Inception Report	インセプションレポート
JCC	Joint Coordination 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
JPY	Japanese Yen	日本円
LGCDP	Local Governance and Community Development Programme	地方行政・コミュニティ開発プログラム
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング評価
MDAC	Ministerial Development Action Committee	省レベル開発行動委員会
MfDR	Management for Development Results	開発成果重視マネジメント
MIS	Management Information System	情報管理システム
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoAC	Ministry of Agriculture and Cooperative	農業組合省
MoAD	Ministry of Agricultural Development	農業開発省
MoE	Ministry of Education	教育省
MoF	Ministry of Finance	財務省
MoFALD	Ministry of Federal Affairs and Local Development	連邦・地方開発省

略 語	正式名称	日本語
MoFSC	Ministry of Forests and Soil Conservation	森林土壌保全省
MoLD	Ministry of Local Development	地方開発省（旧）
MoPIT	Ministry of Physical Infrastructure and Transport	公共インフラ・運輸省
MoPPW	Ministry of Physical Planning and Works	公共事業省（旧）
MoPPWTM	Ministry of Physical Planning and Works and Transport Management	公共事業交通管理省（旧）
MTEF	Medium-term Expenditure Framework	中期支出計画
NMEG	National M&E Guidelines	国家 M&E ガイドライン
NDAC	National Development Action Committee	国家開発行動委員会
NPC	National Planning Commission	国家計画委員会
NPCS	National Planning Commission Secretariat	国家計画委員会事務局
NPPR	Nepal Portfolio Performance Review	国家ポートフォリオ実績レビュー
NRs	Nepal Rupees	ネパール・ルピー（現地通貨の単位）
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	実地訓練/オン・ザ・ジョブ・トレーニング
OPMCM	Office of Prime Minister and Council of Ministers	首相府
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMAS	Poverty Monitoring and Analysis System	貧困モニタリング分析システム（旧）
PMD	Poverty Monitoring Division	貧困モニタリング局
PMO	Prime Minister's Office	首相府の別の略称
PO	Plan of Operations	活動実施計画
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
RBME	Result Based Monitoring and Evaluation	結果（成果）重視型モニタリング評価
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SMES1	Strengthening the Monitoring and Evaluation System Project in Nepal	
SMES2	Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II	
SNPMC	Project for Strengthening National Planning and Monitoring Capacity	UNDP「計画策定・モニタリング能力向上プロジェクト」
TF	Task Force	タスクフォース
TOR	Terms of Reference	業務範囲
TYIP	Three Year Interim Plan	暫定 3 カ年計画
TYP	Three Year Plan	（暫定）3 カ年計画
VDC	Village Development Committee	村落開発委員会

■関連情報

1. ネパール政府の会計年度は、ネパールの公式の暦である太陽太陰暦のビクラム暦で 4 番目の月、スラワン 1 日〔グレゴリオ暦（西暦）の 7 月 15 日頃〕に始まり、翌年の 3 番目の月アサールの末日に終わる。例えば、ビクラム暦で「2070/2071（西暦 2013/2014）財政年度」は、西暦 2013 年 7 月 16 日～2014 年 7 月 16 日にあたる。なお、ビクラム暦で「2070 年」は、西暦 2013 年 4 月 14 日～2014 年 4 月 13 日にあたる。
2. ネパール・ルピー（NR）の交換率：1 円＝1.118 NRs（2014 年 11 月末現在：JICA 平成 26 年度精算レート表より）

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール連邦民主共和国	案件名：モニタリング評価システム強化プロジェクトフェーズ2
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：ネパール事務所	協力金額（評価時点）：3億2,000万円
協力期間：2011年12月～2015年5月 (3.5年間)	先方関係機関：国家計画委員会事務局（NPCS）
	日本側協力機関：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>ネパール連邦民主共和国政府（以下、「ネパール」と記す）は、「貧困削減」を課題とする第10次国家開発5カ年計画（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）（2002/3年度～2006/7年度）において、効果的な開発事業の実施や行政サービスの提供をめざし、グッド・ガバナンスを主要な戦略の1つと位置づけた。PRSPにおいては、グッド・ガバナンスの実現に向けて、意思決定及び公費支出の信頼性や透明性を確保するために行政機能におけるモニタリング評価（Monitoring and Evaluation：M&E）システムを強化する政策が打ち出された。しかしながら、ネパール政府の制度・組織整備が不十分であること、政府幹部の理解不足、M&Eの訓練を受けた職員の不足及び開発事業に関する情報の集積・分析や主要省庁間の情報伝達の不備等により、M&Eが効果的に運用されるまでには至らない状況が続いていた。</p> <p>国家計画委員会事務局（National Planning Commission Secretariat：NPCS）は、ネパール政府の国家開発計画を策定し、その進捗のモニタリング・評価に責任をもつ。NPCSは国家計画委員会が定めた制度の下で各種開発政策/事業のモニタリングを行い、国家開発計画の進捗度合いを管理（またはチェック）している。さらに、国家開発計画の下で各省が事業を実施するとともに、実施した事業を各省が省の郡事務所を活用しつつM&Eを行い、その結果が各省を通じてNPCSに報告される体制となっている。</p> <p>このような状況の下、NPCSをはじめとする主要官庁のM&E機能の強化を図るため、技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画」（2006年10月～2009年12月）（以下、「SMESプロジェクト」と記す）が実施された。これにより、①M&E人材の育成、②M&Eツールの作成、③政策レベルの認識強化の面で成果が確認されたが、2009年7月に実施された終了時評価では、NPCSと実施省庁の間での情報共有・関係強化が更なる課題として残ったことが確認された。</p> <p>これを受け2011年から2015年5月までの予定で、JICAはNPCSをカウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）として、NPCS及びパートナー省庁（5省）、そしてパイロット郡（5郡）との連携体制を構築し、そのなかで、M&Eの結果を計画策定へフィードバックするためのメカニズム改善を促進する協力を行っている〔「モニタリング評価システム強化プロジェクトフェーズ2」（以下、「本プロジェクト」：Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II：SMES2）〕。現在、6名の長期専門家（総括/評価システム、副総括/政策プログラム、地方行政1、地方行政2、業務調整/研修計画・管理1、研修計画・管理2）が同業務に従事している。</p> <p>本終了時評価調査は、プロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確</p>	

認するとともに、終了までのプロジェクト活動に対する提言及び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する。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、ネパール政府の国家開発計画の策定と進捗の M&E を担う NPCS を C/P として、M&E の推進と同結果を計画策定へフィードバックするためのメカニズム改善の促進に取り組んだ。メカニズムの改善にあたり、NPCS 及び 5 つのパートナー省庁と 5 つのパイロット郡が選定された。なお、ネパール政府は国の政策として “Result Based Monitoring and Evaluation : RBME” (成果重視型の M&E) の導入をめざしており、本プロジェクトにおいても、指標に基づく成果の客観的な計測手法の導入に取り組んだ。

(1) 上位目標 : M&E の結果を踏まえた計画が NPCS と (パートナー省庁を含む) 複数省庁によって策定される。

(2) プロジェクト目標 : NPCS、パートナー省庁及び郡の連携のなかで、M&E の結果が計画策定へフィードバックされるように M&E メカニズムが改善される。

(3) 成果

1. 成果重視型 M&E ガイドラインの普及に基づき、NPCS の成果重視型 M&E 報告書の作成能力が強化される。
2. NPCS が策定した成果重視型 M&E ガイドラインに従って、パートナー省の M&E メカニズムが改善される。
3. パイロット郡からパートナー省、そして NPCS への M&E 結果の報告体制が強化される。
4. M&E 結果を計画策定プロセスに反映するための NPCS 内関係部局間及び NPCS-関係省間の調整メカニズムが強化される。

(4) 投入

- 1) 日本国側 (総投入額 : 3 億 2,000 万円)

専門家派遣 : シャトル型専門家派遣 : 5 分野のシャトル型専門家累計 6 名派遣。

機材供与 : 総額は約 393 万円 (3,638 千ネパール・ルピー)

ローカルコンサルタント契約 : 合計で約 1,265 万円 (12,288 千ネパール・ルピー) を支出。

ローカルコスト負担 : 合計で約 4,184 万円 (39,467 千ネパール・ルピー) を支出

研修員派遣 (第三国研修及び本邦研修) : 計 45 名参加

- 2) ネパール側

主な C/P 人材の配置 : C/P 機関である NPCS をはじめ、5 つのパートナー省庁並びにパイロット 5 郡を任命

(NPCS1 名並びに、NPCS 調整タスクフォースメンバー : 11 名、セクター調整タスクフォースメンバー : 10 名)

専門家執務、会議等のため NCPS 内にプロジェクト・オフィス、さらに電気、水道、電話等の設置を提供。

ローカルコスト負担：15,190 千ネパール・ルピーを配賦。さらに、プロジェクトで実施開催した研修やモニタリング活動に関しても費用の一部を負担しており、合計で約 11,258.6 千ネパール・ルピーを予算化。

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
調査者 (日本側)	団長/総括	藤井 智	JICA ネパール事務所次長
	評価企画	北松 祐香	JICA ネパール事務所所員
	評価・コーディネート	Mr. Gopal Gurung	JICA ネパール事務所ナショナルスタッフ
	評価分析	松本 彰	A&M コンサルタント有限会社 代表取締役
調査者 (ネパール側)	Evaluation Analysis	Mr. Gokul Khadka	Program Director, M&E Division, NPCS
	Evaluation Analysis	Ms. Jamuna Mishra	Planning Officer, M&E Division, NPCS
調査期間	2014 年 11 月 30 日～2014 年 12 月 15 日		調査種類：終了時評価

本終了時評価調査では、ネパール側と合同で協力開始から現在までの実績、プロジェクト目標と成果の達成度を PDM に基づき確認した。具体的には、以下の点を目的として実施。

- ①技術協力の開始から終了（調査時点）までの実績確認（活動、投入）、実施プロセスの検証
- ②プロジェクト目標と成果の達成状況、貢献要因・阻害要因の分析
- ③上記を踏まえて、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト及び持続性）の観点から総合的に評価
- ④プロジェクト終了時までに行うべきこと、並びにプロジェクト終了後に上位目標達成に向け先方政府が行うべきことについて提言、並びに類似プロジェクトのための教訓抽出

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果 1 成果重視型 M&E ガイドラインの普及に基づき、NPCS の成果重視型 M&E 報告書の作成能力が強化される。

指標 1-1：すべての P1 (Priority 1：国家第一優先プロジェクト) プロジェクト/プログラムの成果重視型 M&E 報告書が作成される。

指標 1-2：政策・プログラム評価が毎年実施されるようになる。

指標 1-3：改定された成果重視型 M&E ガイドライン案がパートナー省に公表される。

成果 1 達成レベル&状況：「達成された」

・成果 1 の指標では、各省（パートナー省庁を含む全省庁）から NPCS に提出される P1 プロジェクトのモニタリング（M&E）報告書提出率は 2014 年 9 月時点で 95.4% であり、本技術協力プロジェクトのベースライン調査時（2012 年 6 月）の 83.6% より改善した。

<ul style="list-style-type: none"> ・第1年次2件、第2年次3件、第3年次2件と、計7件の政策・プログラム評価が第三者評価により実施され、過去の政策・プログラム評価、国家開発行動委員会(National Development Action Committee : NDAC) 報告書と併せ、同報告書はNPCのウェブサイトで公開されている。 ・“National M&E Guidelines”(2013)が公表され、NPCSから関係省庁・郡に配付された。技術協力プロジェクトチームは、骨子案の提示、作成過程での技術面での助言をしたほか、印刷及び配付に際して資金面で支援。またNPCSは各省のM&E担当者を招集して同ガイドラインに関するオリエンテーションを実施。
<p>成果2 NPCSが策定した成果重視型M&Eガイドラインに従って、パートナー省のM&Eメカニズムが改善される。</p>
<p>指標2-1:パートナー省のM&E計画が作成され毎年修正が行われる。 指標2-2:すべてのパートナー省で、郡事務所から提出されたM&E結果を踏まえた計画レビュー会合及びMDAC会合が定期的に開催される。</p>
<p>成果2 達成レベル&状況:「達成された」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・M&E計画はプロジェクト第1年次から作成を開始し、第2年次に各パートナー省は策定及び省内での承認を済ませ、正式書類とした。その後、2014/15年度の年次計画・予算計画が確定後、2014年10月から11月にかけてM&E計画の改訂が行われた。よって、2年次の計画承認以降は、年1回の修正が行われている。 ・指標2-2に関し、すべてのパートナー省で、計画レビュー会合(Plan Review Meeting)を年1回、省レベル開発行動委員会(Ministerial Development Action Committee:MDAC)会合を四半期(三半期)ごとに開催している。これらの会合では、各プロジェクト/郡事務所から寄せられたモニタリング報告書等の結果に基づいて進捗状況が確認されている。
<p>成果3 パイロット郡からパートナー省、そしてNPCSへのM&E結果の報告体制が強化される。</p>
<p>指標3-1:パイロット郡において少なくとも3分の1のM&E関連行政官が研修を受ける。 指標3-2:パイロット郡においてM&E研修を受けたM&E関連行政官のM&E実施の技術レベルが向上する。 指標3-3:パイロット郡のM&E計画が作成され毎年修正が行われる。</p>
<p>成果3 達成レベル&状況:「達成された」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベースライン時(2012年6月)に5つのパイロット郡には191名の行政官がおり、M&E研修を受けた行政官の割合は7.3%であった。2014年11月末で延べ537名の行政官に対して研修を行った。カブレパランチョーク郡ではベースライン調査時の行政官数に対して105%、シンドゥパルチョーク郡は同121%、ドラカ郡は同91%、ラメチャップ郡は同118%、シンズリ郡は同65%が研修を受けた。シンズリ郡はM&Eに関連する行政官のみを研修対象としたため、他郡に比較して割合が低めであるが、全体としては目標の3分の1を超える行政官が研修を受けた。 ・ベースライン調査時とプロジェクト及びC/Pによる内部終了時レビュー時に、M&Eの技術レベルに関して「リッカート尺度による5段階自己評価アンケート」をC/P18

名に対し行った結果、成果重視型 M&E に対する理解度への自己評価はベースライン時にポイント 2.59 であったものが、内部終了時レビュー時には 4.00 に、モニタリング視察実施能力は 2.69 から 4.09 に、モニタリング報告書作成は 2.69 から 3.84 に増加しており、行政官の理解度・自信が向上したことが理解される。また、行政官が技術協力プロジェクトの支援を受けて行うフィールド・モニタリング視察の実施計画の企画内容や実施後の報告書の着眼点の適切性、具体性等からも、行政官の技術レベルが向上していることがうかがえる。

- ・ M&E 計画は、プロジェクト第 1 年次から作成を開始し、第 2 年次に各郡の郡開発委員会での承認を済ませ、正式書類とした。その後、2014/15 年度の年次計画・予算計画が確定後、2014 年 10 月から 11 月にかけて M&E 計画の改訂が行われた。よって、2 年次の計画承認以降は、年 1 回の修正が行われている。

成果 4 M&E 結果を計画策定プロセスに反映するための NPCS 内関係部局間及び NPCS ー関係省間の調整メカニズムが強化される。

指標 4-1 : M&E ガイドラインの改定が完了する。

指標 4-2 : NPCS 内で M&E 結果を反映させるための NDAC 会合が年 3 回開催される。

指標 4-3 : M&E 結果の情報共有のための成果・経験共有セミナーが少なくとも年 1 回開催される。

指標 4-4 : M&E 実践からの経験・教訓に基づき政策決定者への認識・理解を強化するための政策フォーラムが少なくとも年 1 回開催される。

成果 4 達成レベル&状況 : 「ほぼ達成された」

- ・ 上述のとおり、従来の成果重視型 M&E ガイドライン(2010)を大幅改定して“National M&E Guidelines”(2013)を策定。また、そのガイドラインが公務員の昇進試験の教材として採用されている。
- ・ NDAC 会合は年 3 回定期的に開催され、その結果は NPC ウェブサイトを通して公開されている。
- ・ 第 1 年次及び第 2 年次第三者評価の結果を共有するハイレベル会合が NPC 及び主管官庁主催で開催された。第 3 年次第三者評価の結果についても、結果共有のための会合が 2015 年 1 月以降に開催される予定である。
- ・ 第 2 年次には、政策フォーラムを“Quality M&E for Evidence-Based Policy Making”というテーマで実施し、マレーシア、スリランカ、日本の評価学会の代表者が参加して講演を行った。
- ・ 第 3 年次には、政策フォーラムを“Toward Further Institutionalization of Evaluation Practices in Nepal”というテーマで実施した。両政策フォーラムとも国連機関が実施する M&E 人材ネットワーク強化ワークショップ(Networking Meeting)と合同開催の形式をとって実施され、その成果を報告書“Enhancing Evaluation Capacity in Nepal”として公開した。
- ・ 一方、いずれのセミナー・会合・フォーラムも、参加者の M&E に対する一定程度の理解は促進したものの、成果 4 で標ぼうされるような調整メカニズムの強化に資する効果はやや限定的であった。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：NPCS、パートナー省庁及び郡の連携のなかで、M&Eの結果が計画策定へフィードバックされるようにM&Eのメカニズムが改善される。

指標1：M&E結果に基づくプログラム/プロジェクト実施状況にかかる分析報告書がNDACに対し、定期的にNPCSから提出される。

指標2：NPCSによるM&E報告書が、首相府、財務省、パートナー省の計画策定に活用される。

指標3：3カ年計画（2010/11年～2012/13年）に関しネパール政府が作成するレビュー報告書にM&E結果の記述が記載される。

達成レベル&状況：「達成」

- ・NDACは2004年10月の会合を最後に2009年10月の第22回会合まで政府都合により開催されなかったが、その後は四半期ごとに定期的に行われるようになった。同会議では、各省から提出されたモニタリング報告に基づいてNPCSが取りまとめた分析報告書に沿って進捗確認を行い、各省のプロジェクトに関する問題点が報告され、それに対する対応方針が合意されている。よって、指標1は達成されている。
- ・内部終了時レビュー時のパートナー省庁及び財務省、首相府（Office of Prime Minister and Council of Ministers：OPMCM）からの回答によると、NPCSが作成してNDACで報告した分析報告書は、各省に配付されており、各省では四半期（三半期）計画及び年間計画策定時に参照しているとのことである。
- ・第12次3カ年計画（Three Year Plan：TYP）に関するレビュー報告書は作成されなかったが、第13次TYPのなかに、これまでの経緯、現時点までの達成度、今後の課題が、それぞれ“1.Background”、“2.Current Status”“3.Problems and Challenges”としてセクターごとに記載されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断される。本プロジェクトは、ネパール側の政策及び本プロジェクトのフェーズ1に続くネパールのM&Eメカニズム構築にかかるニーズに合致している。また、わが国の援助方針にも合致しプロジェクトのデザイン・アプローチも適切である。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は「高い」と判断される。

・プロジェクト目標達成の見込み

①延べ総数1,961名の政府職員がM&E研修参加、②NPCS、省、郡の3レベルで総数72回のタスクフォース会合、③3レベルで総数11のM&E計画完成、④延べ総数383名の政府職員がフィールド・モニタリングに参加している。プロジェクトでの多数の活動によって関係者の関与・認知度が高まり、結果的にステークホルダー間の連携体制の強化、M&Eメカニズムの改善及びプロジェクト目標の達成につながっている。

(3) 効率性

本プロジェクトの効率性は「高い」と判断される。

本プロジェクトに対する日本・ネパール国側双方の投入は、ネパール側の頻繁な人事異動・交代の点を除けば、活動のための予算含め、計画どおりに執行され、PDM 及びワークプランに沿っていた。プロジェクトによる投入は、その量、質、タイミング的にもおおむね適正で、C/P の人事異動にも適切なフォローが行われた。すべての投入は実施にかかり十分に活用され、また、これまでに投入された資源は、投入量に見合う成果を有する。

(4) インパクト

本プロジェクトの場合、M&E を取り扱うという事業の性格からくる複合的な諸活動のため、量的及びさらに質的インパクトを測定するのは、かなり困難であること、また目に見えるインパクトを生み出すには時間がかかることも念頭に置く必要がある。

1) 上位目標への貢献

M&E の結果を踏まえた計画の策定をプロジェクトが支援してきており、NPC によって承認済みの「改訂 M&E ガイドライン」にあるとおり、その活用が開始されていることで、プロジェクトの上位目標が達成されることが期待できる。

2) 波及効果

プロジェクトによってもたらされた「グッド・プラクティス」は以下のとおり。なお、これ以外の負のインパクトは特段見当たらない。

- ① 組織開発（キャパシテ・ビルディング）にかかる相乗効果（例えば、他ドナー支援の研修やワークショップとの協調、調和化：内部研修の実施展開や、さまざまなステークホルダーに対する M&E 啓発、理解促進）
- ② ネパールにおける「オーナーシップ」「透明性」「説明責任」「信頼性」といったコンセプトやカルチャーにかかる視点・観点への対処ないし深化への貢献（グッド・ガバナンスの視点）
- ③ M&E が事業実施のサイクルにおける学習の場であり、かつ説明責任、透明性のツールでもあることへの理解や意識向上（一例として、「第三者評価」の実施とそのフィードバック）
- ④ NPCCS やパートナー省庁の M&E 関連部署のプレゼンスの向上
- ⑤ ネットワーク化並びに官民双方の M&E 関連の人的開発への貢献

3) 上位目標の達成状況

上位目標：M&E の結果を踏まえた計画が NPCCS と（パートナー省庁を含む）複数省庁によって策定される。

指標 1：国家開発計画（長期・中期）が M&E 結果を踏まえて策定される。

指標 2：（パートナー省庁を含む）複数省庁において、セクター計画（年間計画、期間計画）が M&E 結果を踏まえて策定される。

指標 3：（パートナー省庁を含む）複数省庁において、M&E 結果に基づいてネパール政府・省庁に承認されるプロジェクト/プログラムが増加する。

達成レベル&状況：今後の複数省庁の巻き込みにより、達成見込み。ただし、一部指標に曖昧性がある点は今後プロジェクト終了までに具体化する

ことが望ましい。

- ・〈指標 1〉ネパール政府は、1956/57 年以来、国家開発 5 年計画〔ネパールでは同中期計画を Periodic Plan と呼び、この下に年次計画 (Annual Development Program) が策定される (NPCS ウェブサイト)] を策定してきた。2006 年にネパール政府とマオイストの間で和平協定が結ばれ、2007/08 年以降、憲法が改訂されるまでの間は、暫定政府による Three Year Plan : TYP が策定されてきた。憲法が現行、改訂されておらず、Vision 2030 のような長期計画の必要性は指摘されているが、いまだ策定されていない。
- ・〈指標 1〉最新の Periodic Plan として、第 13 次 3 年計画 (2013/14 年～2015/16 年) が 2013 年に策定された。同 TYP のパートナー省庁の記載部分のなかでも、“2.Current Status” 及び “3.Problems and Challenges” のセクションでは前 TYP のレビューが記載されており、NPCS の National M&E Guidelines 及び各省が技術協力プロジェクトの支援の下に作成した年間セクター M&E 計画に掲載された項目や指標が活用されている。各省とも M&E 結果を踏まえて TYP 中のセクター計画を作成しているといえる。
- ・〈指標 2〉パートナー 5 省庁の年間計画文書には、MDAC の報告内容も含め、前年度までのセクター計画及び主要プログラムの進捗に関するレビュー結果が指標を用いて示され、それを踏まえた形で計画が示されている。
- ・〈指標 2〉一方、パートナー省庁以外の複数省庁については、いくつかの省では、配付済みの国家 M&E ガイドラインに基づき M&E 計画の改定を行っているものの、全省庁までの状況については、プロジェクトのなかで、そこまでの考察がまだできておらず、未知数である。今後、NPCS を中心とし、次回の最終 JCC の場で、他省庁の進捗についても確認を行う予定。
- ・〈指標 2〉現時点での状況をみると、パートナー 5 省庁においては、MDAC 会議が四半期または三半期ごとに開催されている。同会議では各省の M&E 局長からプロジェクトの進捗状況及び分析結果の報告がなされており、その結果は次の期間のアクション・プラン及び予算計画に反映される。
- ・〈指標 3〉内部終了時レビュー時のパートナー省庁 M&E 担当者へのインタビューによると、各省とも M&E の結果も参考としながら、開発ニーズに基づいて案件形成・計画策定を行い、NPCS 及び財務省に提出し、NPCS 及び財務省では前年度までの実績データ (セクターごとの案件進捗及び予算消化率等) に沿って各省と折衝を行い、案件 (プロジェクト) 承認を行っている。一方、この取り組みが今後複数省庁におけるプロジェクト/プログラムの増加につながるかは、プロジェクト終了後の省庁の巻き込みによる。

(5) 持続性

本プロジェクトの持続性は以下の理由により、「高い」と判断される。

1) 政策・政策面

M&E にかかる環境整備についての調整、更には M&E の能力向上をこれまで政府主導で図ってきており、今後も優先度を保つと思われることから、政策面での持続性は「高

い」と判断される。

2) 技術・人的資源面

人材面でいうと、これまで多数の政府職員が M&E 研修を受講し、個々の M&E に関する認識や M&E の技術レベルやノウハウは十分に向上しており、研修受講職員は、貴重な「M&E リソースパーソン」として、機会があれば M&E を実践し続け、かつ周囲に広めていく可能性が高い。

3) 組織・財政面

ネパール政府が M&E の推進と内部化に関し、明確な政策並びに戦略を既に採用していることから、プロジェクト対象とした省庁・郡だけでなく、徐々に M&E が文化として根づきつつあり、NPCS の主導的役割、責務で引き続き推進されていくことが期待される。しかしながら、個人レベルから組織的レベルに到達するためには、多くの課題や制約要因が横たわっており、特にネパールのように M&E の対象としての事業実施やデータ管理に課題がある国においては、M&E カルチャーにかかる好ましい環境としての政策をはじめ、法制化、組織の委任や機能等の整備が求められる。

一方、財務面については、NPCS と関係省庁は、M&E のため、ある程度の予算確保が見込まれるものの、課題はまだ残されており、M&E 理解を深め、M&E 活動の支援及び予算を確保できるよう、引き続き関係各省の努力が必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトの計画内容に関する効果発現に貢献した要因として、以下の 2 点が挙げられる。

① NPCS の強いリーダーシップ

プロジェクト・ディレクターをはじめ、NPCS のリーダーシップにより部署間のプロジェクト運営管理、他開発パートナーとの連携等が実現し、プロジェクトの計画・実施の推進力となった。

② マッチング・ファンドの提供

プロジェクトを通じて策定された M&E 計画に沿って、プロジェクト予算に加えて、ネパール政府からも“Matching Fund”を支出した。これによりネパール側のオーナーシップを高め、事業の効率性や持続性を高めた。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトの実施プロセスに関する効果発現に貢献した要因として、以下の 2 点が挙げられる。

① M&E ガイドラインの作成

ガイドラインの作成によって、M&E 強化の機運が高まり、プロジェクト活動が推進された。

② 人的ネットワーク形成

フェーズ 1 において育成された人材や、SMES 関係者を中心に形成された M&E 学会の存在は本プロジェクトの M&E の実践や、各種セミナー等においても効果的にネット

<p>ワークとして活用された。</p>
<p>3-4 問題点及び問題を惹起した要因</p> <p>(1) 計画及び実施プロセスに関すること</p> <p>① 頻繁な人事異動による影響があった。</p> <p>プロジェクト期間中に制憲議会選挙があり政権交代となったため、C/P の要職でも異動が生じ、プロジェクト内容の説明や、策定済みの M&E 計画の見直し等が生じたが、都度専門家が適切に対応しプロジェクト運営に対する大きな影響は回避した。</p>
<p>3-5 結論</p> <p>本終了時評価では、現地調査並びに関係者との協議及び5項目基準による調査を実施した。本プロジェクトは高い妥当性、有効性、効率性を得られていると判断される。一方、事業の性格からくる複合的な諸活動のため、量・質的インパクトを測定するのは、かなり困難であること、また目に見えるインパクトを生み出すには時間がかかると判断される。とはいえ、さまざまな正のインパクトが生じていることが調査団によって確認された。その結果、プロジェクト活動が遅延なく実施され、PDM で期待された成果がおおむね得られたことを踏まえ、プロジェクト目標は協力期間内に成功裏に達成されるものと結論づけた。よって本プロジェクトは R/D 記載の期間をもって、当初の予定どおり終了するものとする。</p>
<p>3-6 提言及び教訓</p> <p>3-6-1 提言</p> <p>本プロジェクトは、ネパールの M&E 能力強化に取り組むものであるが、決して斬新な制度を導入したり、新しい枠組みを作り上げたわけではない。本プロジェクトの特徴は、ネパール政府が策定した最新の M&E ガイドラインに沿った活動を推進することを通じて¹、ネパールに M&E を根づかせるための「M&E 文化」の醸成に取り組んでいることである。</p> <p>一般的に、技術協力プロジェクトの終了時評価で導き出される「提言」は、持続性を担保するためのものが多い。一方、本プロジェクトの場合、上記のとおり、政府の M&E ガイドラインが保持されれば、C/P のオーナーシップも高いため、ある程度活動の持続性は担保される見込みである。一方、提言内容としてより重きが置かれるのは、本プロジェクトで培われた経験を生かしながら、どのように「M&E 文化」の更なる醸成を後押しするかである。</p> <p>(1) ネパール政府による M&E 研修の充実</p> <p>本プロジェクトでは、中央・地方の M&E 関係者に対し幅広く研修を実施し、それがプロジェクト成果の発現に大きく寄与してきた。一方、ネパール政府の通常業務においては、M&E 研修はほとんど実施されておらず、行政官として入省した際の導入研修以外には、M&E にふれる機会のない行政官も多い。ネパールにおいて M&E を主流化するには、まず</p>

¹ 一口にガイドラインに沿った活動の推進というと容易なものに聞こえるが、M&E という、ネパール政府のなかでも決して花形ではない分野において自立発展的にこれが改善していくことは期待しがたい。そのようななか、本プロジェクトは M&E の意義、価値、重要性、面白さを関係者に気づかせる契機を、研修やセミナー、OJT 等の形でふんだんに活動に盛り込んだ。また、M&E ガイドラインが述べていることを現実に実施するのがどのようなことなのか、learning by doing を通じて関係者が経験・実感し、今後の確実な遂行につなげるための支援を行った。

は M&E の認識向上が重要であり、本調査中も、そのためにプロジェクトで実施したような研修の充実が必要であるとの声が多く聞かれた。よって、今後は NPCS が中心となって M&E を推進するだけでなく、政府内の M&E 研修強化にも積極的に取り組むことが望ましい。M&E 研修を通常メニューに含める候補先としては、中央の行政官学校 (Staff College)、省別の研修センターや、地方行政研修学校 (Local Development Training Academy) 等が想定される。

(2) フィードバックのあり方の検討

M&E の質の向上並びに、より機能的な運用のためには、モニタリング、報告、フィードバック、評価の各工程が実現されることが望ましいが、本プロジェクトではモニタリングと報告の改善に主眼を置いており、フィードバックにはあまり着手できていない。一方、プロジェクトを通じてモニタリングや報告が改善するにつれ、フィードバックがないことが課題であるとの認識が関係者に徐々に広がってきていることが判明した。このような機運を生かし、今後 NPCS を中心としてフィードバックのあり方の検討、セミナー等を通じた政府内議論の活性化、そして実施に向けた制度や環境整備が進められることが望ましい。

(3) 評価の実施、評価結果の活用と各種制度化の促進

M&E における評価の取り組みとして、本プロジェクトでは各省の希望する事業に関し第三者評価が行われた。一般的に、事業評価の手法は第三者評価に限られるものではなく、ネパールにおける望ましい事業評価のあり方については、今後ネパール政府内で検討される必要がある。また、事業評価の結果の活用・事業への反映に関しても、制度化に向けて検討される必要がある。

(4) プロジェクトの上位目標達成に向けた道筋の検討

一般的に、技術協力プロジェクトの上位目標は案件終了後、3 年をめどに達成されることが見込まれている。英文 PDM における本プロジェクトの上位目標では、パートナー5 省以外も含めた複数省庁において、M&E の結果を踏まえた計画策定が実現することをめざしているが、そのためには NPCS の積極的な取り組みが必要であり、具体的ロードマップの検討が必要である。また、その達成を見極めるために現状設定されている指標はやや曖昧性があり、何をもって M&E の結果を踏まえた計画策定と呼べるのか、3 年の期間で現実的かつ明瞭なものが再検討されることが望ましい。これらの事項については、今後プロジェクト期間中に関係者の検討を進め、必要に応じ修正された PDM をプロジェクト終了前の JCC にて合意することとする (なお、和文 PDM については誤訳により上位目標の対象もパートナー5 省に限られていたため、これを「3-6-2 PDM の改訂」のとおり、訂正することとする)。

(5) M&E 文化促進のための M&E の関連法令整備

ネパール政府のなかで M&E が脆弱な背景の 1 つに、M&E の関連法令 (M&E Act) が未整備であることが挙げられる。将来的な M&E 文化の更なる促進のためには、M&E の関連法令整備に向けた準備が進められることが望ましい。

3-6-2 教訓

(1) PDMに関する徹底した内容検討の重要性

本終了時評価調査では、本プロジェクトの PDM に関して、和文・英文間の上位目標の表記の違いや、やや実態の把握しにくい指標設定等が調査上の課題となった。結果的に、上位目標については内容的な整合性がより高い英文を正とし、また曖昧な指標については今後プロジェクト内で精査し、プロジェクト終了前の JCC で合意することとした。過去をたどれば、これらの点は PDM 作成当初は先送り事項として検討余地が残されていたのかと推測されるが、その後検討がなされず、最終的には今回の終了時評価調査の際に至急整理が必要となった。PDM はプロジェクトの命運を握る重要資料であるため、その意味合いについては言わずもがな策定時点で二重、三重の確認が必要であることに加え、仮に先送りをする事項があった場合にも、しっかりとそれが関係者間で引き継がれるよう、PDM 上に記載するなどの工夫が行われることが重要である。

(2) 「モニタリング評価」をテーマとするプロジェクトの特殊性への工夫

一般的に、多くの技術協力プロジェクトは成果の確認がしやすいものが多い。すなわち、プロジェクトで実現した諸活動の量と質の状況を踏まえ、それを成果として提示することが可能である。一方、モニタリング評価というテーマにおいては、成果の確認が容易ではなく、研修人数や視察件数等を並べても、「実際のところ、どうなのか」という情報がプロジェクト外には示しにくい。しかし、プロジェクトの円滑な実施には、プロジェクト内外の関係者の理解が非常に重要である。では、伝わりにくいプロジェクトの魅力を、どうすればより周囲に響かせられるのか。1 つめはつかみにくいテーマであるからこそ、意識的にナラティブな情報を増やし、関係者が活動内容を咀嚼したり、イメージしやすい工夫を行うことである。2 つめは、プロジェクトでうまくいっている点と、より取り組みが必要な点を率直に打ち出すことによって、壮大な M&E というテーマに対し、現在当該国がどの位置づけにあるのか、そしてプロジェクトがどこまで進捗しているのかを関係者に広く理解する契機をしっかりと設けることである。他にも取り組み方はあるが、中身が見えにくいプロジェクトであるからこそその工夫が求められる。

また、M&E 案件のデザイン面における工夫として、例えば各省の技術的知見をもった専門家の配置を行うことや、ローカルコンサルタントをより活用することによって、対象地を広くとり、全国的な M&E 制度の導入に注力することも一案である。

(3) 開発パートナーとの対話・協調の促進

ネパールのガバナンス分野では、大型の政府プログラムとして「地方行政・コミュニティ開発プログラム 2 (LGCDP-II)」が実施中である。同プログラムを担うのは、本プロジェクトのパートナー省庁の 1 つである連邦・地方開発省 (Ministry of Federal Affairs and Local Development : MoFALD) であり、同プログラムのなかには M&E 改善も成果の 1 つとして含まれている。よって、本来であれば、本プロジェクトを通じて、上記プログラムにおいても JICA のプレゼンスが確保されることが期待された。しかし、実際には、活動の現場レベルでは一部協調は実現したものの、より発展的な連携の模索はなされないままとなった。地方行政・コミュニティ開発プログラム (Local Governance and Community Development

Programme : LGCDP-II) に代表されるような大きな動きとの連携・協調が、JICA の技術協力の波及効果等にもつながると期待されるので、JICA 事務所とプロジェクトは協力してこれらのテーマに意識的に取り組むことが求められる。

(4) プロジェクト構造にかかる考察

プロジェクトの構成が検討された初期の段階においては、ネパール政府は全郡・全省を活動の対象とすることを期待していた。しかし、日本の技術協力の強みを生かす観点から、本プロジェクトでは、中心となる NPCS に加え、パートナーとなる 5 省・5 郡を対象とした。この構造のメリットは、絞られた対象であったからこそ、(途中の C/P の異動は頻発したものの) 3.5 年の歳月をかけて、じっくりと関係者に M&E の意義や面白さを伝え、また能力強化に取り組むことができた点である。ネパール政府のなかでもあまり好まれない M&E のポスト・業務内容に光を当て、「これまで M&E は意義が見出せなかったが、今は非常に重要であると感じるし、誇りを感じる」という言葉が関係者から聞かれるようになった背景には、プロジェクトのメッセージがしっかりと関係者に伝わった実績が現われたことが感じられた。

一方、この NPCS、5 省、5 郡の 3 層設定には、各層の間の連携の面で、ややデメリットもみられた。当然ながら、NPCS が本来管轄するのは全省の M&E であり、また各省が管轄するのは全郡の M&E である。また、実際には省と郡の間に局レベルや地域レベルの行政機関が存在する省庁もあった。これらの点から、プロジェクトが省と郡をパートナーとして固定したために、若干の動きづらさや局所的な連携のしにくさが 3 層間にあったことは否めない。

しかし、全体を俯瞰すれば、日本の技術協力の強みを生かすという観点、そして M&E というやや学術的、あるいは高度なテーマを踏まえ、対象省が絞られたことは現時点でも有効な手法であったと思われる。

Summary of Terminal Evaluation

I. Outline of the Project	
Country: Nepal	Project title: Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES2)
Issue/Sector: Governance	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: JICA Nepal	Total cost (estimated at evaluation): 3.2 Million Yen
Period of Cooperation: From November, 2011 to May, 2015 (3.5 years)	Partner Country's Implementing Organization: National Planning Commission Secretariat (NPCS)
	Supporting Organization in Japan: Nil
1 Background of the Project	
<p>Following the 10th National Development Plan (FY2002/03– FY2006/07), the Government of Nepal (GoN) implemented the Three Year Interim Plan (TYIP) (FY2007/08– FY2009/10) and has been implementing the Three Year Plan (TYP) (FY2010/11– FY2012/13). The major focuses of TYIP and TYP were 1) broad-based and higher economic growth; 2) social development; 3) targeted programs for excluded groups; and 4) good governance to achieve the poverty alleviations. For promoting the good governance policy, GoN has implemented policies to strengthen the monitoring and evaluation (M&E) system.</p> <p>Following the GoN request, the Project on Strengthening Monitoring and Evaluation System in Nepal (SMES1 Project) was conducted (2006- 2009) in collaboration with Japan International Cooperation Agency (JICA), and the governmental M&E system was strengthened through: i) M&E human resources development; ii) creating the M&E tools; and iii) improving policy makers and planning officers' understanding and support for M&E.</p> <p>The GoN/JICA terminal evaluation team pointed out that more improvements were needed in M&E information sharing and coordination enhancement between National Planning Commission Secretariat (NPCS) and the line ministries. Based on the GoN's request for addressing these needs, "The Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation (M&E) System in Nepal Phase II (SMES2)" has been implemented (Nov. 2011 – May 2015) by the Government of Nepal in collaboration with JICA; aiming at making the planning-M&E mechanism more functional so that the feedback from the M&E results might be well reflected to the planning process.</p>	
2 Project Overview	
<p>This project supported to promote M&E and reflect the feedback of M&E results into government planning. The project counterpart was NPCS, as well as 5 partner ministries and 5 pilot districts. Based on the rising attention to "Result-based Monitoring and Evaluation", this project supported to introduce and disseminate objective analysis of outputs based on indicators.</p>	
(1) Overall Goal	
<p>NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).</p>	

(2) Project Purpose

M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.

(3) Outputs

- 1) NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines.
- 2) M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved.
- 3) Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPCS, are enhanced.
- 4) Coordination mechanisms among divisions of NPCS and between NPCS and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process.

(4) Inputs**<Japanese side>**

Long-term Japanese experts: 6 persons in 5 expertise ((Team Leader/Chief Technical Advisor (Evaluation System), Deputy Team Leader/M&E (Policy and Program Level), M&E (Local Governance 1), M&E (Local Governance 2), Coordinator/Training, Planning and Management 1), Training, Planning and Management 2))

Provision of equipment: Total amount spent was about 3,638,000 Nepalese Rupee (relevant approx. 3.93 million JPY)

Local Consultant Services: 12,288,000 NPR (approx.12.65 million JPY)

Third Country Study Visit & Training in Japan: In grand total: 45 numbers

Local Cost Expenditure: 39,467,000 NPR (about 41.84 million JPY)

<Nepalese side>

Counterpart: NPCS (1 +NPCS Taskforce Members: 11 person), Chair and Coordinator of Sectoral Taskforce Members: 10 in total

Local Cost Expenditure: about 15,190,000 NPR

Training/Monitoring Cost Shared: about 11,258,600 NPR

II. Terminal Evaluation Team

Members of Evaluation Team	<p>The Japanese Evaluation Team;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mr. Satoshi FUJII (Team Leader), Senior Representative, Japan International Cooperation Agency (JICA) Nepal Office 2) Ms. Yuka KITAMATSU (Evaluation Analysis & Planning), Representative, JICA Nepal Office 3) Mr. Gopal Gurung (Evaluation Analysis & Coordination), Associate Program Manager, JICA Nepal Office 4) Mr. Akira MATSUMOTO (Evaluation Analysis), President, A&M Consultant Co., Ltd.
-----------------------------------	--

	The Nepalese Evaluation Team; 1) Mr. Gokul Khadka, Program Director, M&E Division, NPCCS 2) Ms. Jamuna Mishra, Planning Officer, M&E Division, NPCCS	
Period of Evaluation	From November 30, 2014 to December 15, 2014	Type of Evaluation: Terminal Evaluation
III. Results of Evaluation		
1 Achievement of the Project		
(1) Overall achievement and prospect for Outputs		
During the Project, all the activities have been implemented in accordance with project work plan.		
<p>1) Output 1: NPCCS capacity of formulating result-based M&E system is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines. (Achieved)</p> <p>Indicators:</p> <p>1-1) All of Result-based M&E reports of P1 projects are prepared.</p> <p>1-2) Policy and Program Evaluations are conducted every year.</p> <p>1-3) Revised Result-Based M&E Guidelines is instructed to Partner Ministries.</p> <p>1-1) Based on the 33rd NDAC report, 289 out of 303 P1 projects (95.4%) submitted their monitoring reports and reported the progress which comparatively improved in the 25th report, 122 out of 146 projects (83.6%).</p> <p>1-2) NPCCS conducted 7 third-party program/project evaluations in 2 in 2012/13, 3 in 2013/14, and 2 in 2014/15.</p> <p>1-3) National M&E Guidelines were revised. 4,000 copies of Nepalese version and 2,000 copies of English version were printed and distributed in July 2013. NPCCS conducted a series of training for NPCCS officers, M&E officers in Regional Offices, and 5 Partner Ministries and 5 Pilot Districts.</p>		
<p>2) Output 2: M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved. (Achieved)</p> <p>Indicators:</p> <p>2-1) Ministry M&E Plans are formulated/ renewed annually.</p> <p>2-2) All of Partner Ministries hold Planning Review Meetings and regular MDAC meetings.</p> <p>2-1) All Partner Ministries renewed their M&E Plans every year and submitted them to NPCCS. Partner Ministries shared their experiences and challenges in the M&E Plan Formulation Workshop organized by NPCCS in March 2014.</p> <p>2-2) All Partner Ministries held MDAC Meetings 3 times a year and Review Meetings once a year.</p>		
<p>3) Output 3: Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPCCS, are enhanced. (Achieved)</p> <p>Indicators:</p> <p>3-1) At least one third of officers/staff conducting M&E activity are trained.</p> <p>3-2) Technical level of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E is enhanced.</p> <p>3-3) District M&E Plans are formulated/ renewed annually.</p>		

3-1) As for RBME Training, SMES2 conducted a baseline survey on the number of positions in charge of M&E in district offices. The number of positions in charge of M&E in district offices was 191. In total, 537 officers were trained. 43 officers (105%) in Kavrepalanchowk, 46 officers (121%) of Sindupalchowk, 40 officers (91%) of Dolakha, 40 officers (118%) of Ramechhap, 22 officers 65% of Sindhuli attended RBME Training. Sindhui District Taskforce decided to train the core M&E officers only. Overall, more than one third of the officers were trained.

3-2) Self-assessment of district officers on their understanding on RBME increased from 2.59 (2011) to 4.00 (2014), their ability of implementing monitoring field visits increased from 2.69 (2011) to 4.09 (2014), and their knowledge on how to fill in the reporting forms increased from 2.69 (2011) to 3.84 (2014) in 5 Likert scale. Therefore, it was found statistically significant.

3-3) The Pilot districts formulated district M&E plans and renewed annually. Following the plans, district taskforces conduct field monitoring visits and other M&E relate activities.

4) Output 4: Coordination mechanisms among divisions of NPCS and between NPCS and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process. (Partially achieved)

Indicators:

4-1) Revised Result-Based M&E Guidelines is completed.

4-2) 3 times of NDAC meeting for reflecting the M&E results in planning process is held.

4-3) At least one sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results is held.

4-4) At least one policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lesson learnt from M&E practices is held.

4-1) National M&E Guidelines were revised and distributed in July 2013.

4-2) NDAC has been regularly held since 2011.

4-3) To share the achievement and challenges of each M&E Taskforce, Synthesis Taskforce Meeting was held in 2012 and 2013.

4-4) 4th M&E policy forum was held on September 2013 and 5th forum on September 2014. Each time, prior to the policy forum, Evaluation networking meeting was held and the result of discussion was reported at the policy forum.

These seminars, meetings, and forums have promoted the participants and stakeholders' understanding on M&E. However, positive effects to enhance M&E coordination mechanisms were limited to a certain extent.

(2) Prospect to achieve the Project Purpose

Project Purpose: M&E mechanism in which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministry and District. (Achieved)

Indicator

1) Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly.

2) M&E report by NPCS is utilized by PMO, MoF, and Partner Ministries for planning.

3) TYP review documents include description of M&E results.

Analysis reports including monitoring results of P1 projects were submitted to NDAC regularly.

Considering the current levels and prospects of achievement on the defined four (4) Outputs as well as the respective indicators, it is evaluated that the M&E mechanism has been improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.

(3) Prospect to achieve the Overall Goal

Overall Goal: NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E)

Indicator: 1) Periodic Plan is formulated based on the results of M&E.

2) Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E.

3) Increase the number of approved project/program based on the M&E results.

There has been this practice of implementing “Periodic Plan” for three-year plans in Nepal, and Annual Development Program has been formulated under the plan since 1956/57. (A total of 12 periodic plans have been implemented while there have been two plan holidays in the period since the first plan was brought in 1956)

In the most recent plan, 13th plan (FY 2013/14-2015/16) has been brought into implementation as per the decision of the GoN (Cabinet), which was based on the discussion on the draft periodic plan in the National Development Council meeting. Overall, sincere efforts were undertaken for the planning process to be more informative, realistic and practical by improving various aspects of NPCS, Central Bureau of Statistics and research and development sectors.

Based on the results of M&E, every year, a series of annual budget discussions are held at NPCS with participation of respective ministries, MoF and NPCS.

Whether the number of approved project/program can be increased depends on the self-reliant effort.

At this moment, the overall goal is expected to be achieved within 3 years after the project as planned.

However, some indicators require further clarification and other ministries need to be effectively involved in M&E activities in order to attain the overall goal.

2 Summary of Terminal Evaluation Results

(1) Relevance : High

The relevance of the Project was regarded very high when the Project was formulated, and continues to be high even at this terminal evaluation stage for the following reasons. The Project is aligned to national policies and goals as reflected in the periodic plan in Nepal. The Project is also highly relevant with needs of target groups, cooperation policy of the Japanese Government and project design/approach.

1) Relevance in terms of consistency with Nepalese policies and programs

The Project is consistent with the national policy and strategy of GoN as below.

First, GoN focused on result based planning and placed priority on M&E in the approach paper of the current national plan (13th plan, 2013-2016).

Second, the newly revised National M&E Guidelines 2013 explains M&E as high priority by formal governmental documents, and addresses all the ministries and agencies of the government to follow appropriate methods and process to monitor and evaluate policies, programme/projects.

Third, NPCS and partner ministries have emphasized M&E as one of the main mandates and they have been

implementing M&E plan preparation and capacity development.

2) Relevance to related organizations and target groups' needs

The target groups of the Project are NPCS, 5 partner Ministries, and 5 pilot districts. They are relevant to implement the Project as counterpart organization and implementation agencies in order to strengthening the capacity of the key agencies to enable the Ministries and NPCS to formulate plans based on the results of monitoring and evaluation, thus, the Project seems to meet their needs and willingness.

3) ODA policies of the Government of Japan (GOJ)

“Country Assistance Policy for Nepal (January 2013)” prepared by Ministry of Foreign Affairs (MoFA) of Japanese Government set areas on support for improvement of governance (democracy process) as high priority in assistance program for Nepal that contributes to promoting the country’s social, equitable and economic development.

In the JICA Country Analytical Work (2013), program for strengthening government administrative capabilities is one of JICA cooperation programs in Nepal. This program aims to develop awareness of the central government on ownership and to strengthen planning and implementation capacity, policies and systems for effective development programs. The Project has been formulated in line with the ODA policies of GOJ.

4) The Project approach and its strategy

The innovative Project approaches have contributed to improve “predictability” of funding in M&E activities of respective counterpart in order to improve “transparency” and “accountability”. In favor of disclosure of M&E activity budget, each counterpart could expect how much they can use for M&E trainings, field visits, formation of M&E plans and other activities in advance. It is clearly observed that, through this approach, (i) Work (Activity) plans were truly jointly made, (ii) Project activities were financed jointly (JICA side contributed most, but counterparts also contributed by a certain degree by their own budget, and (iii) Project activities were taken by strong initiative of respective counterpart with support of the Project.

5) Long-term cooperation experience with Japan

Having had a successful experience from previous project (SMES1), this SMES2 Project was requested by the GoN to JICA to provide a technical assistance to NPCS. Based on the GoN's request for addressing the fulfillment and needs, further improvements in M&E information sharing and coordination enhancement between NPCS and the line ministries were necessary. Therefore, it can be said that SMES2 is built on the success of the former project; it is designed to provide a hands-on assistance without reinventing the wheel. In addition, the organizations selected as pilot and partner organizations are already familiar with SMES1 and JICA, and having those ministries and districts as pilot and implementation organizations increases efficiency.

(2) Effectiveness : High

Effectiveness of this Project is high by the following factors. According to the project work plan, significant volume of activities has been conducted by support of the Project team. They include: (i) total 1,629 officials have been trained; (ii) total 72 Taskforce Meetings have been held at three levels (NPCS, Ministries and Districts); (iii) total 11 M&E Plans have been prepared as planned; and (iv) total 383 officials joined and experienced field monitoring visits for various program and projects. These activities have increased related persons' understanding and involvement in M&E activities, which led to strengthening coordination mechanisms between stakeholders and the achievement of the project objective.

(3) Efficiency : High

The efficiency of the Project is evaluated as high. The inputs from the Japanese and Nepalese sides have been provided according to PDM and work plan except assignment of counterpart personnel which had frequent staff changes. The inputs of the Project were appropriate in terms of quantity, quality, and timing at most levels, as well as follow ups and briefings to newly transferred posts. All inputs allocated have been fully utilized for project implementation. The Project is efficient in terms of input supply leading to good results.

(4) Impact : not determined

There are relative difficulty in measuring the impacts through quantitative and even qualitative indicators due to the comprehensive activities of the Project characteristics and also the time necessary to derive visible impacts within the Project period. However, the significant impacts observed are as follows:

1) Prospects of achieving the Overall Goal

Through the Project implementation, it is envisioned that the overall goal of this Project will be accomplished, namely "NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E)." This could be reached within 3-5 years after project completion by self-reliant efforts of the implementing agencies (NPCS and Ministries). However, some indicators require further clarification and other ministries need to be effectively involved in M&E activities in order to attain the overall goal.

As stated above in III.1-(3) (indicators for Overall goal), the Project has been formulating plan based on the results of M&E. As revised M&E Guideline is already approved by NPC and the utilization has been started, overall goal of the Project is expected to be achieved substantially.

2) Spillover effects

The good practice which was driven through the Project intervention are;

- a) Synergy effect on institutional development (capacity building), such as in-service training and create awareness on M&E for various stakeholders (harmonization of different donor support training),
- b) Address issues/ aspects on "Ownership", "Transparency", "Accountability" and "Credibility" concept and culture in Nepal (focus on better governance issues),

- c) Increasing awareness and consciousness on M&E as a learning, accountability and transparent tool in overall development cycle,
- d) Revitalizing the presence of the M&E divisions/sections in NPCS and the partner ministries, and
- e) Networking and M&E human resources development in public and private sectors

There are no negative impacts foreseen at this moment.

(5) Sustainability : High

The sustainability of this Project is high as evidenced by the following factors;

1) Policy Aspect

The policy support is likely to remain even after the end of the Project.

GoN has been engaged in the development of M&E and in facilitating the creation of an enabling environment and enhancement in the capacity of M&E. Therefore, the sustainability from policy aspect will be high.

2) Technical and Human Resource Aspect

In human resource aspect, a large number of officials have already been trained, and their recognition of M&E and associated M&E skills and knowhow have been improved. Thus it is expected that trained officials would continue conducting M&E and disseminate their knowledge to others as resource persons. However, it is further required to develop institutional and national capacity in respective organizations. In order for the M&E culture to take root or become mainstreamed in Nepal, further institutional strengthening is indispensable and it is also required to take measurements to realize a further enabling environment.

3) Institutional and Budget Aspect

GoN has adopted the tangible policies and strategies for M&E with expansion and institutionalization of M&E in Nepal. Within this policy context, M&E has gradually become fixed as culture not only in the target ministries and districts of the Project, and NPCS has a leading role and responsibility to promote continuous M&E activities.

However, in the institutional aspect, it is still long way path to be reached.

In financial aspects, it is expected that NPCS and partner ministries would reserve a certain budget for M&E activities. Some activities, including trainings and field visits, have been financed jointly by the Project and respective governmental agencies. However, there are still challenging issues to secure the M&E budget separately, therefore, it is required to make continuous efforts from respective ministries to create awareness on M&E for support and seek budget for M&E activities.

3. Contributing factors for achieving the Project Purpose

According to the individual/group interviews and self-evaluation questionnaire results conducted during the Terminal evaluation study, the following factors were observed as contributing factors for achieving the Project Outputs and the Project Purpose.

1) Good guidance and leadership of NPCS

- 2) Provision of matching fund
- 3) Development of new National M&E Guidelines
- 3) Existence of human network

4. Hindering factors to the achievement of the Project Purpose (hampering factors)

The following aspects are evaluated to be hindering factors both in terms of the effectiveness and efficiency of the Project implementation.

- 1) Frequent and untimely staffs transfer

5. Conclusion

As a result of Project work in the Project on M&E in Nepal since November 2011 till present, the expected outputs have been produced. The Project has high relevance, effectiveness and efficiency. On the other hand, there are relative difficulty to measure the impacts through quantitative and even qualitative indicators due to the comprehensive activities of the Project characteristics and the time necessary to derive any visible impacts within the Project period. However, the Team observed that the Project brings several diversified changes/ impacts through the Project period. With these reasons, it is considered that the Project is well managed and has achieved its purpose. It is presumed that GoN gives priority in accelerating M&E, which can expectedly continue to be positioned as high priority; therefore, the sustainability of policy aspect will be high.

In human resource aspect, M&E skills and knowhow have been improved among trained officials and it is expected that they would continue conducting M&E and disseminate their knowledge to others as resource persons. However, it is further required to develop institutional and national capacity in respective organizations. In order for M&E culture to take root or become mainstreamed in Nepal, further institutional strengthening is indispensable and it is also required to take measurements to realize a further enabling environment.

The Project has been implemented successfully without any major or critical problem and will mostly achieve its outputs by the end of the Project period. Prospect of achieving the Project purpose is evaluated as high, thus, it is concluded that the Project will be terminated as stipulated in the R/D.

6. Recommendations

The Team has made the following recommendations based on the results of the Evaluation:

- (1) Secure opportunities for M&E training by institutionalizing M&E training module in various governmental trainings.

Implementation of M&E trainings in the Project showed positive effects on promoting the understanding and improving the M&E practices at various levels of the government. Due to the limited period of the project as well as frequent transfer of personnel, further opportunities for M&E training were requested by many project members in respective levels. Since M&E training is not included in the general modules of most of the government trainings at present, this should be mainstreamed and institutionalized not only by M&E division of NPCCS, but also in governmental training institutions. NPCCS is expected to play a vital role in enhancing this institutionalization of M&E training in the

government.

(2) The project initiative of “District M&E Plan” should be incorporated in DDC Annual plan to support the sustainability of District Taskforce activities.

The District Taskforce has been a platform to share M&E experience among partner agencies as well as smoothly introduce newly assigned officers to on-the-job M&E opportunities. The merits of taskforce were also seen in examples of joint problem solving when multi-sectional problems were found through field monitoring. In response to opinions that District Taskforce activity should be continued based on these merits, some actions will be necessary to strengthen their sustainability. Bridging between the present ad-hoc to permanent structure could be an option, such as incorporating the District M&E plan into the DDC Annual plan, and merging the District Taskforce into the DDC level supervision and monitoring committees. Overall, these actions will enforce the further institutionalization of M&E culture and should be welcomed.

(3) Importance of feedback needs to be promoted for quality improvement of M&E.

Although signs on improvement of monitoring and reporting could be seen in ministerial and district levels, lack of feedback was observed as a substantial disincentive for the further development of M&E. Feedback is crucial to not only assure the quality of monitoring, but to also eventually lead the monitoring results to accurate reflection on planning. Factors that could promote the feedback culture in the government could be restating its importance through sensitization as well as improving technical environments for easier information sharing such as implementing trainings, establishing incentives and introducing ICT systems to facilitate timely feedbacks.

(4) Evaluation is still at initial stage of institutionalization and requires further development

Recent evaluation activities such as the third-party evaluation show that independent consultants are required to enhance their technical capacity to improve the quality of their evaluation works. It is also clear that further accumulation of experience within the government is necessary to give accurate facilitation and supervision to these evaluation activities. Utilization of evaluation results in decision making would also become an issue as the evaluation culture is developed. Since the evaluation practice has just commenced in Nepal, practical methods should be further studied not only limiting to third-party evaluation, and discussions should be accelerated within government.

Evaluation primary focuses to utilize the recommendation/lesson learnt, and to bring the feedback for the formulation of development plan, monitoring and effective program/project management. Therefore, management response and action plan should be strictly followed up through national instructional mechanism (NPPR, NDAC/MDAC, and Ministry/Department. Program/Project Management) in concerned agency/ies and also the results of evaluation activities should be shared and discussed among various stakeholders in opportunities such as the policy forum.

(5) The strategy for realizing the Project Overall Goal should be prepared. Appropriateness of Indicators and Means of Verification of Overall Goal in PDM should also be discussed

The Project PDM states “NPCS and Ministries formulate plan based on the results of M&E” as the Overall Goal of the Project. Overall Goal is generally expected to be realized in 3 to 5 years after project completion by self-reliant efforts of the implementing agency (NPCS and Ministries). Positive signs to realize this goal can be seen in promoting environment such as the publishing and dissemination of M&E Guidelines as well as the M&E Plan made mandatory for all ministries. In order to ensure further realization towards the Overall Goal, NPCS should start ground works before the termination of Project.

Another issue may be the contents specified as Indicators and Means of Verification of the Overall Goal. The ambiguity or mismatch of the present contents may bring difficulty for accurate future post-evaluations and it is preferable to further elaborate or adjust these through NPCS and project team discussion. If amendments are necessary in the wording of the PDM, the changes will be discussed and agreed upon by the final JCC.

(6) M&E Act is essential to promote M&E culture a step further

There were various occasions during the terminal evaluation where limitations were seen in the project impact as the M&E divisions were generally in weak position within the government. Overall M&E culture can be strongly promoted through the realization of M&E Act and is anticipated to be realized in long-term.

7. Lessons Learnt

(1) Importance of improving the M&E mechanism between the ministries, departments and district agencies

In order to realize good M&E mechanism, interactive coordination between various levels of government is essential. The Project activity primarily focused on strengthening each levels of the government in the area of M&E. In addition, one interaction seminar inviting officials from ministries, department and district agencies was held in the third project year for the synergy effect of mutual interaction. The seminar contributed in getting feedback in revising the training module, overcome the shortcomings and explanation on M&E guidelines etc. This implicates the importance of including interactions between stakeholders for overall M&E mechanism building, not only in donor projects but also in regular governmental practices.

(2) Frequent transfer of officials in M & E division limited in enriching the quality of M&E of individual and institution to carry out its activities

Transfer of officials is a regular phenomenon in the government system in Nepal. As M&E division/section are seen as low profile job, officials often opt for transfer to other divisions. The training implemented by the project enhanced the capacity of individuals on basic M & E. However, due to the frequent transfer, individuals could not enhance their level of M&E to a higher level. This limited the enhancement of capacity of individual and the institution.

(3) Deeper M&E understanding and practice can lead to motivation

M&E is often taken as a subject of less importance and an area which can be done by anyone easily. After receiving training on M&E and practically implementing joint monitoring visits, it was realized that M&E requires special expertise and has concrete positive effects in project management. Trained officials were able to utilize the results of monitoring visits and these experiences led to their strong motivations and interest in implementing M&E. This contributed in increasing its' importance and thereby raising the awareness on M&E.

第1章 終了時評価の概要

1-1 協力の背景

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）政府は、2003年2月に、貧困削減戦略文書(Poverty Reduction Strategy Paper: PRSP)としての第10次国家開発5カ年計画(2002/3～2006/7年度)を策定した。同計画は、効果的な開発事業の実施や行政サービスの提供をめざし、“グッド・ガバナンス”を主要な戦略の1つと位置づけた。そして、“グッド・ガバナンス”実現に向けて、意思決定及び公費支出の信頼性や透明性を確保するためにモニタリング評価(Monitoring and Evaluation: M&E)システムを強化する政策が打ち出された。しかしながら、ネパール政府の制度・組織整備が不十分であること、政府幹部の理解不足、M&Eの訓練を受けた職員の不足及び開発事業に関する情報の集積・分析や主要省庁間の情報伝達の不備等により、M&Eが効果的に運用されるまでには至らない状況となっていた。

ネパール政府の国家計画委員会(National Planning Commission: NPC)は、ネパールの国家開発計画を策定し、その進捗のモニタリング・評価に責任をもつが、その実施機関として設置されているのが国家計画委員会事務局(National Planning Commission Secretariat: NPCS)である。NPCSは国家計画委員会が定めた制度の下、各種開発政策/事業のモニタリングを行い、国家開発計画の進捗度合いを把握している。さらに、国家開発計画の下で各省が事業を実施するが、その成果について、各省は郡の出先事務所を活用しつつM&Eを行い、その結果をNPCSに報告する体制となっている。上記のような体制を踏まえ、NPCS、各省、郡事務所(セクター郡事務所及びDDC)は、ネパール政府におけるプログラム・プロジェクトレベルのM&Eの中核的機関として、実施体制・能力強化が強く求められてきた。

このような状況の下、NPCSをはじめとする主要官庁のM&E機能の強化を図るため、技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画」(2006年10月～2009年12月)(以下、「SMESプロジェクト」と記す)が実施された。これにより、①M&E人材の育成、②M&Eツールの作成、③政策レベルの認識強化の面で成果が確認されたが、2009年7月に実施された終了時評価では、NPCSと実施省庁の間での情報共有・関係強化が更なる課題として残ったことが確認されている。このため、NPCS、関係省庁及び関係郡機関の連携を深め、事業・政策レベルでのM&Eが強化されることをめざす新規の技術協力プロジェクト(Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II: SMES2)が要請・開始された。本終了時評価調査は、2015年5月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績・成果等を評価・確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び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実施された。

1-2 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、ネパール政府の国家開発計画の策定と進捗のM&Eを担うNPCSをカウンターパート(Counterpart Personnel: C/P)として、M&Eの推進と同結果を計画策定へフィードバックするためのメカニズム改善の促進に取り組んだ。メカニズムの改善にあたり、NPCS及び5つのパートナー省庁と5つのパイロット郡が選定された。なお、ネパール政府は国の政策として“Result Based Monitoring and Evaluation”(成果重視型のM&E)の導入をめざしており、本プロジェクトにおいても、指標に基づく成果の客観的な計測手法の導入に取り組んだ。

(1) 上位目標

M&Eの結果を踏まえた計画がNPCSと（パートナー省庁を含む）複数省庁によって策定される。

(2) プロジェクト目標

NPCS、パートナー省庁及び郡の連携のなかで、M&Eの結果が計画策定へフィードバックされるようにM&Eのメカニズム²が改善される。

(3) 成果

- 1) 成果重視型 M&E ガイドラインの普及に基づき、NPCS の成果重視型 M&E 報告書の作成能力が強化される。
- 2) NPCS が策定した成果重視型 M&E ガイドラインに従って、パートナー省の M&E メカニズムが改善される。
- 3) パイロット郡からパートナー省、そしてNPCS への M&E 結果の報告体制が強化される。
- 4) M&E 結果を計画策定プロセスに反映するための NPCS 内関係部局間及び NPCS-関係省間の調整メカニズムが強化される。

1-3 調査団構成

(1) 日本側合同評価メンバー

担当分野	氏名	所属
団長/総括	藤井 智	JICA ネパール事務所 次長
評価分析	松本 彰	A&M コンサルタント有限公司 代表取締役
評価企画	北松 祐香	JICA ネパール事務所 所員
評価・コーディネート	Gopal Gurung	JICA ネパール事務所 ナショナルスタッフ

(2) ネパール側合同評価メンバー

担当分野	氏名	所属
Evaluation Analysis	Mr. Gokul Khadka	Program Director, M&E Division, NPCS
Evaluation Analysis	Ms. Jamuna Mishra	Planning Officer, M&E Division, NPCS

1-4 調査日程

現地調査は2014年11月30日～12月15日の日程で実施された。調査日程の概要は、以下のとおりである。

² SMESプロジェクトフェーズ1で確立したM&Eにかかる研修体制及びM&Eのための基本的な共通フォーマットを生かして、NPCS-省庁-郡による包括的なM&Eの実施並びにその結果を計画策定に反映するための組織体制及び制度・手続きを包含した仕組み。

Date	Time	Content/Status	Interviewers	Venue	Interviewees Confirmed
2014/11/30 Sun	AM	Eva. Analysis (Consultant) depart Japan			
	PM	Arrival in Kathmandu, 12:45 (TG319)			
2014/12/01 Mon	9:00	Meeting with JICA	AM, GG, Yki	JICA Office	Evaluation Team:Gokul Khadka, Jamuna Mishara
	10:30	Evaluation team meeting	AM, Yki, NPC	NPCS	SMES2 staff:Khagendra Subba,Bhim Shrestha
	12:00	Meeting with SMES2 Project Staff (Jp & Np)	AM, Yki, NPC	NPCS	JS :Teertha Dhakal
		Meeting with NPC Joint Secretary (Dr. Teertha)	AM, Yki, NPC		
	14:00	Additional Interview to SMES2 Project Staff (Japanese Experts)		NPCS	
	16:00	Internal Meeting		JICA Office	
2014/12/02 Tue	9:30	Additional meeting with Project Staff (Np)	AM, Yki, NPC	NPCS	Project Staff:Khagendra Subba, Bhim Kumar Shrestha
	12:00	Interview NPC Joint Secretary & Under Secretary (Social)			Bishnu Pd Nepal (JS) Sanjaya Khanal (US) (social)
	13:30	Interview with Sector Taskforce (MoFALD)			MoFALD :Indu Ghimire(US)
	15:30	Interview with NPC Joint Secretary & Under Secretary (Agri. & Rural)			Puspapal Sakya (JS)& Mahesh Kharel (US) (agri/Rural)
2014/12/03 Wed	10:30	Interview with NPC taskforce (w/out Dr. Teertha)	AM, Yki, NPC	NPCS	NPCS TF:Mahesh Kharel,Shekhar Karki,Gokul Khadka,jamuna Mishara, (M&E)
	12:00	Interview with Member Secretary	AM, Yki	Ministry	Keshab Shrestha,PD (Poverty section)
	15:00	Interview with JCC Member	AM	NPCS	MS:Sharda Prasad Trital
	16:00	Interview with UNDP/SNPMC Project	AM	UNDP Project	JCC Member:JS Lal Sankar Ghimire UNDP:Dr Garidhari Sharma Paudel
2014/12/04 Thu	11:00	Interview with Sector Taskforce (MoE)	AM, Yki, NPC	Ministry	MoE:Surya Prasad Gautam (JS) KrishanaPd Dhungana (US)
	13:30	Interview with Sector Taskforce (MoPIT)			MoAD:Rambabu Adhikari (Sr.Agri.Economist)
2014/12/05 Fri	10:30	Interview with Sector Taskforce (MoFSC)	AM, Yki, NPC	Ministry	MoFSC:Kiran Dongol (US)at 10:30
	15:00	Interview with OPMCM		OPMCM	OPMCM:Rajendra Acharya (US) 15:00
	16:30	Interview with DRC Consultant Company (3rd party)		JICA Office	DRC:Buddhiman Shrestha at JICA office 16:30

Date	Time	Content/Status	Interviewers	Venue	Interviewees Confirmed
2014/12/06 Sat		Documentation	AM	-	
2014/12/07 Sun	8:00	Move to Kavre	AM, GG, Yki, NPCS, Sakuma, Bhim		
	10:00	Interview with District Health Office (non-compulsory TF member)		DHO	
	11:00	Interview with DSCO		(non-partner)	
	12:30	Interview with District Taskforces		DSCO	
	14:30	Interview with VDC		DDC	
	15:00	Depart for Sindhuli		VDC	DDC (Program Officer, DEO, DADO, DLO, + DSCO, DHO)
2014/12/08 Mon	7:30	Interview with DADO	AM, GG, Yki, NPCS, Sakuma, Bhim	DADO	
	10:30	Interview with District Education Office		DEO	
	11:30	Interview with District Health Office (non-partner)		DHO	
	15:30	Interview with District Taskforces			
	17:00	Internal meeting (remaining Eva. Members)		DDC	DDC (LDO, Program Officer, DIAO, DEO, DHO+ JOCV)
2014/12/09 Tue	AM	Move to Kathmandu	AM, GG, NPCS	-	
	PM				
2014/12/10 Wed	10:30	Internal meeting (Eva, Report preparation)	AM, GG, Yki	NPCS	
	13:00	Interview with NPCS Joint Secretary (Dr. Teertha)		NPCS	
		Documentation			
	PM			JICA Office	
2014/12/11 Thu	AM	Documentation/Discussion	AM, GG, Yki	JICA Office	
	PM	Session with NPCS prior to JCC	AM, GG, Yki, NPCS	NPCS	
2014/12/12 Fri	13:30	JCC Meeting	AM, GG, Yki, NPCS	NPCS	
	PM	Report to JICA	AM, GG, Yki	JICA Office	
2014/12/13 Sat		Documentation		-	
2014/12/14 Sun	AM	Documentation		-	
	PM	Eva. Analysis (Consultant) leave Kathmandu 13:50 (TG320)			
2014/12/15 Mon		Arrival in Japan			

1-5 主要面会者

C/P である国家計画委員会事務局 (NPCS) に加え、パートナー省庁 5 省〔農業開発省 (Ministry of Agricultural Development : MoAD)、森林土壌保全省 (Ministry of Forests and Soil Conservation : MoFSC)、教育省 (Ministry of Education : MoE)、公共インフラ・運輸省 (Ministry of Physical Infrastructure and Transport : MoPIT)、連邦・地方開発省 (Ministry of Federal Affairs and Local Development : MoFALD)〕、パイロット 5 郡 (カブレパランチョーク郡、シンドゥパルチョーク郡、ドラカ郡、ラメチャップ郡、シンズリ郡) に加え、パートナー省以外の関係者や、他ドナー等からもヒアリングを行った。

1-6 評価上の留意点

本プロジェクトは、2013 年 6 月から 8 月にかけて内部中間レビューを実施し、PDM の進捗状況の確認と、DAC 評価 5 項目に基づく評価、そしてプロジェクト終了までの方向性にかかる確認を行っている (付属資料 1)。

このレビューの提言も踏まえ、今次終了時評価においては、評価グリッド (付属資料 2) を作成し、また以下の事項を主な重点的調査項目とする。

- (1) 上位目標「M&E の結果を踏まえた計画が NPCS と (パートナー省庁を含む) 複数省庁によって策定される」に対する現在までの到達度と今後の実現に向けた課題の確認

本プロジェクトでは、プロジェクト目標にある<M&E メカニズムの改善>をめざし、関係者の M&E に対する理解促進及び M&E の改善に取り組んできた。一方、本プロジェクトの上位目標は<M&E の結果を踏まえた計画策定>であり、一般的にこれはプロジェクト終了の 3 年後をめどに達成されることが見込まれる。本終了時調査では、この上位目標に対し、ネパール政府が現在どのような到達度に位置するか確認するとともに、今後に向けた課題の洗い出しと、M&E 推進を担う NPCS にプロジェクト終了後に期待される対応 (及びそれまでにプロジェクトから可能な側面支援) を確認することとする。

- (2) タスクフォースチームの解消にかかる影響の確認

本プロジェクトは、“Learning by Doing” をモットーに、C/P である NPCS レベル、パートナー省レベル、そして郡レベルの 3 層で、M&E 部局/担当者を中心としてタスクフォース (Task Force : TF) チームを形成した。これらの TF は、M&E 能力向上のための研修を受講するのみでなく、NPCS が発表した M&E ガイドラインに基づき、M&E 計画を策定し、実際の M&E 活動を推進してきた。プロジェクト開始以降、約 3 年の年月をかけて運用されてきた同 3 層構造は、関係者に一定程度定着してきていると思われる一方、プロジェクト終了後は、これらの TF が一般的な M&E 部局に戻り業務を行うことが想定されているため、その変化がもたらす影響に十分配慮する必要がある。もし、TF で行われてきた活動が M&E 活動の円滑な実施に効果的だったのであれば、一般的部局に戻った際にどのようにその機能を維持できるのか本調査で検討し、プロジェクト期間中に取り組むことが望ましいサポートの洗い出しを行う。

(3) プロジェクト指標に現われにくい情報に関する丁寧な情報収集

本プロジェクトでは、精力的な研修の推進や OJT 活動の実施を通じて、パートナー省・郡の関係者に M&E 改善のための機会を多く提供してきた。これらの実績は本プロジェクトの研修人数や、プロジェクト期間中に提出されたモニタリング報告書等の数にもみることができる。一方、プロジェクトを評価するにあたっては、研修や OJT の回数等に加え、それらの活動が実際の業務にどのような「プラスの変化」を及ぼしたか確認することが重要となる。「プラスの変化」の具体的内容としては、以下の 2 つの視点が挙げられる：

① パートナー省・郡の日常的な M&E 業務で確認された変化

(一例として、計画担当者とモニタリング担当者の縦割りが解消され、情報共有が行われるようになったなどのナラティブな情報)

② モニタリングやフィードバック等の質に関し確認された変化

(本質的な目標達成のためには、レポートの提出のみならず、質が確保される必要がある)

本終了時評価では、指標上は見えにくい上記のような点に関しても可能な限り情報収集を行い、良い点に関してはプロジェクトの強み、魅力として発信・推進するとともに、改善が望ましい点については、プロジェクトへの提言・教訓として整理することとする。

(4) 案件成果の他省への普及可能性の確認

本プロジェクトの形成段階において、C/P からの期待は全省・全郡を協力対象とすることであったが、日本の技術協力の強みを生かす観点から、本プロジェクトでは、対象省・郡の数を絞り込み、適切な M&E モデルを構築したうえで、他省・郡への普及をめざすこととなった。このようなくパートナー省庁以外の省庁へのプロジェクトの貢献³については、PDM のアウトプット 4 において「…NPCS-関係省庁間の調整メカニズムが強化される」と表現されている。一方、その上位にあるプロジェクト目標、上位目標のいずれにおいても、「NPCS とパートナー省庁」に対象が絞られているため、パートナー省庁以外の省庁には必ずしも十分にウエートが置かれていない³。よって、現在の PDM デザインでは、プロジェクト目標レベルでその進捗を測ることはできないものの、本調査では、パートナー省庁以外の省庁に対する本プロジェクトの影響力についても確認することとする。また、NPCS が今後これらの省庁へのプロジェクト成果の普及をどのようにとらえているか把握し、そのためにプロジェクト期間中に可能な取り組みを整理・提言することとする。

(5) ドナー協調のための政府プログラム「LGCDP-II」との関連性検証

ネパールでは 2008 年から現在まで、ドナー資金を活用した地方のガバナンス支援にかかる大型の政府プログラムとして「地方行政・コミュニティ開発プログラム 2 (Local Governance and Community Development Programme : LGCDP-II)」を実施中である (担当省庁は連邦・地方開発省/MoFALD)。LGCDP-II に対するドナーの貢献のあり方としては、LGCDP-II のプログラム予算勘定に対する資金協調 (Joint Financing) を行うことが推奨されている一方、それが難しいドナーに関しては、連携プログラム (Aligned Program) パートナーとして、LGCDP-II の枠組みに沿った案件形成を通じて寄与することが求められている。

³ ここに記載のとおり、上位目標、プロジェクト目標、アウトプットの間には不整合がみられたため、本終了時評価を契機として、「3-6-2 PDM の改訂」のとおり、PDM の見直しを行い、見直された内容に基づき本終了時評価を実施した。

LGCDP-II では、プログラムの成果を 9 つに分類しており、成果ごとに政府担当者と関係ドナーの会議が行われているが、例えば最近終了した JICA の技術協力「コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト (COMCAP)」では、9 つの成果のうち、〈成果 6〉のグループに参加し、LGCDP-II から高い認知度を獲得していた⁴。

本プロジェクトの場合、プロジェクトの 5 つのパートナー省庁のなかに LGCDP-II を主導する MoFALD が含まれており、また LGCDP はすべての地方自治体に関するプログラムであることから、本プロジェクトが TF を形成している郡レベルでも、協働の可能性がある。これまで本プロジェクトは、計画・モニタリングをテーマとする〈成果 7〉の会議に出席していることから、本調査では、同成果への貢献を把握し、また今後、現場を含む諸活動においてどのような連携が LGCDP と現実的に可能か、JICA ネパール事務所の果たすべき情報発信の役割等を検証する。

(6) 本プロジェクトの強み/弱みから導かれる教訓抽出

評価分野の案件は、途上国に対する技術協力のなかでも比較的難易度が高いものと思われる。以下は一般論であるが、評価分野の技術協力を行ううえでの第一の関門として、途上国では先進国と比較して統計やあらゆる情報が限られており、最初のモニタリング段階で、情報の質・量を確保することがチャレンジングである。次に、そのモニタリング報告を受けた担当部局が、モニタリング内容に基づき関係者に改善を求めたり、次期計画に何らかの反映をすることが望ましいが、これも感覚的ではなく事実に基づく対応が求められ、多くの場合、途上国政府が弱点としやすい機能である。加えて、モニタリング結果を踏まえた各種判断は、モニタリングの質が確保されて初めて有効性が証明されるものである。これらの M&E にかかる基本的事項をすべて満たすことは、M&E を機能させるにあたり必須条件ではあるが、単純な開発モデルを普及させる以上に長期的な取り組みが求められ、技術協力のテーマとしての難易度は高いと思われる。

本プロジェクトでは、パートナー省・郡を絞り込み、その限られた対象のなかで NPCS、省、郡の 3 層に働きかけることで、限定的な対象に対し大きな底上げを実現することをめざした。上記のような評価分野の協力の難しさ、及び本プロジェクトの取り組み手法を踏まえ、その強み・弱みを分析し、今後の JICA の評価分野の案件の教訓の抽出を行う。

⁴ 現在、COMCAP は案件が終了し次フェーズの準備中であるが、COMCAP が形成した調停モデルは、今後 LGCDP-II の資金を活用して全国展開されることが決定している。なお、LGCDP-II では、4 年間のプログラム全体をカバーする活動計画 Strategic Implementation Plan (SIP) の下に、年間計画として Annual Strategic Implementation Plan (ASIP) を作成しているが、ドナーの活動を Aligned Program と名乗るには、厳密にはこの ASIP に掲載されている成果ごとの支援金額一覧表にプロジェクト名を載せる必要がある。JICA の技術協力プロジェクトで同 ASIP にプロジェクト名を掲載できているのは COMCAP のみであり、その他のガバナンス分野のプロジェクトについては、プロジェクト内容や期間等の関係から金額を載せるに至らず、厳密には Aligned Program にカウントされない状況となっている。

第2章 終了時評価の方法

本評価調査は、「JICA 事業評価ガイドライン」（改訂版）に基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）の評価手法を採用した。PCM手法を用いた評価は、プロジェクト運営管理のための要約表である、①プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、②評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点に基づいた収集データの分析、③分析結果からの教訓、提言のまとめの3点で構成されている。

なお、本評価調査は、日本・ネパール国側双方の調査団による合同評価チームを形成して実施し、プロジェクト残りの協力期間並びにプロジェクト終了後における対応方針についても検討し、両国政府関係当局に提言した。

2-1 評価手順

2-1-1 資料レビュー、評価グリッドの作成

本評価にあたっては、プロジェクトPDMの内容を確認したうえで、2012年12月にネパール側と日本側で協議し合意したPDM（Version 1）⁵を、評価用PDMとして利用することとした。そして、それに基づいて、本調査を実施するに先立ち、評価項目に沿った評価設問を設定した。それぞれの評価設問に対して、必要な情報・データ、その情報源や収集方法について検討し、この結果を付属資料2に示した評価グリッド（和文・英文）を作成した。本調査のための情報・データの収集は、作成した評価グリッドに沿って実施した。具体的な情報・データの収集方法は、以下のとおり。

(1) 既存資料のレビューと分析

当該事業に関する以下の資料をレビューし、分析に活用した。

- ・「ネパール国モニタリング評価システム強化プロジェクトフェーズ2」詳細計画策定調査及び事業事前評価表
- ・「ネパール国モニタリング評価システム強化計画プロジェクト」終了時評価報告書（2009年9月）
- ・プロジェクト実績表（プロジェクト投入実績表、C/P 配置表、機材供与、本邦・第三国研修等）
- ・プロジェクト関連資料（M/M、R/D、PDM、PO、Work Plan）
- ・業務進捗完了報告書（第1年次～第3年次：和・英文）
- ・内部終了時評価ドラフトレポート（2014.11、英文）（質問票、インタビュー調査結果、ワークショップ資料を含む）
- ・その他プロジェクト作成資料（ベースライン調査報告書、内部中間レビュー報告書2013.8英文、JCC資料、プロジェクト冊子、「改訂M&Eガイドライン」をはじめ、プロジェクトの成果品他）
- ・プロジェクトをめぐる関係機関関連図

⁵ 2012年12月13日の第3回JCCで承認。

- ・プロジェクトの HP
- ・プロジェクト関係者（専門家&C/P）作成による終了時評価用準備資料
- ・「対ネパール国別援助方針」（2013年1月）
- ・「対ネパール連邦民主共和国事業展開計画」（2013年5月）
- ・「ネパール国別評価（第三者評価）」（2012年度外務省 ODA 評価、2013.4）
- ・「ネパール国第13次3カ年計画」（NPCS、2013/14年度～2015/16年度）

(2) 事業関係者への質問票（インタビュー）調査

現地調査に先立ち、評価分析を担当する団員が、C/P に対して、プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目に関する質問票（インタビュー項目案）を作成した〔プロジェクト実施機関の C/P=NPCS の M&E 部署の担当者、NPCS のセクター担当者、対象5省庁の TF メンバー、元 C/P（M&E 研修講師）、OPMCM 担当者、郡の TF メンバー〕。今回は、既に内部で詳細な質問票を作成し、終了時用の評価結果を取りまとめていたことから、さらに重複しての質問票を送ることはせず、確認事項や内部での質問票には含まれなかった事項等を中心に、評価分析団員が中心となり、インタビュー項目案を作成し、同団員の現地調査開始前にプロジェクトを通して送付しておき、訪問時にインタビューにて回答を得た。

また日本人専門家に対しては、専門家が取りまとめた投入実績や終了時評価用資料をはじめ、プロジェクト作成資料を基に、現地調査前の段階で本邦にて面談、更にはメールを用いてプロジェクト活動内容の確認や不明な点などの質疑応答を行った。

2-1-2 プロジェクト関係者との面談、インタビュー

現地調査中は、C/P 及び日本人専門家、さらにプロジェクト関係者にも面会し、事前入手資料や、メールから得られない情報の補完的な収集に努めるとともに、プロジェクトに対する意見や提案を収集した。

本プロジェクトの達成度や成果をとらえるうえで、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗にかかる詳細な報告を受けるとともに、相手国関係機関、日本人専門家、その他ターゲットグループ（NPCS M&E 局行政官、パートナー省庁〔農業協同組合省（Ministry of Agriculture and Cooperative : MoAC）、MoFSC、MoFALD、公共事業省（Ministry of Physical Planning and Works : MoPPW）、MoE〕の M&E 担当行政官、OPMCM 担当者、パイロット郡（シンズリ沿線5郡のうち、カブレパランチョーク郡及びシンズリ郡）訪問時におけるセクター郡事務所及び郡開発委員会（District Development Committee : DDC）の M&E 担当行政官、さらにさまざまなプロジェクトをめぐる関係者（UNDP 等）に対して訪問視察し、インタビューを実施した。

2-1-3 合同調整委員会への報告

上記の調査結果を日本・ネパール国側双方の合同評価チーム内で評価5項目に沿って詳細に検討し、合同評価調査報告書（Joint Terminal Evaluation Report 英文）（付属資料1）として取りまとめた。最終的に2014年12月12日に開催された合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）に提出し、結果報告、協議を行った。

なお署名者は日本国側（JICA 事務所長）、並びにネパール国側機関（NPCS）で、当日、JCC 委員会参加者からのコメントを聴取したうえで、ミニッツの署名・交換を行った。

2-2 評価5項目

項目	定義
妥当性 (Relevance)	プロジェクトのめざしている効果（事業目標や上位目標）がターゲットグループのニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、被援助国及び日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助事業の正当性・必要性」を問う視点。
有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの実施によりターゲットグループもしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされる見込み）を問う視点。事業目標は達成される見込みか、それは当該プロジェクトのアウトプットの結果もたらされる見込みか、目標に至るまでの外部条件の影響はあるか、有効性を貢献・阻害する要因は何か等を分析する。
効率性 (Efficiency)	主に事業コストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいは、されるか）を問う視点。プロジェクト目標の達成度はコスト（投入）に見合うか、より低いコストで達成する代替手段はなかったか、実施プロセスの効率性を阻害・促進する要因は何か等を分析する。
インパクト (Impact)	当該プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果（上位目標の達成度を含む）をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
持続性 (Sustainability)	政策・制度面、組織・財政面、技術面、社会・文化・環境面、総合的持続性等において、援助が終了しても当該プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは、持続の見込みはあるか）を問う視点。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側（3億2,000万円）

(1) 専門家派遣（付属資料1. 合同評価報告書 ANNEX 6-1 参照）

本プロジェクトには次の各専門分野（5分野）のシャトル型専門家累計6名が派遣されている。①総括/技術アドバイザー（評価システム）、②副総括/M&E（政策・プログラムレベル評価）、③M&E（地方行政1）、④M&E（地方行政2）、⑤業務調整/研修・計画管理1、⑥研修・計画管理2。

プロジェクト期間中（本終了時評価時点の2014年10月）合計では62.90人/月（うち1年次20.00人/月、2年次21.33人/月、3年次21.57人/月は現地20.97人/月、国内0.60人/月）である。

(2) 機材供与（付属資料1. 合同評価報告書 ANNEX 6-2 参照）

本プロジェクトでは、事務・研修用機材（レーザープリンター、コンピュータ、カメラ等）を購入、設置し、総額は約393万円（3,638千ネパール・ルピー）である。

(3) ローカルコンサルタント契約

ローカルコンサルタント契約は、1年次からこれまで（2014年10月現在）合計で約1,265万円（12,288千ネパール・ルピー）を支出した。なお、ローカルコンサルタント契約には、1年次（2012年）がベースライン調査、政策・プログラム評価2件、2年次（2013年）には政策・プログラム評価3件、3年次（2014年10月現在）には政策・プログラム評価2件を実施。

(4) 研修（本邦並びに第三国）

本プロジェクトでは、下記のとおり、毎年、第三国研修あるいは本邦研修を実施しており、累計で45名が参加している。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・1年次（2012）：スリランカ訪問：計11名（NPCS、5パートナー省庁、SMES2メンバー（2））・2年次（2013）：マレーシア訪問：計19名（NPCS、5パートナー省庁&5パイロット郡、SMES2メンバー（2））。・3年次（2014）：本邦研修：計15名（3NPCS、5パートナー省庁、5パイロット郡、1OPMCM、1財務省） |
|---|

なお、ネパール国内での研修・ワークショップ、あるいはフィールド訪問を行ってきており、まとめると表-1のとおり。

表－1 各アウトプットの累積総数

	NPCS	省 庁	郡	合 計
M&E 研修 受講生数	235	1,189	537	1,961
TF 会合	11	25	36	72
M&E 計画 【年間更新】	・ 第 1 年次の計画 策定 ・ 毎年の更新	・ 5 省庁とも第 1 年次の計画策定 ・ 毎年の更新	・ 5 郡とも第 1 年次 の計画策定 ・ 毎年の更新	M&E 計画の総数 (毎年更新) 11
フィールド モニタリン グ訪問	11	95	277 (2 度以上訪問)	参加した総人数 383

出所：プロジェクトチーム作成資料

Note 1：NPCS の研修には、第三国研修での 45 名参加も含む

Note 2：参加者はこれまでの累計総数

Note 3：VDC から 194 名の郡研修参加も含む

(5) ローカルコスト

ローカルコスト負担は、1 年次からこれまで(2014 年 10 月現在)合計で約 4,184 万円(39,467 千ネパール・ルピー)であった(表－2 参照)。支出内訳は、プロジェクト活動費をはじめ、現地スタッフ要人雇用費、オフィスの維持管理費等である。

表－2 日本側予算によるローカルコスト負担額推移

現地活動費等支出 (単位：円)				
	第 1 年次	第 2 年次	第 3 年次 (2014 年 10 月まで)	合 計
現地活動費	8,901,000	20,392,000	16,523,000	45,816,000
現地活動費 (ルピー以外の 支出を含まない)	(7,839,000)	(17,477,000)	(16,523,000)	(41,839,000)
供与機材購入費	1,662,000	1,929,000	335,000	3,926,000
ローカルコンサルタント 契約	3,946,000	4,407,000	4,296,000	12,649,000
合 計	14,509,000	26,728,000	21,154,000	62,391,000

出所：プロジェクトチーム作成資料

3-1-2 ネパール側

(1) プロジェクト要員

ネパール政府は、下記のとおり、本プロジェクトの C/P として、C/P 機関である NPCS をはじめ、5 つのパートナー省庁並びに、パイロット 5 郡を任命している(なお、プロジェクト期間中、人事異動による交代頻繁にあり)。

- ・NPCS：1名（Project Director/ Member Secretary & JCC Chair）
- ・NPCS 調整 TF メンバー：1名（Project Manager/ Joint Secretary）、メンバー10名（部署名は次のとおり：M&E Section, Poverty Monitoring Section, Macro Economic Section, Agriculture and Forest Section, Local Governance Section, Education Section）
- ・セクター調整 TF メンバー：10名（2 MoPIT, 2 MoFALD, 2 MoAD, 2 MoFSC, 2 MoE）

(2) 施設・設備の提供

ネパール政府はカトマンズ市内の NCPS 内にプロジェクト・オフィスを専門家執務、会議等のため提供するとともに、電気、水道、電話等の設置を提供している。

(3) ローカルコスト

ネパール側は表－3 のとおり、プロジェクト開始以降、NPCS の C/P 手当やオフィス提供、ロジ支援等で、15,190 千ネパール・ルピーを配賦している（2014 年 10 月現在）。

さらに、プロジェクトで実施開催した研修やモニタリング活動に関しても、費用の一部負担を行っており、これまで合計で約 11,258.6 千ネパール・ルピーも予算化している。

表－3 研修やモニタリング活動にかかるネパール側の費用負担推移（Nrs.）

年 度	1 年次	2 年次	3 年次 (2014 年 10 月現在)	総 額
供与額	227,000	7,173,600	3,858,000	11,258,600
注 釈	MoAD	MoPIT, MoE, MoFALD/UNICEF/LGCDP	MoE, MoFALD/UNICEF/LGCDP	

出所：プロジェクトチーム作成資料

3－2 活動の達成状況

すべての活動が、ほぼ活動計画表に沿って実施されている。

また、プロジェクトで独自に、内部中間レビューはじめ、内部終了時評価を実施している。

この内部終了時評価は、これまでのプロジェクトに関する資料のレビューをはじめ、関係者への質問票調査、結果共有ワークショップ等を反映して作成されたもので、評価団にとって有益な資料であり、これまでの活動や成果を正確にまとめていると判断される。

本評価報告書（英文）（付属資料 1.）にも、同資料に基づいて、プロジェクト活動の進捗達成状況はじめ、PDM 指標に基づく達成状況表、プロジェクトの進捗度合表を添付している。

3－3 アウトプット（成果）の達成状況

PDM 1.0 版で示された指標に基づくアウトプットの達成状況は以下のとおりである。

<p>アウトプット（成果）1： 成果重視型 M&E ガイドラインの普及に基づき、NPCS の成果重視型 M&E⁶報告書の作成能力が強化される。</p> <p>「達成された」</p>	<p>指標： 1-1) すべての P1（Priority 1：国家第一優先プロジェクト）プロジェクト/プログラムの成果重視型 M&E 報告書が作成される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アウトプット 1 の指標では、各省（パートナー省庁を含む全省庁）から NPCS に提出される P1 プロジェクトのモニタリング報告書提出率は 2014 年 9 月時点で 95.4%であり、本技術協力プロジェクトのベースライン調査時（2012 年 6 月）の 80.8%より改善した。 <p>1-2) 政策・プログラム評価が毎年実施されるようになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第 1 年次 2 件、第 2 年次 3 件、第 3 年次 2 件と、計 7 件の政策・プログラム評価が第三者評価により実施され、過去の政策・プログラム評価、NDAC 報告書と併せ、同報告書は NPC のウェブサイトで開催されている。 <p>1-3) 改定された成果重視型 M&E ガイドライン案⁷がパートナー省に公表される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・“National M&E Guidelines”（2013）として公表され、NPCS から関係省庁・郡に配付された。技術協力プロジェクトチームは、骨子案の提示、作成過程での技術面での助言をしたほか、印刷及び配付に際して資金面で支援。また NPCS は各省の M&E 担当者を招集して同ガイドラインに関するオリエンテーションを実施した。
<p>アウトプット（成果）2： NPCS が策定した成果重視型 M&E ガイドラインに従って、パートナー省の M&E メカニズムが改善される。</p> <p>「達成された」</p>	<p>指標： 2-1) パートナー省の M&E 計画が作成され毎年修正が行われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト第 1 年次から作成を開始し、第 2 年次に各パートナー省は M&E 計画を策定して、省内での承認を済ませ、正式書類とした。その後、2014/15 年度の年次計画・予算計画が確定後、2014 年 10 月から 11 月にかけて M&E 計画の改訂が行われた。よって、2 年次の計画承認以降は、年 1 回の修正が行われている。 <p>2-2) パートナー省で、郡事務所から提出された M&E 結果を踏まえた計画レビュー会合⁸及び MDAC⁹会合が定期的に開催される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すべてのパートナー省で、計画レビュー会合（Plan Review Meeting）を年 1 回、MDAC 会合を四半期（三半期）ごとに開催している。これらの会合では、各プロジェクト/郡事務所から寄せられたモニタリング報告書等の結果に基づいて進捗状況が確認されている。
<p>アウトプット（成果）3： パイロット郡からパートナー省、そして NPCS への M&E 結果の報告体制が強化される。</p> <p>「達成された」</p>	<p>指標 3-1) パイロット郡において少なくとも 3 分の 1 の M&E 関連行政官が研修を受ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベースライン時に 5 つのパイロット郡には 191 名の行政官がおり、M&E 研修を受けた行政官の割合は 7.3%であった。2014 年 11 月末で合計 537 名の行政官に対して研修を行った。カブレパランチョーク郡ではベースライン調査時の行政官数に対して 105%、シンドウパルチ

⁶ ネパール政府は国の政策として“Result Based Monitoring and Evaluation”の導入をめざしており、より成果の発現を指標等で客観的に計測していく形での M&E。

⁷ 各省庁で活用する実施手続きに加え、M&E 実施方針・方向性・政策等を盛り込んだ文書をガイドラインとしている。

⁸ パートナー省庁で、事務次官を議長として、計画局・M&E 担当部局・担当課全体でセクター計画のレビューを行う会合。

⁹ Ministerial Development Action Committee の略。

	<p>ヨーク郡は同 121%、ドラカ郡は同 91%、ラメチャップ郡は同 118%、シンズリ郡は同 65%が研修を受けた。シンズリ郡は M&E に関連する行政官のみを研修対象としたため、他郡に比較して割合が低めであるが、全体としては目標の 3 分の 1 を超える行政官が研修を受けた。</p>
	<p>3-2) パイロット郡において M&E 研修を受けた M&E 関連行政官の M&E 実施の技術レベルが向上する。</p> <p>・ベースライン調査時と内部終了時レビュー時に、M&E の技術レベルに関して「リッカート尺度による 5 段階自己評価アンケート」を行った結果、成果重視型 M&E に対する理解度への自己評価はベースライン時にポイント 2.59 であったものが、内部終了時レビュー時には 4.00 に、モニタリング視察実施能力は 2.69 から 4.09 に、モニタリング報告書作成は 2.69 から 3.84 に増加しており、行政官の理解度・自信が向上したことが理解される。一方、行政官が技術協力プロジェクトの支援を受けて行うフィールド・モニタリング視察の実実施計画の企画内容、実施後の報告書の精度などからも、行政官の技術レベルが向上していることがうかがえる。</p>
	<p>3-3) パイロット郡の M&E 計画が作成され毎年修正が行われる。</p> <p>・M&E 計画は、プロジェクト第 1 年次から作成を開始し、第 2 年次に各郡の DDC での承認を済ませ、正式書類とした。その後、2014/15 年度の年次計画・予算計画が確定後、2014 年 10 月から 11 月にかけて M&E 計画の改訂が行われた。よって、2 年次の計画承認以降は、年 1 回の修正が行われている。</p>
<p>アウトプット (成果) 4 : M&E 結果を計画策定プロセスに反映するための NPCS 内関係部局間及び NPCS-関係省間の調整メカニズムが強化される。</p> <p>「ほぼ達成された」</p>	<p>指標 :</p> <p>4-1) M&E ガイドラインの改定が完了する。</p> <p>・上述のとおり、従来の成果重視型 M&E ガイドライン (2010) を大幅改定して “National M&E Guidelines” (2013) が策定された。また、そのガイドラインが公務員の昇進試験の教材として採用された。</p> <p>4-2) NPCS 内で M&E 結果を反映させるための NDAC¹⁰ 会合が年 3 回開催される。</p> <p>・NDAC 会合は年 3 回定期的に開催され、その結果は NPC ウェブを通して公開されている。</p> <p>4-3) M&E 結果の情報共有のための成果・経験共有セミナーが少なくとも年 1 回開催される。</p> <p>・第 1 年次及び第 2 年次第三者評価の結果を共有するハイレベル会合が NPC 及び主管官庁主催で開催。第 3 年次第三者評価の結果についても、結果共有のための会合を 2015 年 1 月以降に開催する予定。</p> <p>4-4) M&E 実践からの経験・教訓に基づき政策決定者への認識・理解を強化するための政策フォーラムが少なくとも年 1 回開催される。</p> <p>・第 2 年次には、政策フォーラムを “Quality M&E for Evidence-Based Policy Making” というテーマで実施し、マレーシア、スリランカ、日本の評価学会の代表者が参加して講演を行った。</p>

¹⁰ National Development Action Committee の略。

	<ul style="list-style-type: none"> ・第3年次には、政策フォーラムを“Toward Further Institutionalization of Evaluation Practices in Nepal”というテーマで実施。両政策フォーラムとも国連機関が実施する M&E 人材ネットワーク強化ワークショップ（Networking Meeting）と合同開催の形式をとって実施され、その成果を報告書“Enhancing Evaluation Capacity in Nepal”として公開。 ・一方、いずれのセミナー・会合・フォーラムも、参加者の M&E に対する一定程度の理解は促進したものの、成果4で標ぼうされるような調整メカニズムの強化に資する効果はやや限定的であった。
--	--

3-4 プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクト目標は「NPCS、パートナー省庁及び郡の連携のなかで、M&Eの結果が計画策定へフィードバックされるようにM&Eのメカニズム¹¹が改善される」であった。プロジェクト目標は達成されている。

指標1) M&E結果に基づくプログラム/プロジェクト実施状況にかかる分析報告書が国家開発行動委員会（NDAC）に対し、定期的にNPCSから提出される。	<ul style="list-style-type: none"> ・NDACは2004年10月の会合を最後に2009年10月の第22回会合まで開催されなかったが、その後は四半期ごとに定期的に行われるようになった。同会議では、各省から提出されたモニタリング報告書に基づいてNPCSが取りまとめた分析報告書に沿って進捗確認を行い、各省のプロジェクトに関する問題点が報告され、それに対する対応方針が合意されている。よって、指標1は達成されている。
指標2) NPCSによるM&E報告書が、OPMCM、財務省、パートナー省の計画策定に活用される。	<ul style="list-style-type: none"> ・内部終了時レビュー時のパートナー省庁及び財務省、OPMCMからの回答によると、NPCSが作成してNDACで報告した分析報告書は、各省に配付されており、各省では四半期（三半期）計画及び年間計画に参照しているとのことである。
指標3) 3カ年計画（2010/11年-2012/13年）に関しネパール政府が作成するレビュー報告書にM&E結果の記述が記載される。	<ul style="list-style-type: none"> ・第12次3カ年計画（Three Year Plan : TYP）に関するレビュー報告書は作成されなかったが、第13次TYPのなかに、これまでの経緯、現時点までの達成度、今後の課題が、それぞれ“1.Background”、“2.Current Status”“3.Problems and Challenges”としてセクターごとに記載されている。

3-5 上位目標の達成状況

本プロジェクトの「上位目標¹²」は、「M&Eの結果を踏まえた計画がNPCSと（パートナー省庁を含む）複数省庁によって策定される」であった。現時点の見込みでは、今後の複数省庁の巻き込みにより、3年後を目安に上位目標の達成が見込まれる。ただし、一部指標に曖昧性がある点は、今後プロジェクト終了までに具体化することが望ましい。

¹¹ M&Eメカニズム；SMESプロジェクトフェーズ1で確立したM&Eにかかる研修体制及びM&Eのための基本的な共通フォーマットを生かして、NPCS-省庁-郡による包括的なM&Eの実施並びにその結果を計画策定に反映するための組織体制及び制度・手続きを包含した仕組み。

¹² 上位目標は、プロジェクト終了後3年をめどに達成が見込まれる目標である。

<p>指標 1. 国家開発計画（長期・中期）が M&E 結果を踏まえて策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ネパール政府は、1956/57 年以来、国家開発 5 カ年計画（ネパールでは同中期計画を Periodic Plan と呼び、この下に年次計画（Annual Development Program）が策定される（NPCS ウェブサイト）を策定してきた。2006 年にネパール政府とマオイストの間で和平協定が結ばれ、2007/08 年以降、憲法が改訂されるまでの間は、暫定政府による TYP が策定されてきた。憲法が現行、改訂されておらず、Vision 2030 のような長期計画の必要性は指摘されているが、いまだ策定されていない。 ・最新の Periodic Plan として、第 13 次 3 カ年計画（13th TYP）（2013/14 年～2015/16 年）が 2013 年に策定された。同 TYP のパートナー省庁担当セクター部分の記載のうち“2.Current Status”及び“3.Problems and Challenges”のセクションでは前 TYP のレビューが記載されており、NPCS の National M&E Guidelines 及び各省が技術協力プロジェクトの支援の下に作成した年間セクター M&E 計画に掲載された項目や指標が活用されている。各省とも M&E 結果を踏まえて TYP 中のセクター計画を作成しているといえる。
<p>指標 2.（パートナー省庁を含む）複数省庁において、セクター計画（年間計画、期間計画）が M&E 結果を踏まえて策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・まず現時点での状況をみると、パートナー 5 省庁においては、MDAC 会議が四半期または三半期ごとに開催されている。同会議では各省の M&E 局長からプロジェクトの進捗状況及び分析結果の報告がなされており、その結果は次の期間のアクション・プラン及び予算計画に反映される。 ・またパートナー 5 省庁の年間計画文書には、MDAC の報告内容も含め、前年度までのセクター計画及び主要プログラムの進捗に関するレビュー結果が指標を用いて示され、それを踏まえた形で計画が示されている。 ・一方、パートナー省庁以外の複数省庁については、いくつかの省では、配付済みの国家 M&E ガイドラインに基づき M&E 計画の改定を行っているものの、全省庁までの状況については、プロジェクトのなかで、そこまでの考察がまだできておらず、未知数である。今後、NPCS を中心とし、次回の最終 JCC の場で、他省庁の進捗についても確認を行う予定。
<p>指標 3.（パートナー省庁を含む）複数省庁において、M&E 結果に基づいてネパール政府・省庁に承認されるプロジェクト/プログラムが増加する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部終了時レビュー時のパートナー省庁 M&E 担当者へのインタビューによると、各省とも M&E の結果も参考としながら、開発ニーズに基づいて案件形成・計画策定を行い、NPCS 及び財務省に提出し、NPCS 及び財務省では前年度までの実績データ（セクターごとの案件進捗及び予算消化率等）に沿って各省と折衝を行い、案件承認を行っている。 ・一方、パートナー省庁以外の複数省庁については、上記指標 2 同様、考察できておらず、最終 JCC の場にて確認を行う予定。

3-6 プロジェクトの実施プロセス

3-6-1 プロジェクトのモニタリングシステム

プロジェクトでは、以下のとおり、実施機関の上層部から現場レベルまで系統だったモニタリングシステムを確立している。

(1) M&E NPCS 調整タスクフォース会合

2011 年 12 月 19 日の第 1 回 JCC 会合で、「M&E NPCS 調整タスクフォース」（以下、NPCS 調整 TF）の設置が承認された、同 NPCS 調整 TF の目的は以下のように合意されている。

NPCS 調整 TF は、SMES2 の中央レベルでの活動を実施するために、NPCS 内の M&E 局とセクター局の情報共有・調整を行うとともに、NPCS とパートナー省庁間の調整を行う。

(2) セクター調整タスクフォース会合

NPCS 調整 TF 会合同様、第 1 回 JCC 会合で、M&E セクター調整タスクフォース（以下、セクター調整 TF）の設置が承認された。同会合は、連邦・地方開発省（MoFALD）、農業開発省（MoAD）、森林土壌保全省（MoFSC）、公共インフラ・運輸省（MoPIT）、教育省（MoE）のパートナー 5 省にしており、各省の M&E の計画・実施能力の強化をめざしている。同セクター調整 TF の業務範囲（Terms of Reference：TOR）は以下のとおりである。

- ① M&E 及び SMES2 の進捗等に関する情報を共有し、パートナー省内の各部署間の調整を円滑に行うため、定期的な会合をもつ。
- ② 各省のビジネス・プラン及び M&E 実施状況・ニーズに基づいて、M&E 計画（キャパシティ・ディベロップメント計画を含む）を作成する。
- ③ 各省職員を対象に M&E 研修を企画、実施し、モニタリングする。
- ④ M&E 指標、報告用フォーマット及び手順等についてレビューをし、改善する。
- ⑤ SMES2 パイロット郡内にある各省の郡事務所によるモニタリング活動についてモニタリング指導する。
- ⑥ M&E の結果を政策策定・計画づくりに反映させるために計画レビュー会合（または MDAC 準備会合）を開催する。

< パートナー省の名称及び担当範囲の変更（2012 年 4 月） >

ネパール政府機関の再編により、パートナー省庁の名称及び担当範囲の変更が下記のとおり、プロジェクト期間中にあった。

- ① 地方開発省が、連邦・地方開発省（MoFALD）となり、連邦業務が加わった。
- ② 農業組合省が、農業開発省（MoAD）となり、組合関連は他省担当となった。
- ③ 公共事業省が、公共事業交通管理省（MoPPWTM）となり、道路、鉄道、交通管理が担当範囲となり、水供給及び都市開発は他省担当となった。
- ④ 教育省、森林土壌保全省については変更なし。

(3) 郡調整タスクフォース会合

上記 2 つの会合同様、第 1 回 JCC 会合の承認事項に従い、M&E 郡調整タスクフォース（以下、郡調整 TF）が 5 つのパイロット郡でそれぞれ形成された。郡調整 TF の目的は以下のとおり合意されている。

郡調整 TF は、SMES2 の地方レベルでの活動を実施するために、NPCS 及びパートナー省庁と情報を共有し、互いに調整しながら、郡内関連機関との調整を行う。

また、郡調整 TF の TOR は以下のとおりである。

- ① M&E と SMES2 の活動進捗に関する情報共有及び各郡事務所間の調整。
- ② 郡レベルの M&E 計画・M&E 改善計画の準備、実施、モニタリング。

- ③ 郡レベルの M&E 指標、報告用フォーム、報告手順のレビュー。
- ④ 郡が MoFALD に提出するモニタリングレポート（4 カ月ごと）のレビュー。
- ⑤ 郡職員のための M&E 研修計画の作成、実施、モニタリング。
- ⑥ M&E の結果を反映させるための計画レビュー会合（“plan review meeting”）の開催。

(4) NPCS/省/郡レベル間の調整メカニズム

本プロジェクト目標は「NPCS、パートナー省庁及び郡の連携のなかで、M&E の結果が計画策定へフィードバックされるように M&E のメカニズムが改善される」であった。

このことから、調整メカニズムの構築、推進を図ることこそが、政策はじめ事業計画策定の際に M&E 結果を反映させるという「M&E メカニズム」の向上につながるものと考え、本プロジェクトでは、各 TF 間の調整機能を行う仕組みがつけられた。

第 1 に、JCC は、プロジェクトの最上級の意思決定会合であり、NPCS はじめ、省や郡との間の調整機能も含むものである。この JCC は NPCS の次官“Secretary”が議長を務め、その傘下で、NPCS の関連部局、パートナー省庁の M&E 課からの代表、日本人専門家、JICA ネパール事務所など、総勢約 30 名近くのメンバーから成り立っている。

第 2 が、「NPCS 調整 TF」で、NPCS と省庁間のワーキングレベルの調整会合である。NPCS の M&E 局の部長が同会合の議長を務め、かつプロジェクト全体の総合管理を担っている。

第 3 が、「統合 TF 会合」として開催される年度末の情報共有会合（Sensitization Workshop）があり、これには 3 つのレベルの TF が進捗状況を発表し、意見交換を行っている。

以上、3 つのレベルの TF が構築され、それぞれが緊密に協力し、プロジェクト計画に沿って、活動が実施されており、このなかで日本人専門家チームは、その活動を支援してきている。なお、プロジェクト実施のための TF の基本構造を示す“Taskforces at thee Levels”（3 層の図表）は付属資料 1. 合同評価報告書（ANNEX 10）に添付されている。

3-6-2 PDM の改訂

ベースライン調査での結果に基づく、PDM0 の改定を行い、第 3 回 JCC（2012 年 12 月 13 日）にて、ネパール・日本国側双方で協議し合意した PDM1 が最新版である。

PDM0 から PDM1 への主な変更点は表-4 のとおりである。

表-4 PDM1 への主な変更点

改訂理由	アウトプット指標の番号
1. Version 0 では、“X number”となっていた指標 4 つにつき、具体的な数字を挿入（“All”はじめ、“At least one time”、“At least one third”など）。 *なお、これらの数字は、JCC の下の作業部会である NPCS 調整 TF 会合で合意済みのもの	1-1, 2-2, 3-1, 4-3, 4-4
2. 「省レベルの M&E Plan が毎年作成/改定される」、「郡レベルの M&E Plan が毎年作成/改定される」の 2 つを新たな指標として挿入。	2-1, 3-3
3. 指標中、1 つ重複があったので（1-2 及び 4-1）、片方（1-2）をはずし、代わりに「政策/プログラム評価を毎年実施する」に差し替え。	1-2
4. Version 0 では“operational procedure (is prepared)”という言葉が何カ所もあり。	1-3, 4-1

これは、M&E Guidelines の作成後、具体的な手続き (=operational procedure) を策定することが期待されていた当時 (2009～10 年頃) の状況が反映されたもの。しかし現在は、2010 年に完成した M&E Guidelines を修正する作業が進められ、その修正作業のなかで具体的な手続きにあたる説明を挿入するように SMES2 プロジェクトから文書で提案を行った。したがって、“operational procedure (is prepared)” に代えて、“Revised M&E Guidelines (is prepared)” という表現に変更。

なお、今回の終了時評価の実施に際し、最終的に提言にも含めたが、本プロジェクトの PDM に関し、和・英文間の上位目標の表記の違いや、やや実態の把握しにくい指標設定等が見受けられた (下記のとおり)。

上位目標の和・英文での記載
< 英文 > NPCS and <u>Ministries</u> formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).
< 和文 > M&E の結果を踏まえた計画が NPCS と <u>パートナー省庁</u> によって策定される。
↓
本プロジェクト PDM では、外部条件で「すべての省が M&E メカニズムを適用する」との記載があるが、現状上位目標の和訳は対象をパートナー省庁に限った表記となっている。外部条件やプロジェクト目標からの発展性を踏まえると、上位目標をパートナー省庁に限るのは誤訳であり、上位目標の“Ministries”は、「(パートナー省庁を含む) 複数省庁」であると規定し、本評価を実施した。
↓
・ 和文修正案 (本終了時評価に適用) M&E の結果を踏まえた計画が NPCS と <u>(パートナー省庁を含む) 複数省庁</u> によって策定される。

上位目標の指標設定
< 英文 > 1. Periodic Plan is formulated based on the results of M&E. 2. Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E. 3. Increase the number of approved project/program based on the M&E results.
< 和文 > 1. 国家開発計画 (長期・中期) が M&E 結果を踏まえて策定される。 2. 「(パートナー省庁を含む) 複数省庁」において、セクター計画 (年間計画、期間計画) が M&E 結果を踏まえて策定される。 3. 「(パートナー省庁を含む) 複数省庁」において、M&E 結果に基づいてネパール政府・省庁に承認されるプロジェクト/プログラムが増加する。
↓
上記で示された上位目標の指標記載については、例えば、①“Periodic Plan”とは何を意味するか、関係者で見解に一部ギャップあり。②同じく、指標 1～3 とも「M&E 結果を踏まえて/基づき」とあるが、その意図するレベルないし達成内容は不透明であり、また数値目標も定められていない。③国家 M&E ガイドラインで規定はされてはいるものの、そもそも、まだパートナー省庁以外の複数省庁においては、M&E 計画さえ策定されていない状況にあるので、まず前提となる「M&E 計画が作成され、毎年修正される」という指標があってしかるべきなど、プロジェクト側で再度、精査する必要がある。

上位目標の和文は上記のとおり修正することとするが、指標設定については、プロジェクト内で妥当な内容を精査し、プロジェクト終了前の最終 JCC でネパール側と合意する必要がある。具体的には、以下の点について両者で検討を行う。

①指標の見直しと記載内容の合意形成と、必要に応じた PDM の修正（特に上位目標の指標や外部条件等）、②パートナー省庁含め、ネパールの全省庁における M&E 進捗状況の確認（プロジェクト終了時時点での状況を調査しておき、レポート等、後で事後調査の際にも活用できるようにデータを整えておく）、③M&E 文化の浸透、定着を図り、M&E 計画を踏まえた計画策定を実現するために、NPCS を中心に、その具体的ロードマップを検討し、案を策定する方向で検討、④プロジェクト終了後の継続モニター等、NPCS はじめ、ネパール側の進捗フォローのコミットメントと責任分担の明確化を図ることなど。

第4章 評価結果（5項目ごとのレビュー結果）

4-1 妥当性

本プロジェクトは開始以降、ネパール側の政策及び日本側の援助方針において、相手国の支援政策、目標に大きな変更はない。さらにターゲットグループのニーズ、わが国の援助方針にも合致し、プロジェクトのデザイン・アプローチも適切であり、このことから本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

(1) ネパール国家政策・事業との合致

最新の国家開発計画（第13次3カ年計画：2013/14年度～2015/16年度）で引き続き、成果重視型 M&E の重要性がうたわれており、かつ予算演説（財務大臣によるスピーチ：2013年7月）でも言及されており、さらに、NPPR (Nepal Portfolio Performance Review, 2014, MoF) でも、M&E は4つめの柱として記載があるなど、M&E の重要性は増している。

2つめに、最近改定された国家 M&E ガイドライン（2013年改訂）において、政府の公式文書で M&E に高い優先順位が与えられていることが説明されており、すべての省庁部署が同ガイドラインに基づき、政策はじめ事業のモニタリング及び評価について、評価5項目などのクライテリアを用いつつ、適切な方法及び施工を行うこととしている。

3つめに、実施機関である国家計画委員会事務局 (NPCS) 並びにパートナー省庁において、M&E は重要な業務の1つであると強調されており、国家開発行動委員会 (NDAC) における決定（各省庁の M&E 年次計画の提出）に基づき、M&E 計画の更新作成並びに人材育成を推進している。

なお M&E 促進は、政府が M&E を通じてグッド・ガバナンスを進め、国民の信頼を得るため欠かせない過程でもあることから、妥当性は非常に高いと考える。

<国家開発計画（第13次3カ年計画）>

(プロジェクト期間中に掲げられている国家計画は下記のとおり)

The Three Year Plan(2010-2013) has accepted M&E system as an integral part of the development process in the form management tool to support in achieving stipulated outputs by mitigating constraints and problems through proper decisions of different levels of management based on the feedbacks of regular M&E of development programs/projects. The Plan feels necessary to make M&E result-oriented and effective in the context of criticisms that the M&E of the development programs/projects are not effective and result-oriented but are basically limited on progress monitoring. The Plan emphasizes on the requirement to formulate and implement clear policy and law to make M&E regular and result-oriented. The Results Based Monitoring and Evaluation (RBME) Guidelines has been prepared and implemented.

(Source: The Three Year Plan)

Box: M&E Long-Term Vision and Objectives on M&E of the Three Year Plan (2010-2013)

- **The long-term vision** is to establish M&E as an effective and reliable management tool through institutional strengthening and to develop capacity to complete development plans, programs and projects within stipulated time, cost, quantity and quality for contributing to achieve the plan objective by making M&E system result-oriented.

- **The stated objective** is to make the function of monitoring and evaluation of development policy and program result-oriented, regular and reliable and to use its results as feedback for immediately solving the problems occur in implementing

The Plan's strategies to achieve the stated objectives are as follows. Despites of the strategies as underlined by the Three Year Plan document, institutionalization of the M&E system in all of the operational levels is and will be the challenges ahead.

Box: Strategies on M&E in Three Year Plan (2010-2013)

- Strengthening the result-oriented and effective M&E by clearly defining the M&E related institutional/process system;
- Building an automatic mechanism by introducing change in work style, process, and structure through bringing M&E related information existing at different levels and offices into one network; enhancing skill and capability of the human resource working in M&E;
- Tying-up the work performance evaluation of the human resource of the project/program related institutions with the progress of the projects; involving independent and third party in M&E as needed;
- Emphasizing M&E system result-oriented and participative by involving the beneficiary stakeholder in M&E of the projects of public concern;

(Source: The Three Year Plan)

脚注) SMES2 プロジェクトの「ベースライン調査」やネパール政府ウェブサイトから抜粋

<ネパール NPPR での M&E の位置づけ>

最新の NPPR (Nepal Portfolio Performance Review, 2014, MoF) では、以下の 5 つの柱があり、そのうち M&E は 4 つ目の柱として記載あり。

1. Public Financial Management (PFM)
2. Public Procurement
3. Human Resource Management
4. Managing for Development Results and M&E system
5. Mutual Accountability

同 NPPR の p.24 に、MfDR/M&E に関する Action Plan とその進捗状況が書かれたマトリックスがあり、その進捗として以下のような内容の記載あり。

- M&E National Guideline が完成して、関連する研修が実施される。
- SMES2 プロジェクトが支援した政策・プログラム評価 3 件 (Third Party Evaluation) の完成 (2013 年に支援した 3 件)。
- MfDR/M&E 関連で 439 名が研修受講。SMES2 のパイロット郡 (5 郡) とパイロット省庁で関連の研修が完了。

(2) ターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトの実施機関は、NPCS で、M&E 全体を取りまとめる役割を担っている官庁であること、また各省庁 (パートナー省庁¹³) は NPCS に対して、事業・プログラムレベル

¹³ パートナー省庁 : MoPIT, MoAD, MoFALD, MoFSC, MoE の 5 省庁をパートナー省庁としており、各省の M&E 担当行政官が C/P。

の M&E 結果を報告する仕組みとなっている。本プロジェクトでは、事業・プログラムレベルでの M&E 強化をねらい、NPCS とパートナー省庁、更には郡レベルとの実践的な連携を図り、モニタリング及び評価結果に基づく計画策定を各機関が行えることを目的としており、ネパールの実情に合わせたものとして適切であり、手段、体制とも適切と判断される。

< NPC (National Planning Commission) の役割と責務 >

NPC の役割及び業務範囲は、ベースライン調査時に以下のように整理分析されている。

NPC is an advisory body responsible for formulation of development plans and policies of the country under the supervision of National Development Council (NDC). It explores and allocates resources for economic development and works as a central agency for monitoring and evaluation of development plans, policies and programs.

また、M&E ガイドラインでは、NPC の業務範囲を以下のように定めている。

The NPC carries out monitoring of outcomes and results of periodic plans, development policies, Millennium Development Goals, South Asian Association of Regional Cooperation (SAARC) Development Goals, Poverty Alleviation and other important sectoral policies, programmes, projects, and also conducts impact evaluations.

さらに、NPC の「M&E Plan (2013/14- 2015/16)」には、次のように NPCS が各省庁に対し M&E 強化を図る機能があることを示している。

One of the functions of the M&E Division of the NPC is to support the line ministries and departments to build capacities in monitoring and evaluation.

なお、フェーズ 1 での終了時評価調査結果を踏まえ、プロジェクトの実施体制として、NPCS の M&E 局 (旧貧困モニタリング局) だけに限定せず、NPCS の各部局 (パートナーセクター局) 及び経済調整局を含む「NPCS 調整 TF」を設立し、効果的な活動を進めてきている。さらに、NPCS のセクター部局とパートナー省庁 (セクター省庁) の M&E 関連行政官による「セクター調整 TF」を設立し、NPCS の M&E 局と他局の連携、及び NPCS とセクター省庁の連携を強化し、M&E 結果の情報が、計画へと反映されるよう体制の構築を図っている。

一方、対象グループに関して、その選定基準については、下記のとおり。

まず、対象セクターにかかる選定基準としては、ネパール政府が開発政策上の優先プロジェクトとして選定した P1 プロジェクト/プログラムを多く実施し、ネパール政府の開発政策に重点分野として位置づけられているセクターを選定し、「パートナー省庁」としている。

さらに、本フェーズ 2 では、これまで JICA との協力が長く、重点支援してきたセクターを担当している省庁、他方、インフラ関連に特化しないよう社会開発関連の省庁も入れるなど、バランスをとった選定がなされており、パートナー省庁 (5 省庁)、パイロット郡 (5 郡) は、M&E 能力の強化、システムの改善を図るためにも、かつ効率的な実施を図るうえでも、妥当な数といえる¹⁴。

なお、対象としたセクター省庁及びパイロット郡は、対ネパール経済協力方針の重点分野

¹⁴ ネパール政府の省庁は、現行、26 省あり。なお、ネパール側からは、全省・全郡を対象とした支援の要請など、なるだけ多くの省庁及び郡をカバーすることで、成果の拡充及び波及効果をねらいたいとの要望は根強く、今回の終了時調査でも、対象範囲が限定されたことで、有効性に制約がある、インパクトが限られたなど、一部満足していない声もあった。ただし、ネパール側の実施体制能力や日本側の投入の制約等を考慮すると、対象を絞った支援とすることで、プロジェクトの成果を確実に上げることが、より効果的・現実的であると判断し、本フェーズ 2 は実施されており、かつ実施能力が向上したからこそ、さらに対象を広げるべきとの実質的な声が上がったと思料される。

と一致するとともに、日本の開発援助が多々、実施されていることから、他事業との連携を通じた相乗効果も期待されていた。

(3) わが国の援助政策・JICA との整合性

国別援助方針によると、「対ネパール国経済協力の概要」〔2013年（平成25年）1月〕に示された支援重点分野（地方・農村部の貧困削減、平和の定着と民主国家への着実な移行、持続的で均衡のとれた経済成長のための社会基盤・制度整備）の3つに現行も変更はない。なお、本プロジェクトは、「平和の定着と民主国家への着実な移行」に含まれている。同分野では、民主的な国・社会の枠組みづくりのため、和平プロセスの進展及び憲法制定プロセスに合わせ、民主主義の基盤となる制度づくりを支援し、さらには、行政分野の改善のため、中央と地方の行政能力の強化支援を行うこととしている。

同様に、JICA は対ネパール国別事業展開計画（2013年5月）にて、重点分野の1つとして「平和の定着と民主国家への着実な移行」を位置づけており、そのうち、行政分野の改善という課題への対応として、「行政能力の強化プログラム」を設定しており、本プロジェクトもそのプログラムに包括されていることから、日本側の政策、援助実施方針との整合性を保っている。本プロジェクトは、特に、中央政府のオーナーシップの意識を高め、効果的な開発事業の計画・実施能力強化及び政策・制度強化を図り、行政制度及び開発事業計画・実施機能の強化・改善を支援するものである。

(4) プロジェクトの戦略・アプローチ

PDM に示されたプロジェクト目標を達成し、さらに上位目標の実現に貢献するためには、4つの成果（アウトプット）が効果的・効率的に実現される必要がある。そのため、本プロジェクトの基本戦略として、「活動の5本柱（活動群）」を設定し、有機的な連携を図っている。また、モニタリングの実践と強化に焦点を当てたこと、プロジェクト評価については、試みとして第三者評価を実践し、評価をどのように行い、結果をどう活用するかについてNPCS やパートナー省庁に体験の機会を提供したことは、ネパール政府のM&E強化のためには実践的で適切な戦略、アプローチであると判断される。また、NPCS はじめ、セクター（5パートナー省庁）、郡（5パイロット郡）の3層レベルで、それぞれ調整TFを立ち上げ、実践的な活動を行うなど、体制も効率的に構築されている。

本プロジェクトの基本戦略：「活動の5本柱（活動群）」	
(1) M&E 研修活動の実施	現地国内研修、第三国研修により政府職員の M&E 能力の強化を支援する。
(2) M&E 実践強化計画策定・実施	NPCS レベル、パートナー省/セクターレベル、パイロット郡レベルの3つのレベルに TF を設置して、各レベルの M&E の実践活動計画の作成と実施を行うことを支援する。
(3) 政策・プログラム評価の実践	NPCS 調整 TF 主導の下、政策評価またはプログラム評価を実施することを支援する。
(4) 内部 M&E 活動を通じた実践	プロジェクト内部で、OJT を兼ねて PDM に基づくモニタリング・評価活動を行う。NPCS 調整 TF を中心として、PDM に基づいて、M&E 活動をデザインし、実施することを支援する。

(5) 広報活動（ホームページ、ニュースレター等）	本プロジェクトのホームページの更新及びニュースレターの発行を行い、関係機関と各 TF のコミュニケーションの緊密化を促進することを支援する。
---------------------------	--

出所：プロジェクト作成資料から抜粋（業務進捗報告書資料）

本プロジェクトで採用した革新的なアプローチの1つは、透明性と説明責任を保つため、各 C/P 機関（NPCS、省庁、郡）に、M&E 予算を「公表」（Disclose）していることである。この公表により、各 C/P 機関は、M&E 研修、フィールド・モニタリング訪問、M&E 計画策定、他活動にどれくらいの予算が使えるのか、前もって予測できるようになった（「予測性」の向上）。

また、この活動予算の公開というアプローチを通じて、①活動計画が真に共同で作成されるようになった、②活動予算は共同でファイナンスされるようになった（JICA 側が大半を支援するものの、C/P 機関も予算をやりくりして、ある程度負担するようになった。例として、ある研修実施において、MoPIT が自分たちの予算をやりくりし、全体の4割負担を行っている）、③活動実施そのものは、プロジェクトの支援を受けながらも、C/P が主導して実施できるようになった。

(5) 日本との長い協力関係とわが国の比較優位性

本プロジェクトに関連しては、3年3カ月の業務実施型技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画（SMES1）」（2006～2009年）を実施しており、本プロジェクトはその後継案件であることから、ネパール政府からの要望が強く、事業の継続性という観点からも適切と判断される（下記「SMES1プロジェクトの成果と課題」参照）。

本プロジェクトは、前プロジェクトの成功に立脚し組み立てられており、全く新たなものをつくりだすことなく、実践的な協力といえる。なお関係省庁並びに対象郡はフェーズ1とほぼ同様であり、日本との関係も深いことから、効率的な実施を可能としたと思われる。

＜SMES1プロジェクトの成果と課題＞

フェーズ1では、NPCSをはじめとする主要官庁のM&E機能の強化を図るための技術協力プロジェクトであった（2006年10月～2009年12月実施）。

これにより、①M&E人材の育成、②M&Eツールの作成、③政策レベルの認識強化の面で成果が確認されたが、2009年7月に実施された終了時評価では、NPCSと実施省庁の間での情報共有・関係強化が更なる課題として残ったことが確認されている。

出所：「SMES2事業事前評価表」より抜粋

一方、日本がモニタリング・評価分野に対し、支援することの優位性としては、日本においては、政策評価等に関する法律が存在することや、地方自治体をはじめ行政評価や実績評価を導入している点がある。他方、M&E結果に基づく予算・計画策定という点からは、他の先進国のような仕組みにはなっておらず、日本の経験を伝えることは困難との専門家からの回答があった。ネパール政府としては、基本政策や戦略はもちろんのこと、国家の中長期計画や予算計画はネパール自身の手で決定・策定するものとの強い思いがあり、本プロジェクトで当初、担おうとしたM&Eガイドラインの策定についても同じ意向をもっていった。

うしたことを踏まえると、JICA の技術支援をネパール政府が受入れ、本プロジェクトが要請されたことは、これまでの日本に対する信頼関係とフェーズ 1 の実績に基づくものとして、高く評価できる。なお、ネパールでの当該分野にかかる他のドナーの支援並びに協調状況は下記に整理したとおり。

＜他の開発パートナー（援助機関）の支援状況と協調＞

ネパールにおける M&E 関連分野については、これまで UNDP、世銀、ADB 等の支援が実施されてきた。現在は、UNDP 支援による「計画策定・モニタリング能力向上プロジェクト（Strengthening National Planning and Monitoring Capacity : SNPMC）（～2017 年まで）が実施されており、オフィスも SMES2 プロジェクトの隣にある。また UNICEF は M&E ネットワーキング化や政策フォーラムなど、官民含め M&E にかかる協調、ネパールにおける M&E の定着のための議論の場を設けるなどの支援を実施中である。

なお本プロジェクトと支援内容が類似している UNDP プロジェクトは、主に M&E の政策レベル及びセクターレベルの M&E の強化に焦点が当てられており、JICA が 5 省庁と限定・集中的なのに対して、UNDP は、JICA がカバーできていない省庁、さらに地域管轄事務所（Regional Office）を支援している一方、郡レベルは UNDP ではカバーされていない。なお UNDP プロジェクトは、より「評価」に対する支援を強化しており、第三者評価の実施だけでなく、インパクト評価はじめ、マニュアル化を促進中である。

また支援形態は異なるが、ネパール主導ながら、ドナーによるプールファンド支援「地方行政・コミュニティ開発プログラム」（Local Governance and Community Development Program : LGCDP）があり、これまで郡貧困モニタリングシステム（District Poverty Monitoring and Analysis System : DPMAS）が導入されたものの、実質上、限られた機能・成果でもあり、SMES2 では、NPCS とともに「計画モニタリング」の導入、研修を 5 郡で行った後、MoFALD が現在、全郡への研修普及を進めている。

なお強調すべきは、ドナー協調については各開発パートナーの実施状況・効果を常に把握しているネパール側 NPCS の強力なオーナーシップや調整運営があり、各ドナー支援の M&E 強化支援は相互に補完関係にあることである。言い換えると、本プロジェクトで開発、実施した M&E の成果は、NPCS を介して、他開発パートナー支援の事業でも、有効に活用されることが期待される。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性は以下の理由により、高いと判断される。

(1) プロジェクト目標達成の見込み

これまでプロジェクトでの多数の活動実施によって、大きな成果が上げられてきた。

それらは、①延べ総数 1,961 名の政府職員が M&E 研修に参加、②NPCS、省、郡の 3 レベルで総数 72 回の TF 会合、③3 レベルで総数 11 の M&E 計画完成、④延べ総数 383 名の政府職員がフィールド・モニタリング・訪問に参加、などである（表-5 参照）。これらの数値実績から、評価団はプロジェクトの達成状況は高いと結論した。これらの成果は、技術協力プロジェクトチームとそれぞれの政府機関（NPCS、省庁、郡）との緊密な共同作業（“ジョイント”での計画はじめ、予算配分、研修実施など）に負う部分が大きい。

なお、プロジェクトでは、定期的な JCC 会合や TF 会合での、活動進捗、連絡報告や情報共有などの機会が多々設けられていた。さらに活動進捗のフォローや効果的な活動を行うため、ウェブサイトやニュースレターを用いて情報の共有を行っていることは、すべての関係者に広く、かつ効果的な方法であると評価できる。

表－5 各アウトプットの累積総数

	NPCS	省 庁	郡	合 計
M&E 研修 受講生数	235	1,189	537	1,961
TF 会合	11	25	36	72
M&E 計画 【年間更新】	・第 1 年次の計画 策定 ・毎年の更新	・5 省庁とも第 1 年次の計画策定 ・毎年の更新	・5 郡とも第 1 年次 の計画策定 ・毎年の更新	M&E 計画の総数 (毎年更新) 11
フィールド モニタリン グ訪問	11	95	277 (2 度以上訪問)	参加した総人数 383

出所：プロジェクトチーム作成資料

以上の理由並びに第 3 章から判断すると、本プロジェクト目標は達成されていると判断される。

(2) 本プロジェクト実施にかかる促進及び阻害要因

終了時評価時に行った個人及びグループインタビュー、さらに内部終了時評価の質問票の結果を参考にしつつ、本プロジェクトの効果発現に貢献した要因（目標達成の促進・阻害要因）は次のようなものである。

1) 促進要因

〈計画内容に関すること：NPCS の強いリーダーシップ〉

- ・ NPCS のリーダーシップ及び関係者の巻き込み（プロジェクト・ディレクターはじめ、NPCS 部署間の運営管理のみならず、プロジェクトの有効活用、さらに他開発パートナーとの有機的な連携や展開を図るうえでの計画、調整を行うなど、NPCS のリーダーシップがプロジェクト活動の推進力となった）

〈計画内容に関すること：マッチング・ファンドの提供〉

- ・ ネパール側の高いオーナーシップを基にした M&E 計画に沿って、“Indicative Budget”（概算予算）を提供しつつ、ネパール側からも“Matching Fund”（マッチング予算）を活用してキャパシティ・ディベロップメントを行ったことは、ネパール側の自主性を高めただけでなく（M&E に関する具体的な活動を自分たちで考えて、実行するという良い機会も提供）、効率性を高めるうえでも持続性をみるうえでも有益であった。

〈実施内容に関すること：M&E ガイドラインの作成〉

- ・ M&E ガイドラインの作成によって、M&E の強化の方向性や機運がネパールで固まり、NPCS はじめ関係省庁における M&E 機能や役割の明確化、M&E にかかる人材育成や第三者評価実施の重要性などが同ガイドラインで明記されるに至ったことで、プロジェクト活動が推進された。

〈実施内容に関すること：人的ネットワークの形成〉

- ・ フェーズ 1 を通して、M&E 関係の人的ネットワークがある程度形成され、“SMES”の名が伝わっていたことから、効率的、効果的な運営・実施が可能となった。またフェー

ズ1プロジェクトの経験・教訓から、ネパールのM&Eの現状や課題に関する情報、技術協力を進めるうえでの知見・ネットワーク・教訓等は既に蓄積されていた。

- ・フェーズ1プロジェクトの講師研修(TOT)及びそれに続く一連の研修によって養成されたトレーナーや、SMESプロジェクト関係者を中心に設立されたネパールのM&E学会等の人的ネットワークは、本プロジェクトの研修活動やM&Eの実践、成果・経験共有セミナーや政策フォーラムの開催等、幅広い活動において効率・効果的に活用されている。

〈その他〉

- ・統計分析を中心とした研修や評価結果の政策レベルへの見せ方などが、RBMEを進めようとするネパール政府並びに行政官のニーズに合致し、M&Eへの関心を高めた。
- ・紛争後数年たって、政治がある程度は軌道にのり、定期的実施されていなかった中央レベルのNDAC会合、並びに省レベル開発行動委員会(MDAC)が定期的開催されることとなり、現場及び中央・地方政府が行うモニタリング業務の成果が活用され、自分たちの役割の重要性が増してきた。なお、TFの設置によって、まずメンバーが一堂に会したことによって、共通の活動・責務を負うことによるメンバー間の連携・協力姿勢が高まった。

2) 問題点及び問題を惹起した要因(阻害要因)

〈計画及び実施内容に関すること：頻繁な人事異動〉

- ・プロジェクト期間中に制憲議会の総選挙があり政権交代となったため、とりわけ人事異動がプロジェクト期間中に多かった(人事異動中、特にリーダーシップの交代で、M&E関連活動の計画実施に大きな影響があったと専門家から回答あり。逆に、良い事例としては、M&Eの重要性を理解した新しい上司の場合には、M&E予算がない場合でも、省内の他予算項目から活用して実施するということがあった)。

4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は以下の理由により、高いと判断される。

本プロジェクトに対する日本・ネパール国側双方の投入は、ネパール側の頻繁な人事異動・交代の点を除けば、活動のための予算含め、計画どおりに執行され、PDM及びワークプランに沿って投入されている。プロジェクトによる投入は、その量、質、タイミング的にもおおむね適正で、C/Pの人事異動にも適切なフォローが行われた。すべての投入は実施にかかり十分に活用され、また、これまでに投入された資源は、投入量に見合う成果を有していると思われる〔付属資料1. 合同評価報告書のANNEX 8の“Achievement based on the PDM indicators”(PDM指標達成状況)を参照のこと〕。

なお、これまでに蓄積された資産(M&Eに関する知識、ノウハウに精通しているNPCSの上司及び職員はじめ、JICAとのこれまでの協働経験、さらにこれまでの協力で作成された資料や成果品)が本プロジェクトの成果に、効率・効果的に利用できており、大きな貢献となっているといえる。

(1) アウトプット達成状況

投入並びに資源は、NPCSはじめ、パートナー省庁、パイロット郡のM&E強化にかかるキ

ャパビル及びロジ支援に十分に活用されており、投入量に見合う成果を有していると判断される。

既に第3章の指標で記したとおり、アウトプットのうち、2～4は達成されたと判断される。NPCS 策定の成果重視型 M&E ガイドラインに従いパートナー省の M&E メカニズムは改善（アウトプット 2）、パイロット郡からパートナー省、NPCS への M&E 結果の報告体制は強化（アウトプット 3）されつつある。またプロジェクト実施を通して、関係部局間及び関係省庁間の調整メカニズムは強化されつつある（アウトプット 4）。

なお、アウトプット 1（成果重視型 M&E ガイドラインの普及に基づき、NPCS の成果重視型 M&E 報告書の作成能力が強化される）については、P1 事業（国家第一優先プロジェクト）のほとんどがモニタリング報告書を提出し、その進捗も報告されている。

(2) 投入状況

1) 日本側

日本人専門家は専門性、人数とも、適切に配置されている。また機材供与、現地業務費等も計画どおり供与され、かつ研修も成功裏に実施され、有効な効果を上げている。

2) ネパール側

M&E 部署の職員は M&E の知識や技能を十分に習得し、効果的な実施運営やフィードバック機能に生かしており、とりわけ NPCS 職員の配置で、有効なプロジェクト全体管理が行われ、研修はじめ、効率的な運営が可能となっている。またローカルコストも計画どおり、供与されている。

なお、本プロジェクトで立ち上げられた 3 層レベルの各調整 TF は、実践的かつ、活動の効率性にも貢献したといえる（以下、各 TF の活動進捗につき、取りまとめた）。

<1. NPCS 調整タスクフォースの活動の進捗>

NPCS の M&E 局長を委員長とする「NPCS 調整 TF」が第 1 年次から設置され、その後、定期的に会合を開催している。第 2 年次（引き続き、第 3 年次も実施）には、NPCS 調整 TF の下で、①指導員研修（ログフレームに基づく計画と M&E）、②M&E 年次計画の経験共有ワークショップ、③インパクト評価のための統計データ分析ワークショップといった研修が円滑化かつ効率的に実施され、それぞれの研修で、受講者は、M&E に関するさまざまな知識と技術を学んだ。さらに、④マレーシア第三国研修（2 年次：政府職員 17 名参加）、日本研修（3 年次：15 名が参加）も同 TF の管理の下で実施されるなど、活発な活動が行われ、プロジェクトの進展を促した。

<2. セクター調整タスクフォースの活動>

①M&E セクター調整 TF 会合と MDAC 会合の開催。②前年度の経験及び教訓に基づく M&E 計画改訂と翌年次用の M&E 計画作成。③パートナー省庁おのおのが NPCS/SMES2 との協力の下、M&E 年次計画に沿った M&E 研修の実施。なお、MoFALD は中央/リージョン・レベルで、ウェブ・ベース報告システムに関する研修を同省予算と SMES2 予算のマッチングにより実施しており、また他パートナー省庁もおのおののニーズに基づき研修を実施。④フィールド・モニタリングの実施（郡/プロジェクト関係者との情報共有を行うことも副次的効果）。

＜3. 郡調整タスクフォースの活動＞

①郡調整 TF 会合の開催、②M&E 計画の作成並びに更新、③M&E 研修とフィールド・モニタリングの実施（+報告書の取りまとめ）。

*なお、2014年3月には、「郡レベル M&E 強化ワークショップ」（5パイロット郡共通の課題に関する集合研修でワークショップ形式）も実施（計53名が参加）。同ワークショップは、郡レベルのモニタリング活動及び縦のライン（郡から省、省からNPCSへ）の報告体制を改善し、各郡においてM&E研修やモニタリング視察活動を実施する際の講師/ファシリテーター養成を目的としたもの。

*上記ワークショップの後、MoFALD のイニシアティブにより、村落開発委員会（Village Development Committee : VDC）レベルの報告体制に関する「郡トレーナー養成研修」を実施（DDC職員15名、VDCセクレタリー5名の合計20名の郡トレーナーを養成）。同研修はMoFALD企画で、プロジェクトは技術・資金面で支援）。今後、VDCセクレタリーやアシスタント・スタッフ向けの一連の研修実施の際に、各郡で、講師/ファシリテーターの役割を果たしていくことが期待される）。
出所：業務進捗完了報告書より抜粋

4-4 インパクト

本プロジェクトの場合、“M&E”を取り扱うという事業の性格からくる複合的な諸活動のため、量的さらに質的インパクトを測定するのは、かなり困難であること、また目に見えるインパクトを生み出すには時間がかかることも念頭に置く必要がある（なお、負のインパクトも現状特段見当たらない）。

よって、評価調査団は、プロジェクトの実施による直接ないし間接的な影響につき、まず各プロジェクト関係資料（内部レビュー・評価結果を含め）はじめ、関係者（及び関係者外も対象）へのオフィスや現地インタビューによって把握を試みた。その結果は下記のとおりである。

(1) 上位目標への貢献

本プロジェクトの実施を通じて、本プロジェクトの上位目標である「M&Eの結果を踏まえた計画がNPCSと（パートナー省庁を含む）複数省庁によって策定される」については、本来プロジェクト終了後3～5年をめどに達成が見込まれる目標であり、ネパール側の実施機関（NPCSや省庁）の継続努力が求められる。

既に「3-5 上位目標の達成状況」でも記したとおり、M&Eの結果を踏まえた計画の策定をプロジェクトが支援してきた。NPCによって承認済みの改訂M&Eガイドラインにあるとおり、その活用が開始されていることで、プロジェクトの上位目標が達成されることが期待できる。パートナー省庁については、「第3章 プロジェクトの実績」で既に記載のとおり、M&Eの結果を踏まえた計画が策定されつつあるが、（パートナー省庁を含む）複数省庁については、プロジェクトのなかで、そこまでの考察がまだできておらず、未知数である。

よって、今後、NPCSを中心とし、最終JCCの場で、他省の進捗についても確認を行う予定であるが、パートナー省庁とレベルの差はあるものの類似の進捗がみられることが期待できる¹⁵。

¹⁵ 「5-2 教訓」に記載のとおり、本プロジェクトのPDMに関し、和・英文間の上位目標の表記の違いや、やや実態の把握しにくい指標設定等が調査上の制約・課題となった。結果的には、上位目標については内容的な整合性がより高い英文を正とし、評価調査を取りまとめている。なお、曖昧な指標については、パートナー省庁以外の複数省庁における進捗状況の確認とともに、プロジェクト内で精査し、プロジェクト終了前の最終JCCで合意予定である。

なお、上位目標を達成するには、PDMにあるように外部条件を満たすことが求められるが、現行の状況は下記のとおりである。

	外部条件	現行の状況
(1)	NDAC が定期的に開催される。	満たされている。 NDAC が開催され、それに従い、各省で MDAC さらにサブ・TF 会合も定期的に開催されてきている。
(2)	M&E 結果を踏まえた計画策定への政策コミットメントが得られる。	コミットメントがあるが、まだ十分な計画策定の実行には至っていない。 M&E に対する理解促進と、より精緻にフィードバック・メカニズムが機能するように、政策決定者に対する啓発が引き続き必要である。
(3)	すべての省が M&E メカニズムを適用する。	NPCS によって、国家 M&E ガイドラインがすべての官庁に配付され、説明やワークショップも完了している。 すべての省は同ガイドラインに基づこうと試みてはいるが、その完全適用までにはまだ時間がかかる。 なお、いくつかの省では、既に同ガイドラインに基づき M&E 計画の改定を行っており、また当該セクターの特性、事業内容に特化した M&E ガイドラインの準備を行いたいという意向をもっている。

(2) 波及効果

付属資料 1. の合同評価報告書の別添 (“Good practices driven through the SMES2 intervention”) (ANNEX 11) で示したとおり、プロジェクト関連資料 (JCC や TF メンバー会合、プロジェクト作成、政策フォーラム資料など) はじめ、内部中間/終了時レビュー報告書、関係者に対するオフィス及び現場インタビュー、更には第三者へのインタビュー等を基に詳細分析を試み、内部及び外部者双方の観点を総合し、その結果を取りまとめ、下記のとおり、さまざまな正のインパクトが生じていることが調査団によって確認された。

- ・プロジェクトによってもたらされた「グッド・プラクティス」は以下のとおり。
- ・組織開発 (キャパビル) にかかる相乗効果 (例えば、他ドナー支援の研修やワークショップとの協調、調和化：①内部研修の実施展開や、②さまざまなステークホルダーに対する M&E 啓発、理解促進)。(下記に詳細説明あり)
- ・ネパールにおける「オーナーシップ」「透明性」「説明責任」「信頼性」といったコンセプトやカルチャーにかかる視点・観点への対処ないし深化への貢献 (グッド・ガバナンスの視点)
- ・M&E が事業実施のサイクルにおける学習の場であり、かつ説明責任、透明性のツールでもあることへの理解や意識向上 (一例として、「第三者評価」の実施とそのフィードバック化) (下記に詳細説明あり)
- ・NPCS やパートナー省庁の M&E 関連部署のプレゼンスの向上
- ・ネットワーク化並びに官民双方の M&E 関連の人的開発への貢献

＜「グッド・プラクティス」の事例＞

①内部研修の実施展開

- ・ SMES2 の研修プログラムに沿って、UNDP 支援の「計画策定・モニタリング能力向上プロジェクト (SNPMC)」にて、地方行政官に対する M&E 研修が全国展開中 (対象 5 省庁以外や地方 Regional での研修を実施中)。なお同 M&E 研修の実施の際、本プロジェクト支援での M&E 基礎研修プログラム、研修モジュール (フェーズ 1 で作成) 等、研修パッケージが活用されている。また、本プロジェクトのパイロット 5 郡が“カスケード研修” (中央の TOT を受講した郡オフィサーが講師となり、今度は各郡にて研修実施) のパイロットとして位置づけられている。
- ・ MoFALD は郡開発委員会 (DDC) と村落開発委員会 (VDC) からのモニタリング報告改善 (村→郡からのモニタリング報告) に向けた取り組みを行うにあたって、特にウェブ・ベースド・レポーティングシステム (Web-Based Reporting System) 導入の際に、本プロジェクトによる Indicative Budget も上手に活用し、縦のモニタリングレポートの改善を図り、かつ全国展開によるシステムの定着化が進められている。

②さまざまなステークホルダーに対する M&E 啓発、理解促進

- ・ 上記①同様、NPCS のリーダーシップの下、UNICEF と協調連携した M&E の「ネットワーキング・ワークショップ (Evaluation Network Meeting)」 (民官の実務者レベル+学識者) 及び、それに続く「政策フォーラム」 (政策決定者レベルへの M&E の啓発促進が目的) の 2 年にわたる実施協力あり。

＜ネパールにおける第三者評価の位置づけと認識＞

通常、事業のモニターを行うことがまず最優先だが、本プロジェクト支援による本邦研修を通じて、行政評価を行うことの重要性 (透明性や説明責任) をネパール側が理解した。また、客観性、信頼性を保つうえから、「第三者」による評価は不可欠とはいえ、第三者だけに頼ってしまうことは危険である。単に第三者が評価してレポート化し、終わるだけでなく、自分たちの事業を自分たちの手できちんと把握し、次へのアクションないしフィードバックを図ること、さらに内部でしかできない自己評価を行って組織としてのノウハウを蓄積することも必要であるとの意識が芽生え始めているとの関係者の回答があった。

また「第三者評価」といっても、コンサルタントに丸投げするのではなく、M&E 担当者が、評価目的や TOR 策定など、評価計画から評価結果の最終化までを担い、さらに評価レポートでの提言やコメントにかかる監督官庁の評価結果対応はじめ、フィードバック機能を行うなど、まさに“Learning by doing”を行い、M&E 関係者が実践的な評価ノウハウの経験を蓄積する機会となった。

なお、当然のことながら、「第三者評価」は予算がかかるものであり、自国政府だけでは思うようには実施できないものである。しかし、ネパール側は本プロジェクト支援による「第三者評価」実施にかかわり、主体性をもち、より必要性・効果的な評価実施を心がけ、第三者評価にかかる予算活用の最大化、効率化を図っている。そうした点も目には見えないものの本プロジェクト実施によるインパクトの 1 つとして高く評価できる。

本プロジェクトでは、協力期間が 3.5 年 (終了時評価時点では「3 年」経過したところ) と短期間であり、また M&E を取り扱う、「行政能力」支援という事業の性格もあり、なかなか効果が目に見えない、視覚・明示的に訴えるものが多くないといえる。

さらにいえば、今回が全行程で現地調査が 2 週間以内という短期間ではなかなか現象や成果までをとらえきれなかったといえるが、そのなかで確認されたインパクト・ストーリーは以下のとおりである。

対象地域・グループ	インパクト（予測）に関するストーリー、留意事項
MoAD	自省の予算で、小規模ながら M&E の研修や第三者評価を実施（途上）。
MoFSC	同省傘下の研修センターと共同し、M&E 課主導で、計画準備ワークショップの開催を予定（その際、プロジェクト作成の研修モジュール、教材を活用）。
MoE・MoAD・MoFSAC	国家 M&E ガイドラインに基づき、各セクターに固有の特性、事業内容に特化したセクター別 M&E ガイドラインの作成を現在、計画中。
MoE・MoPIT	自省のトレーニングセンターで成果重視型 M&E 研修の開催を計画。 例：教育省の NCED（National Center for Educational Development）や公共インフラ・運輸省の道路局等。
シンズリ郡	M&E の重要性、継続性を認識し、2016 年度、VDC レベルでのモニタリング研修の開催、さらにフィールド・モニタリング訪問に VDC も巻き込んだ実施を計画中（既に VDC 予算での実施を申請中）。なお同活動には現行の郡 TF メンバーがトレーナー及び実施者として参加予定。
シンズリ郡 （農業事務所）	地域管轄事務所（Regional Office）から表彰される。 <M&E 計画に従って行ったフィールド・モニタリング訪問のレポート化やプレゼン等が高く評価され、2016 年度、最優秀賞を獲得し、その表彰の盾が農業事務所に飾られている。>
同上	フィールド・モニタリング訪問の結果を、自らの意思で、チームで分担して、ネパール語のみならず、英文含めレポート化、製本して、関係者に配付。

4-5 持続性

本プロジェクトの持続性は以下の理由により、高いと判断される。

(1) 政策面

M&E にかかる開発や環境整備にかかる調整、さらには M&E の能力向上はこれまで政府主導で図られてきた。言い換えれば、効率・効果的な開発事業の実施や行政サービスの提供（ガバナンス、透明性確保、説明責任）のためには、M&E を実施、浸透させることで行政への信頼性を高めることができ、また M&E 体制を強化し、その成果を政策の策定や開発計画の策定・実施面での意思決定プロセスに活用することの重要性及び基本理解がネパール側に十分浸透してきており、今後、その政策方針に大きな変更はないものと推測される¹⁶。

さらに、強固な組織的メカニズム〔国家ポートフォリオ実績レビュー（Nepal Portfolio Performance Review : NPPR）、NDAC/MDAC 等〕も既に構築されている（各組織レベルでの M&E 機能や指針は下記のとおり）。

なお、既に記したとおり、NPCS と関連官庁による主導的役割で M&E ガイドラインは活用され（同ガイドラインには各レベルの政府組織が行う M&E 活動の調整手続きも明示）、M&E 計画も策定され、今後も引き続き策定及び改訂されていくことが期待される。

¹⁶ 昨今、ネパールでは、特に政府の汚職問題や予算の無駄遣いが問題となっており、M&E の重要性、政府の説明責任がメディアやドナー等でも問われてきている。その意味からも、M&E を実施する必要性は高まることはあっても、低減することは考えにくく、政策・計画の継続の見込みは高いと思われる。一方、M&E の質の担保、計画策定へのフィードバックについては、現状、まだ改善の余地は多く残っていると思われる。

以上、M&E の政策・制度の継続に対するネパール側のコミットメントは非常に高く、今後も優先度を保つと思われることから、政策面での持続性は高いと判断される。

Level	Guidelines/ Framework	Indicators	Data sources	Institutions/ Mechanisms
National	NMEG, Participatory monitoring; NPC M&E plan	Intermediate and final indicators	Census, surveys, PPIS	NDAC M&E Div in NPC, OPMCM and MOF NPPR
Ministerial	Separate guidelines; M&E plans	Performance indicators	Surveys MISs	MDAC M&E Div/Sec. in LMs
Regional	No separate guidelines (use NMEG)	Annual performance indicators	Adm. records Monitoring reports	Regional Adm. Office Sectoral Regional Dir./Offices
Local	DPMAS	DPMAS intermediate and final indicators	MISs DIIDC (DDC)	MCPM Social/public audits

出所：2014年9月開催の「第5回政策フォーラム」での発表資料（M&E局、NPCS作成）より抜粋

(2) 技術・人的資源面

人材面でいうと、これまで多数の政府職員が M&E 研修を受講し、個々の M&E に関する認識や M&E の技術レベルやノウハウは十分に向上していると思われる。したがって、研修受講職員は、貴重な「M&E リソースパーソン」として、機会があれば M&E を実践し続け、かつ周囲に広めていく可能性が高い。なお、ネパールにおいては、以前同様、中央及び地方において頻繁な人事異動が起こる可能性があるとしても、職員が政府内にとどまる限りにおいては、事業管理能力の重要なツールないし基本的手法として M&E の技能を活用することが期待できる（ネパールにおける M&E 関係部署の状況は下記を参照）。

しかしながら、個々に移転した技術が内部で継承される仕組みや制度設計を図るなど、引き続きネパール側で、組織的かつ国全体での能力強化の開発が求められている。

何より M&E をネパールで文化（カルチャー）として定着させ、メインストリーム化させるには、更なる組織強化が不可欠であり、環境整備にかかる措置、対応が必要である（個人レベルと組織レベルとの関係並びにとりまく環境整備にかかる要因分析など、36 ページの図参照）。

<ネパールにおける「M&E」関係部署>

M&E は、既にネパールの中央主要官庁に、課ないしセクションが設けられ、職員が配置（計画どおりに職員が配置されず、空席のままの省庁も一部あり）、かつモニタリング中心に活動が開始、展開されており、徐々にではあるが、M&E の重要性、文化が定着しつつある。一方、地方、郡等レベルでは、M&E はまだその知識やノウハウは不十分であり、事業のモニターを行っているとはいえ、あくまで上部組織からの指令による情報収集とレポート作成、提出に限られており、かつ計画を担う部署や有力政治家が実質的に牛耳っているのが実情であり、実践的かつ効果的な「モニタリング」機能については、能力強化の継続的な必要性は高い。

出所：NPCS/M&E 局の作成報告書並びにプロジェクト関係者からのインタビュー等を基に、調査団にて作成

技術面では、広報並びに教材活用として、プロジェクトのウェブサイト (www.smes.org.np) が、プロジェクト開始当初 (2011 年 12 月) より設置され、頻繁に更新されている。

同サイトは、本プロジェクトの活動及びその成果につき、膨大な情報を含んでおり¹⁷、かつ広く共有するものであり、NPC のウェブサイト (Monitoring and Evaluation 関連ページ) ともリンクしている。多くの資料 (ガイドライン、フォーマット、研修モジュール・教材、M&E 計画、ニュースレター、冊子、レポート等) が気軽にダウンロードできるのも特徴である。また非常にシンプルなつくりとなっているため、情報量の多さにもかかわらず、閲覧者の使い勝手及び管理者側の管理のしやすさが確保されている。

同サイトがプロジェクト終了後にも適切に管理・活用されることによって、引き続き、M&E の進捗や結果共有が広く伝えられる可能性が高い。

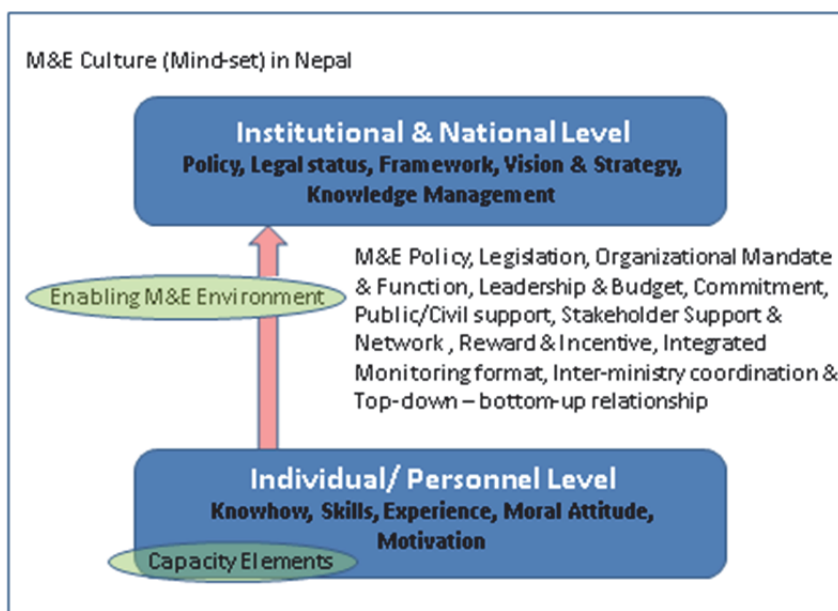
(3) 組織・財政面

ネパール政府が M&E の推進と内部化に関し、明確な政策並びに戦略を既に採用していることから、プロジェクト対象とした省庁・郡だけでなく、徐々に M&E が文化として根づきつつあり、NPCS の主導的役割、責務で引き続き推進されていくことが期待される。

しかしながら、組織面においては、まだ道のりは長い。

既に上記「(2) 技術・人的資源面」で記したが、個人レベルでは M&E にかかる技術能力はここ数年、向上、強化したとはいえ、そのことがすぐさま組織的及び国全体レベルの能力構築までに寄与してはいない。

個人レベルから組織的レベルに到達するためには、多くの課題や制約要因が横たわっている。下記図に 2 つのレベル間の関係性を示したが、M&E カルチャーにかかる好ましい環境には、政策をはじめ、法制化、組織の委任や機能等の整備が求められる。



¹⁷ MDAC や NDAC の結果も、同ウェブで公開。

調査団としては、現時点で、組織的持続性云々を結論できるには至らないが、少なくとも組織的かつ国としての能力構築強化がさらに必要であるとの認識である。なお、M&E にかかるこれまでの進捗及び課題要因分析は付属資料 1.合同評価報告書（ANNEX 12）に取りまとめている。

一方、財務面については、M&E 実施のため、これまでプロジェクト期間中、NPCS と関係省庁は、M&E 計画を策定するのみならず、（本プロジェクトとネパール政府が共同で支出する）マッチング予算を活用し M&E を実施してきたという実績もあることから、今後も引き続き、ある程度の予算確保が見込まれる。

とはいえ、M&E 独自の予算を確保することの課題はまだ残されており、M&E 理解を深め、M&E 活動の支援及び予算を確保できるよう、引き続き関係各省の努力が必要である。

4-6 結論

本プロジェクトは 2011 年 11 月の開始以降、これまで M&E にかかわり、ネパール側と協力して事業実施に取り組んだ結果、期待された成果が生み出されつつある。上記で記したとおり、本プロジェクトは高い妥当性、有効性、効率性を得られていると判断される。一方、事業の性格からくる複合的な諸活動のため、量・質的インパクトを測定するのは、かなり困難であること、また目に見えるインパクトを生み出すには時間がかかると判断される。とはいえ、さまざまな正のインパクトが生じていることが調査団によって確認された。以上の理由から、プロジェクトは円滑に実施され、その当初の目的を達成できたと判断される。また、M&E の政策・制度の継続に対するネパール側のコミットメントは非常に高く、高い優先度を保つと思われることから、政策面での持続性は高いと判断される。

人材面でいうと、研修受講職員は、貴重な「M&E リソースパーソン」として、機会があれば M&E を実践し続け、かつ周囲に広めていく可能性が高い。しかし、個々に移転した技術が内部で継承される仕組みや制度設計を図るなど、引き続きネパール側で、組織的かつ国全体での能力強化の開発が求められている。M&E が文化として根づき、メインストリーム化するためには、更なる組織強化が不可欠であり、環境整備の実現のための措置をとることが期待される。

本評価調査団は、プロジェクト活動が遅延・障害なく実施され、期待された成果がおおむね得られたことを確認し、今後の継続的な努力によって、プロジェクト目標は協力期間内に成功裏に達成されるものと結論づけた。よって本プロジェクトは R/D 記載の期間をもって、当初の予定どおり終了するものとする。

第5章 提言と教訓

本プロジェクトは、ネパールの M&E 能力強化に取り組むものであるが、決して斬新な制度を導入したり、新しい枠組みをつくり上げたわけではない。本プロジェクトの特徴は、ネパール政府が策定した最新の M&E ガイドラインに沿った活動を推進することを通じて¹⁸、ネパールに M&E を根づかせるための「M&E 文化」の醸成に取り組んでいることである。

一般的に、技術協力プロジェクトの終了時評価で導き出される「提言」は、持続性を担保するためのものが多い。一方、本プロジェクトの場合、上記のとおり、政府の M&E ガイドラインが保持されれば、C/P のオーナーシップも高いため、ある程度活動の持続性は担保される見込みである。一方、提言内容としてより重きが置かれるのは、本プロジェクトで培われた経験を生かしながら、どのように「M&E 文化」の更なる醸成を後押しするかである。

5-1 提言

(1) ネパール政府による M&E 研修の充実

本プロジェクトでは、中央・地方の M&E 関係者に対し幅広く研修を実施し、それがプロジェクト成果の発現に大きく寄与してきた。一方、ネパール政府の通常業務においては、M&E 研修はほとんど実施されておらず、行政官として入省した際の導入研修以外には、M&E にふれる機会のない行政官も多い。ネパールにおいて M&E を主流化するには、まずは M&E の認識向上が重要であり、本調査中も、そのためにプロジェクトで実施したような研修の充実が必要であるとの声が多く聞かれた。よって、今後は NPCS が中心となって M&E を推進するだけでなく、政府内の M&E 研修強化にも積極的に取り組むことが望ましい。M&E 研修を通常メニューに含める候補先としては、中央の行政官学校（Staff College）、省別の研修センターや、地方行政研修学校（Local Development Training Academy）等が想定される。

(2) 郡タスクフォースの持続性支援

本プロジェクトでは NPCS、各省、郡の 3 レベルで①タスクフォース（TF）の形成と、② M&E 計画の策定に取り組んできた。これらの TF は、NPCS と各省では M&E 担当部局を中心に形成されており、プロジェクト期間中にみられたグッド・プラクティスは、必要に応じてプロジェクト終了後もそのまま既存の部局で引き継ぐことが可能である。また、M&E 計画についても、各省レベルのものは最新の M&E ガイドラインで策定が義務化されており、プロジェクト終了後の持続性が担保されている。一方、対応に工夫が必要なのが、郡の TF である。郡の TF は、DDC を中心に各省の郡事務所担当者から形成されている。一般的に、各省の郡事務所は少人数で運営していることから、M&E の専任は置いておらず、職員はいくつもの役割を兼務している状態である。また、現状では郡レベルの M&E 計画策定はガイドラインで義務づけられておらず、あくまでもプロジェクトによる試験的な試みであった。

このように、郡レベルにおいては、TF の形成及び M&E 計画の策定のいずれに関しても、

¹⁸ 一口にガイドラインに沿った活動の推進というと容易なものに聞こえるが、M&E という、ネパール政府のなかでも決して花形ではない分野において自立発展的にこれが改善していくことは期待しがたい。そのようななか、本プロジェクトは M&E の意義、価値、重要性、面白さを関係者に気づかせる契機を、研修やセミナー、OJT 等の形でふんだんに活動に盛り込んだ。また、M&E ガイドラインが述べていることを現実に実施するのがどのようなことなのか、learning by doing を通じて関係者が経験・実感し、今後の確実な遂行につなげるための支援を行った。

Learning by Doing の手法としては効果的であったものの、当初からプロジェクト期間中の暫定組織となる前提で形成された枠組みであったことから、政府規則等にはより所のないものとなっている。一方、本終了時評価調査で判明したことは、この郡 TF 及び M&E 計画策定を継続したいとの声の関係 5 郡から上がっていることである。各郡の TF によれば、これらの TF で実施された合同モニタリングが、人事異動の多い郡事務所での M&E 研修の場として機能しており、そして省をまたがる総合的な問題解決の場としても有効であるとのことである。仮にこの郡レベルの活動に持続性をもたせようとした場合には、政府規則に沿った正当性をもたせることが重要である。ついては、TF は DDC の既存枠組みである監督・モニタリングコミッティ (Supervision and Monitoring Committees) に統合したり、M&E 計画については既存の DDC の年間計画に統合することが一案となる。郡によっては、活動の進捗度も異なることから、これらの継続に関しては自由意思に任せてよいが、希望する郡に対してはプロジェクトから可能なコンサルテーションを行うことが望ましい。

(3) フィードバックのあり方の検討

M&E の質の向上並びに、より機能的な運用のためには、モニタリング、報告、フィードバック、評価の各工程が実現されることが望ましいが、本プロジェクトではモニタリングと報告の改善に主眼を置いており、フィードバックにはあまり着手できていない。一方、プロジェクトを通じてモニタリングや報告が改善するにつれ、フィードバックがないことが課題であるとの認識が関係者に徐々に広がってきているのが判明した。このような機運を生かし、今後 NPCS を中心としてフィードバックのあり方の検討、セミナー等を通じた政府内議論の活性化、そして実施に向けた制度や環境整備が進められることが望ましい。

(4) 評価の実施、評価結果の活用と各種制度化の促進

M&E における評価の取り組みとして、本プロジェクトでは各省の希望する事業に関し第三者評価が行われた。一般的に、事業評価の手法は第三者評価に限られるものではなく、ネパールにおける望ましい事業評価のあり方については、今後ネパール政府内で検討される必要がある。また、事業評価の結果の活用・事業への反映に関しても、制度化に向けて検討される必要がある。

(5) プロジェクトの上位目標達成に向けた道筋の検討

一般的に、技術協力プロジェクトの上位目標は案件終了後、3 年をめどに達成されることが見込まれている。英文 PDM における本プロジェクトの上位目標では、パートナー5 省以外も含めた複数省庁において、M&E の結果を踏まえた計画策定が実現することをめざしているが、そのためには NPCS の積極的な取り組みが必要であり、具体的ロードマップを検討する必要がある。また、その達成を見極めるために現状設定されている指標はやや曖昧性があり、何をもって M&E の結果を踏まえた計画策定と呼べるのか、3 年の期間で現実的かつ明瞭なものが再検討されることが望ましい。これらの事項については、今後プロジェクト期間中に関係者の検討を進め、必要に応じ修正された PDM をプロジェクト終了前の JCC にて合意することとする (なお、和文 PDM については誤訳により上位目標の対象もパートナー5 省に限られていたため、これを「3-6-2 PDM の改訂」のとおり、訂正することとする)。

(6) M&E 文化促進のための M&E の関連法令整備

ネパール政府のなかで M&E が脆弱な背景の 1 つに、M&E の関連法令 (M&E Act) が未整備であることが挙げられる。将来的な M&E 文化の更なる促進のためには、M&E の関連法令整備に向けた準備が進められることが望ましい。

5-2 教訓

(1) PDM に関する徹底した内容検討の重要性

本終了時評価調査では、本プロジェクトの PDM に関して、和文・英文間の上位目標の表記の違いや、やや実態の把握しにくい指標設定等が調査上の課題となった。結果的に、上位目標については内容的な整合性がより高い英文を正とし、また曖昧な指標については今後プロジェクト内で精査し、プロジェクト終了前の JCC で合意することとした。過去をたどれば、これらの点は PDM 作成当初は先送り事項として検討余地が残されていたのかと推測されるが、その後検討がなされず、最終的には今回の終了時評価調査の際に至急整理が必要となった。PDM はプロジェクトの命運を握る重要資料であるため、その意味合いについては言わずもがな策定時点で二重、三重の確認が必要であることに加え、仮に先送りにする事項があった場合にも、しっかりとそれが関係者間で引き継がれるよう、PDM 上に記載するなどの工夫が行われることが重要である。

(2) 「モニタリング評価」をテーマとするプロジェクトの特殊性への工夫

一般的に、多くの技術協力プロジェクトは成果の確認がしやすいものが多い。すなわち、プロジェクトで実現した諸活動の量と質の状況を踏まえ、それを成果として提示することが可能である。一方、モニタリング評価というテーマにおいては、成果の確認が容易ではなく、研修人数や視察件数等を並べても、「実際のところ、どうなのか」という情報がプロジェクト外には示しにくい。しかし、プロジェクトの円滑な実施には、プロジェクト内外の関係者の理解が非常に重要である。では、伝わりにくいプロジェクトの魅力を、どうすればより周囲に響かせられるのか。1 つめはつかみにくいテーマであるからこそ、意識的にナラティブな情報を増やし、関係者が活動内容を咀嚼したり、イメージしやすい工夫を行うことである。2 つめは、プロジェクトでうまくいっている点と、より取り組みが必要な点を率直に打ち出すことによって、壮大な M&E というテーマに対し、現在当該国がどの位置づけにあるのか、そしてプロジェクトがどこまで進捗しているのかを関係者に広く理解する契機をしっかりと設けることである。他にも取り組み方はあるが、中身が見えにくいプロジェクトであるからこそその工夫が求められる。

また、M&E 案件のデザイン面における工夫として、例えば各省の技術的知見をもった専門家の配置を行うことや、ローカルコンサルタントをより活用することによって、対象地を広くとり、全国的な M&E 制度の導入に注力することも一案である。

(3) 開発パートナーとの対話・協調の促進

ネパールのガバナンス分野では、大型の政府プログラムとして「地方行政・コミュニティ開発プログラム 2 (LGCDP-II)」が実施中である。同プログラムを担うのは、本プロジェクトのパートナー省庁の 1 つである MoFALD であり、同プログラムのなかには M&E 改善も成

果の1つとして含まれている。よって、本来であれば、本プロジェクトを通じて、上記プログラムにおいても JICA のプレゼンスが確保されることが期待された。しかし、実際には、活動の現場レベルでは一部協調は実現したものの、より発展的な連携の模索はなされないままとなった。LGCDP-II に代表されるような大きな動きとの連携・協調が、JICA の技術協力の波及効果等にもつながると期待されるので、JICA 事務所とプロジェクトは協力してこれらのテーマに意識的に取り組むことが求められる。

(4) プロジェクト構造にかかる考察

プロジェクトの構成が検討された初期の段階においては、ネパール政府は全郡・全省を活動の対象とすることを期待していた。しかし、日本の技術協力の強みを生かす観点から、本プロジェクトでは、中心となる NPCS に加え、パートナーとなる 5 省・5 郡を対象とした。この構造のメリットは、絞られた対象であったからこそ、(途中の C/P の異動は頻発したものの) 3.5 年の歳月をかけて、じっくりと関係者に M&E の意義や面白さを伝え、また能力強化に取り組むことができた点である。ネパール政府のなかでもあまり好まれない M&E のポスト・業務内容に光を当て、「これまで M&E は意義が見出せなかったが、今は非常に重要であると感じるし、誇りを感じる」という言葉が関係者から聞かれるようになった背景には、プロジェクトのメッセージがしっかりと関係者に伝わった実績が現れたことが感じられた。

一方、この NPCS、5 省、5 郡の 3 層設定には、各層の間の連携の面で、ややデメリットもみられた。当然ながら、NPCS が本来管轄するのは全省の M&E であり、また各省が管轄するのは全郡の M&E である。また、実際には省と郡の間に局レベルや地域レベルの行政機関が存在する省庁もあった。これらの点から、プロジェクトが省と郡をパートナーとして固定したために、若干の動きづらさや局所的な連携のしにくさが 3 層間にあったことは否めない。

しかし、全体を俯瞰すれば、日本の技術協力の強みを生かすという観点、そして M&E というやや学術的、あるいは高度なテーマを踏まえ、対象省が絞られたことは現時点でも有効な手法であったと思われる。更なる工夫として、例えば各省の技術的知見をもった専門家の配置を行うことや、ローカルコンサルタントをより活用することによって、対象郡については 5 郡よりも増やすことなどの検討も行えとなおよかったのではないかと思われる。また、本プロジェクトの上位目標においては、パートナー 5 省に限らず、他省への成果普及をめざしていることから、その橋渡しとなるファシリテーションをプロジェクト期間中から丁寧に行うことが最終的なゴールに向けて非常に重要となる。

付 属 資 料

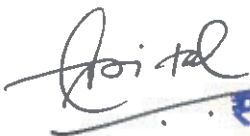

1. M/M [合同評価報告書 (英文) を含む]
2. 終了時評価グリッド (英・和)

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT FOR STRENGTHENING
THE MONITORING AND EVALUATION SYSTEM IN NEPAL PHASE II (SMES2)

The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) headed by Mr. Satoshi FUJII, Senior Representative of JICA Nepal Office, conducted the Terminal Evaluation on the Technical Cooperation “Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES2)” from 1st December to 12th December, 2014.

During this period, the Team comprised of members from JICA, National Planning Commission Secretariat, and the third party evaluator had a series of discussions and exchanged views with related stakeholders to compile the Joint Terminal Evaluation Report (hereinafter referred to as “the Report”) in collaboration with authorities concerned of the Government of Nepal.

As a result of the discussion in the 7th Joint Coordination Committee Meeting dated 12th December, 2014, both sides agreed upon the Report attached hereto.



Mr. Sharada Prasad Trital
Secretary
National Planning Commission Secretariat



Mr. Tsutomu Shimizu
Chief Representative
JICA Nepal Office

Attached: Joint Terminal Evaluation Report on Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES2)

Joint Terminal Evaluation Report
On
Project for
Strengthening the Monitoring and Evaluation
System in Nepal Phase II (SMES2)

Kathmandu
December 2014

Table of Contents

CHAPTER 1. OUTLINE OF THE PROJECT

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

CHAPTER 2. EVALUATION OF THE PROJECT

- 2-1. Objectives
- 2-2. Methods
- 2-3. Schedule of the Evaluation
- 2-4. Methodology of Evaluation
- 2.5. Utilization of latest PDM

CHAPTER 3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

- 3-1. Summary of Inputs
- 3-2. Achievement of Outputs
- 3-3. Achievement of Project Purpose
- 3-4. Achievement of Overall Goal

CHAPTER 4. IMPLEMENTATION PROCESS

- 4-1. Project Operation and Monitoring System
- 4-2. Revision of PDM

CHAPTER 5. EVALUATION OF FIVE EVALUATION CRITERIA

- 5-1. Relevance
- 5-2. Effectiveness
- 5-3. Efficiency
- 5-4. Impacts
- 5-5. Sustainability

CHAPTER 6. CONCLUSIONS

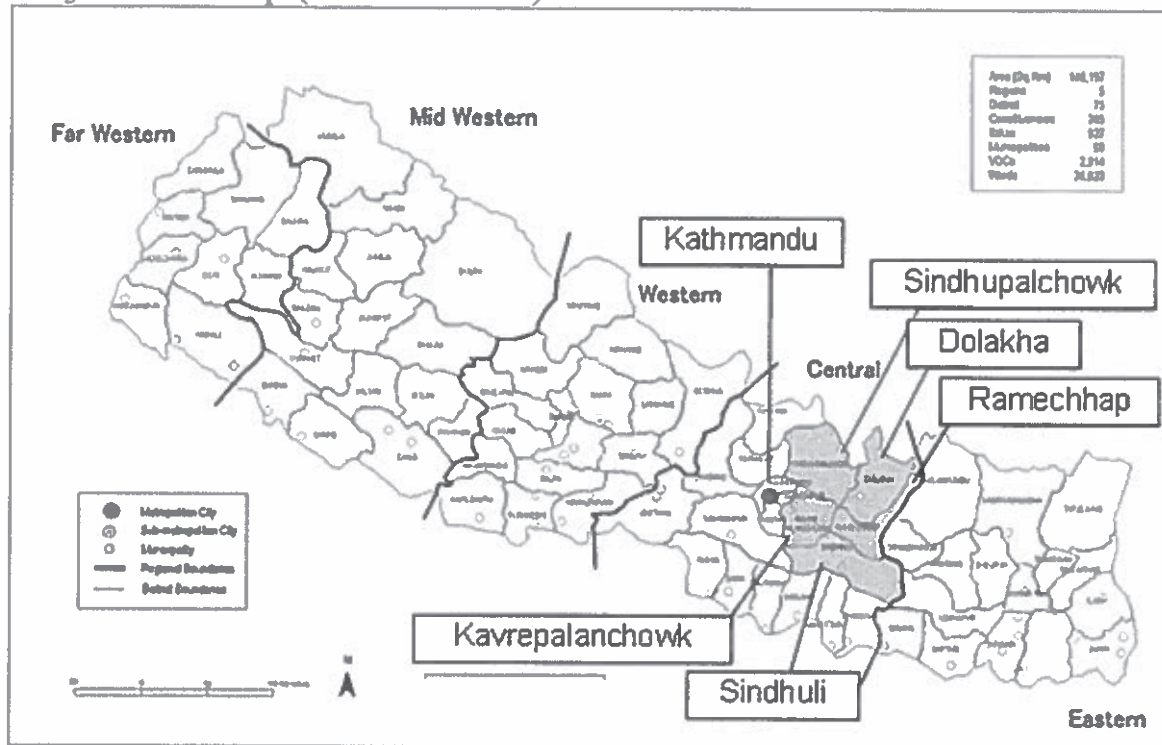
CHAPTER 7. RECOMMENDATIONS & LESSONS LEARNT

- 7-1. Recommendations
- 7-2. Lessons Learnt

ANNEXES

1. Project Design Matrix (PDM) (Version 1.0)
2. Schedule of the Evaluation
3. Plan of Operations (Work Plan & Work Schedule & Work Flow)
4. Organization Structure for Project Implementation
5. Evaluation Grid
6. Inputs by the Japanese & Nepalese Side
 - 6-1. Dispatch of the JICA experts
 - 6-2. List of equipment
 - 6-3. Record of visit and training (Member list of visit and training participation)
 - 6-4. Local Cost Expenditure
 - 6-5. List of Counterparts
7. Progress of Activities
8. Achievement based on the PDM indicators
9. Value Progress of SMES2 Project (for Internal Terminal Review 2014)
10. Taskforces at Three Levels
11. Good Practice driven through the SMES2 intervention
12. Major Progress & Challenging Issues on M&E in Institutional aspects
13. NPCS / Sector / District M&E Coordination Taskforce: Status and Future Plans

Project Site Map (Pilot Districts)



1JPY= 1.118 NRs (November, 2014)

LIST OF ABBREVIATIONS

CBS	Central Bureau of Statistics
C/P	Counterpart Personnel
DADO	District Agriculture Development Office/ Officer
DDC	District Development Committee
DEO	District Education Office/ Officer
DPMAS	District Planning and Monitoring Analysis System
DSCO	District Soil Conservation Office/Officer
EMD	Economic Management Division
E/N	Exchange of Notes
GoJ	The Government of Japan
GoN	Government of Nepal
IC/R	Inception Report
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JPY	Japanese Yen
M&E	Monitoring and Evaluation
MDAC	Ministerial Development Action Committee
MfDR	Management for Development Results
MIS	Management Information System
M/M	Minutes of Meeting
MoAC	Ministry of Agriculture and Cooperative
MoAD	Ministry of Agricultural Development
MoE	Ministry of Education
MoF	Ministry of Finance
MoFALD	Ministry of Federal Affairs and Local Development
MoFSC	Ministry of Forests and Soil Conservation
MoLD	Ministry of Local Development
MoPIT	Ministry of Physical Infrastructure and Transport
MoPPW	Ministry of Physical Planning and Works
MoPPWTM	Ministry of Physical Planning and Works and Transport Management
MTEF	Medium-term Expenditure Framework
NDAC	National Development Action Committee
NPC	National Planning Commission
NPCS	National Planning Commission Secretariat
NPPR	Nepal Portfolio Performance Review
NRs	Nepal Rupees
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
OPMCM	Office of Prime Minister and Council of Ministers
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operations
PMAS	Poverty Monitoring and Analysis System
PMD	Poverty Monitoring Division
PMO	Prime Minister's Office
RBME	Result Based Monitoring and Evaluation
R/D	Record of Discussion
SMES1	Strengthening the Monitoring and Evaluation System Project in Nepal
SMES2	Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II
SNPMC	Project for Strengthening National Planning and Monitoring Capacity
TF	Task Force
TOR	Terms of Reference
TYIP	Three Year Interim Plan
TYP	Three Year Plan
VDC	Village Development Committee

CHAPTER 1. OUTLINE OF THE PROJECT

1-1. Background of the Project

Following the 10th National Development Plan (FY2002/03–FY2006/07), the Government of Nepal (GoN) implemented the Three Year Interim Plan (TYIP) (FY2007/08 – FY2009/10) and has been implementing the Three Year Plan (TYP) (FY2010/11 – FY2012/13). The major focuses of TYIP and TYP were 1) broad-based and higher economic growth; 2) social development; 3) targeted programs for excluded groups; and 4) good governance to achieve the poverty alleviations. In order to promote the good governance policy, GoN has implemented policies to strengthen the monitoring and evaluation (M&E) system.

Following the GoN request, the Project on Strengthening Monitoring and Evaluation System in Nepal (SMES1 Project) was conducted (2006-2009) in collaboration with Japan International Cooperation Agency (JICA), and the governmental M&E system was strengthened through: i) M&E human resources development; ii) creating the M&E tools; and iii) improving policy makers and planning officers' understanding and support for M&E.

The GoN/JICA terminal evaluation team pointed out that more improvements were needed in M&E information sharing and coordination enhancement between National Planning Commission Secretariat (NPCS) and the line ministries. Based on the GoN's request for addressing these needs, "The Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation (M&E) System in Nepal Phase II (SMES2)" has been implemented (Nov. 2011–May 2015) by the GoN in collaboration with JICA; aiming at making the planning-M&E mechanism more functional so that the feedback from the M&E results might be well reflected to the planning process.

In December 2014, at the final stage of the Project period, JICA carried out an evaluation mission to study the performance, achievements and implementation process of the Project. The Nepalese and Japanese evaluation team members conducted the terminal evaluation jointly to ascertain the outcomes of the Project in terms of five evaluation criteria and provide recommendations on the future course of the Project.

1-2. Summary of the Project

The narrative summary of the Project is given in PDM Version 1.0 (ANNEX 1) prepared by updating PDM Version 0, and agreed at the 3rd JCC meeting on 13 December 2012.

Its summary is as follows:

Project Name: Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES2)

Cooperation Period: 2011.11 — 2015.5 (3.5 years)

Target Area: Central level and Pilot Districts (Sindhupalchowk, Kavrepalanchowk, Dolakha, Ramechhap and Shindhuli)

Target Group: National Planning Commission Secretariat (NPCS), Five (5) Partner Ministries; Ministry of Agriculture and Development (MoAD), Ministry of Forestry and Soil Conservation (MoFSC), Ministry of Federal Affairs and Local Development (MoFALD), Ministry of Physical

Infrastructure and Transport (MoPIT), Ministry of Education (MoE) , and Five (5) Pilot Districts

Overall Goal: NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).

Project Purpose: M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.

Outputs

1. NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines
2. M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved.
3. Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPCS, are enhanced.
4. Coordination mechanisms among divisions of NPCS and between NPCS and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process.

Main Activities

1-1	Review the capacity of NPCS
1-2	Prepare national M&E annual plan
1-3	Establish Coordination Taskforce consist of division officers of NPCS and Partner Ministries
1-4	Conduct training of M&E results analysis to NPCS staff
1-5	Formulate procedure of result-based M&E
1-6	Monitor progress of P1 Projects/Programs' M&E of Partner Ministries in Pilot Districts
1-7	Analyze M&E reports submitted by Partner Ministries
1-8	Prepare M&E reports annually/trimester
2-1	Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Partner Ministries
2-2	Establish Sector Coordination Taskforces consist of NPCS and Partner Ministries
2-3	Prepare Ministerial/Sectoral M&E annual plan
2-4	Conduct M&E training to Partner Ministries staff
2-5	Revise/Set up interim indicator, format, and procedure for project/program M&E
2-6	Instruct/Consult M&E procedure to Pilot Districts
2-7	Monitor progress of projects/programs' M&E of Pilot Districts
2-8	Organize planning review meeting based on the M&E result
3-1	Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Pilot Districts.
3-2	Establish District Coordination Taskforces consist of DDC and partner line agencies
3-3	Conduct M&E training to staff of Pilot Districts.
3-4	Monitor project/program and report its result according to the M&E procedure in Pilot Districts.
3-5	Share the M&E results at review meeting at Pilot Districts.
4-1	Formulate how to coordinate between M&E Division and Sectoral Divisions for reflecting M&E result to program/project approval process in RBME Guidelines.
4-2	Formulate how to coordinate between M&E Division and EMD for reflecting M&E result to review of national periodic plan in RBME Guidelines
4-3	Organize sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results.
4-4	Organize policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lessons learned from M&E practices.

CHAPTER 2. EVALUATION OF THE PROJECT

2-1. Objectives

The objectives of the Evaluation are as follows:

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

2-2. Methods

2-2-1. Evaluation Method

The Japanese and Nepalese Evaluation Teams jointly evaluated the Project using the five evaluation criteria. The activities included in the evaluation are report analysis, questionnaire survey for JICA experts, field surveys, a series of discussions and interviews with relevant government officials, the Project staff, related development partner and non-target ministries and divisions.

The questionnaire survey and evaluation workshop for C/Ps were not taken because the Project itself conducted the internal mid-term review and also terminal review, and small questionnaire survey and also evaluation workshop were held and the results were summarized within these reports.

2-2-2. Members of the Evaluation Team

The Japanese Evaluation Team

1. Mr. Satoshi FUJII (Team Leader), Senior Representative, Japan International Cooperation Agency (JICA) Nepal Office
2. Ms. Yuka KITAMATSU (Evaluation Analysis & Planning), Representative, JICA Nepal Office
3. Mr. Gopal Gurung (Evaluation Analysis & Coordination), Associate Program Manager, JICA Nepal Office
4. Mr. Akira MATSUMOTO (Evaluation Analysis), President, A&M Consultant Co., Ltd.

The Nepalese Evaluation Team

1. Mr. Gokul Khadka (Evaluation Analysis), Program Director, M&E Division, NPCCS
2. Ms. Jamuna Mishra (Evaluation Analysis), Planning Officer, M&E Division, NPCCS

2-3. Schedule of the Evaluation

The Joint Evaluation Team worked for 14 days from 1 December to 14 December 2014 in the Project target areas for carrying out the evaluation. (See ANNEX 2)

2-4. Methodology of Evaluation

The Joint Evaluation Team (the Team) reviewed related documents and information collected through questionnaires and interviews with Japanese experts, Nepalese C/Ps and relevant stakeholders. The Team analyzed the Project from the viewpoints of 1) achievements of the Project, 2) implementation process, and 3) the five evaluation criteria.

2-4-1. Achievements of the Project

Achievements of the Project were measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose, and Overall Goal in the light of the Objectively Verifiable Indicators of the PDM1.0 and Plan of Operations (PO)/ Work Plan & Flow. (See ANNEX 3)

2-4-2. Implementation Process

Implementation process of the Project was reviewed to see if the activities have been implemented according to the schedule shown in the PO/Work Plan & Flow, and to see if the Project has been managed properly, identifying contributing/hindering factors that have affected the implementation process. The organization structure for the Project implementation is attached. (See ANNEX 4)

2-4-3. Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Project is evaluated with viewpoints of the Five Evaluation Criteria (see Table 1), which is the standard measurement used by JICA.

Table 1: Five Evaluation Criteria

1. Relevance	A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project (or Project purpose and Overall goal) meet with the needs of target groups; whether the contents of a project is consistent with priorities and policies of recipient country and donor; whether project strategies and approaches are relevant.
2. Effectiveness	A criterion for considering the prospect of achievement of the Project Purpose with viewpoints of achievement of the Outputs
3. Efficiency	A criterion for considering the achievement of Outputs and how Inputs are converted to Outputs (quantitatively and qualitatively). In order to verify that the Project applies the most efficient approach, comparison with other approaches is often needed.
4. Impact	A criterion for considering the prospect of achievement of the Overall goal and effects of the project including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.
5. Sustainability	A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

Source: Translated 'the JICA Guideline for Project Evaluation (2010)' with partial editions by the Team

Before commencing the country study in Nepal, the Team collected and analyzed numerous existing reports related to the Project including internal mid-term review and also terminal review (draft).

Then, the Team prepared an Evaluation Grid which summarized evaluation questions for the evaluation. The Grid is shown in ANNEX 5.

2-5. Utilization of latest PDM

The PDM 0 was revised and PDM Version 1.0 attached was prepared and agreed at the 3rd JCC meeting on 13th December 2012.

CHAPTER 3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Summary of Inputs

The following is the summary of inputs provided for the Project implementation by the time of the Terminal Evaluation.

(1) Inputs by the Japanese side (as shown in ANNEX 6)

- 1) Dispatch of the JICA experts: 6 Japanese experts are dispatched in total for the following 5 expertise. Number(s) of expert(s) assigned for each expertise are mentioned in the bracket.
1st Year: 20.00 M/M, 2nd Year: 21.33 M/M, 3rd Year (as of October 2014): 21.57 M/M (62.90 M/M in total) (as shown in ANNEX 6-1)

- ✓ Team Leader/Chief Technical Advisor (Evaluation System) (1)
- ✓ Deputy Team Leader/M&E (Policy and Program Level) (1)
- ✓ M&E (Local Governance 1) (1)
- ✓ M&E (Local Governance 2) (1)
- ✓ Coordinator/Training, Planning and Management 1) (1)
- ✓ Training, Planning and Management 2) (1)

- 2) Provision of equipment: Both sides confirmed the record of equipment provision by the Japanese side as shown in ANNEX 6-2. The main equipment was office equipment and stationary (Laser Printer, Computer, Projector, Digital Camera, etc.).
Total amount spent was about 3,638,000 NPR (approx. 3.93 million JPY).
- 3) Local Consultant Services: 1st Year (2012): Baseline Survey and 2 Policy/Program Evaluations; 2nd Year (2013): 3 Policy/Program Evaluations; and 3rd Year: 2 Policy/Program Evaluations were conducted. Total amount of cost spent (as of October 2014) was 12,288,000 NPR (approx. 12.65 million JPY)
- 4) The Third Country Study Visit & Training in Japan as shown in ANNEX 6-3

- ✓ 1st Year (2012): Sri Lanka Study Visit: 11 numbers in total (NPCS, 5 Ministries. SMES2 members (2))
 - ✓ 2nd Year (2013): Malaysia Study Visit: 19 numbers in total (NPCS, 5 Ministries & 5 Districts, SMES2 members (2)).
 - ✓ 3rd Year (2014): Japan Study Visit: 15 numbers in total (NPCS 3, 5 Ministries 5 Districts 1 OPMCM, and 1MoF)
- In grand total: 45 numbers

- 5) Local Cost Expenditure: Total amount of cost spent (as of October 2014) for conducting project activities, hiring National Project Staff, and operating/maintaining the Project office was 39,467,000 NPR (about 41.84 million JPY) as shown in ANNEX 6-4.

Regarding the training/meeting and field visit in Nepal during the Project, both sides confirmed the achievement of Project activities as summarized in Table 2 below.

Table 2: Aggregated number of achievement

	NPCS	Ministries	Districts	Total
Training Participants	235	1,189	537	1,961
TF Meeting	11	25	36	72
M&E Plan	1 first year M&E Plan made Updated yearly	5 first year M&E Plan made Updated yearly	5 first year M&E Plan made Updated yearly	11 M&E Plans made Updated yearly
Field Visit	11	95	277 Two more round field visit planned	383 visited

Source: SMES2 Project Team

Note 1: # of Training at NPCCS level includes 45 participants for Third Country Visit.

Note 2: # of Participants is a cumulative total. And,

Note 3: 194 VDC secretaries are included in the district training part

(2) Inputs by the Nepalese side

1) Allocation of Counterpart (C/P) Personnel as shown in ANNEX 6-5

✓	NPCS: 1 person (Project Director/ Member Secretary & JCC Chair)
✓	NPCS Taskforce Members: 1 person (Project Manager/ Joint Secretary) and 10 persons below (M& E Section, Poverty Monitoring Section, Macro Economic Division, Agriculture and Forest Section, Local Development Section, Education Section)
✓	Chair and Coordinator of Sectoral Taskforce Members: 10 person (2 MoPIT, 2 MoFALD, 2 MoAD, 2 MoFSC, 2 MoE) in total

2) Local Cost Expenditure: Total amount of cost spent (as of October 2014) for remuneration of C/P and office accommodation and other logistic supports (office space in Kathmandu and basic expenses such as electricity and water) was estimated about 15,190,000 NPR.

3) Training/Monitoring Cost Shared: Total amount of cost shared (as of October 2014) was estimated about 11,258,600 NPR.

Table 3: Training/Monitoring Cost Shared by Nepalese side (Nrs.)

Year	1 st Year	2 nd Year	3 rd Year (as of October 2014)	Total
Amount	227,000	7,173,600	3,858,000	11,258,600
Notes	MoAD	MoPIT, MoE, MoFALD/UNICEF/LGCDP	MoE, MoFALD/UNICEF/LGCDP	

Source: SMES2 Project Team

<LGCDP= Local Governance and Community Development Programme>

3-2. Achievement of Outputs

During the Project, nearly all the activities have been implemented in accordance with the Project plan. The SMES2 Project team undertook the internal terminal review and summarized the Project progress and achievement.

The internal terminal review report includes the findings from documentation review, questionnaire surveys and workshop results, and the Team observed the report is very useful and shows the summary of the Project very concisely and in detail.

The Project achievement of each Project activities is shown in ANNEX 7 ("Progress of

Activities”).

3-3. Achievement of Project Purpose

The Project Purpose:

M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.

The achievement level of Indicators under the Project Purpose at the time of the Terminal Evaluation is shown in ANNEX 8 (“Achievement based on the PDM indicators”) and ANNEX 9 (“Value Progress of SMES2 Project (for Internal Terminal Review 2014)”).

Considering the current levels and prospects of achievement on the defined four (4) Outputs as well as the respective indicators shown in ANNEX 8 & 9, it is evaluated that the M&E mechanism has been improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.

3-4. Achievement of Overall Goal

Overall goal:

NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).

The prospect for the achievement of the Overall Goal is summarized in table (see ANNEX 8 & 9). In the current situation of Nepal, the indicators of overall goal are judged as “partially achieved” by the Project stakeholders due to some further challenging and remaining constraints.

Considering the situation and facts, it could be said that the Overall goal of the Project could be reached within 3-5 years if the challenging and constraining issues are overcome.

CHAPTER 4. IMPLEMENTATION PROCESS

4-1. Project Operation and Monitoring system

The operation and monitoring structure of the Project has been systematically established from upper level of authority to the field level as follows.

4-1-1. M&E NPCS Coordination Taskforce

As discussed and approved by the 1st JCC meeting of the Project held on 19 December 2011, the M&E NPCS Coordination Taskforce was formed.

The objective of the Taskforce was agreed as follows.

< M&E NPCS Coordination Taskforce >

M&E NPCS Coordination Taskforce coordinates for implementing relevant activities of SMES2 at central level; 1) among division and sections within NPCS, 2) between NPCS and Partner Ministries.

4-1-2. M&E Sector Coordination Taskforce (hereinafter, Sector Co-TF)

As discussed and approved by the 1st JCC meeting at the same time on “NPCS Coordination Taskforce”, the Sector Co-TF was formed at each of the five (5) SMES2 Partner Ministries: namely, Ministry of Federal Affairs and Local Development (MoFALD), Ministry of Agriculture

Development (MoAD), Ministry of Forestry and Soil Conservation (MoFSC), Ministry of Physical Infrastructure and Transport (MoPIT)¹, and Ministry of Education (MoE).

The objective of the Taskforce was agreed as follows.

< M&E Sector Coordination Taskforce (Sector Co-TF) >

- (1) To review the current M&E system, guidelines, annual plan, human resources, progress, output (reporting and dissemination), and feedback to policy making and planning in each Partner Ministry;
- (2) To develop capacity in planning and implementing (practicing) M&E in each Partner Ministry.

The chairpersons of the Sector Co-TFs report to the NPCCS Coordination Taskforce and the NPCCS Coordination Taskforce report to the JCC about the progress and the future plan of the Project activities at the Partner Ministry level. The Sector Co-TFs share information with the NPCCS Coordination Taskforce and the M&E District Coordination Taskforces and the Sector Co-TFs are expected to provide technical assistance for the M&E District Coordination Taskforces.

4-1-3. District M&E Coordination Taskforce

As discussed and approved by the 1st JCC meeting at the same time on the above Coordination Taskforces, the District M&E Coordination Taskforce was also formed in each pilot District in order to implement the four Outputs effectively and efficiently.

The objectives of District M&E Coordination Taskforce are as follows.

- (1) To review the current M&E implementation, annual plan, human resources, progress, output (reporting and dissemination), and feedback to policy making and planning in each district, and
- (2) To develop capacity in planning and implementing (practicing) M&E in each district.

4-1-4. Coordination Mechanism among NPCCS/Ministries/Districts

The Project Purpose is “the M&E mechanism, in which M&E results are reflected in the planning process, is improved with coordination among NPCCS, Ministries and Districts”. Thus, the objective of establishing/promoting coordination mechanism is to contribute to the improvement of the M&E mechanism to reflect the M&E results to policy/program/project planning. There are several mechanism established for coordination among Taskforces.

Firstly, JCC is the highest decision-making body of the Project and also highest coordination body among NPCCS, Ministries and Districts. The JCC chaired by the NPCCS Secretary is responsible to steer the Project, and have around 30 members including Joint Secretaries from the NPCCS divisions, representatives from the M&E division of partner ministries, SMES2 Project team members, JICA Nepal Office, etc.

Secondly, NPCCS Coordination Taskforce serves as the working-level coordination body among NPCCS and Ministries. Joint Secretary of NPCCS M&E Division is the Project Director and chaired the NPCCS Coordination Taskforce. The Project Director is also responsible to the overall management of the Project.

Thirdly, a Sensitization Workshop is held as “Joint Taskforce Workshop”, at which key officials of three-level taskforces gathers and shares the progress of each Taskforce.

Finally, the revised M&E Guidelines prepared by NPCCS M&E Division includes some procedures of coordination among three-level Taskforces.

As stated, three-level taskforces are set up, and they have been closely collaborating and

¹ “Ministry of Physical Planning, Works, and Transport Management (MoPPWTM)” at the time on 1st JCC meeting held

implementing the planned activities. SMES2 team has also been assisting their activities.

The overview of taskforces at three levels is as attached. (See ANNEX 10)

4-2. Revision of PDM

At the 3rd JCC meeting on 13 December 2012, the PDM Version 1, which was prepared by updating PDM Version 0 based on the information of baseline survey, was discussed and approved.

4-2-1. Changes made in the PDM from Version 0 to Version 1

At the time of the ex-ante evaluation study of SMES2, it was assumed “an operational procedure, which is mentioned repeatedly in the PDM Ver.0, would be developed after approval of the Result-Based M&E Guidelines (2010)”. In the 1st project year, SMES2 Experts shared the possible ideas of operational procedures with NPCS.

However, NPCS took its own initiative, decided to issue new guidelines by consolidating various frameworks from past M&E initiatives. It was decided that operational procedures such as methods on the preparation of NDAC and MDAC, which form should be submitted to whom by when, and how to fill-in each form, were included in the guidelines. Along the way, a series of meetings were held between NPCS and ministries, and it was decided to reduce the number of sectoral indicators. To make M&E more systematic, the 26th NDAC Meeting decided that all ministries must prepare M&E Plan. The guidelines define the roles and responsibilities of each stakeholder. The work started in 2012 and National Monitoring and Evaluation Guidelines were completed and approved in July 2013. Because of these changes, some amendments of the indicators and terms in the PDM were considered to be necessary.

Also at the time of the ex-ante evaluation study of SMES2, quantitative indicators weren't set in the PDM Ver.0. Based on the baseline survey results, appropriate numbers were discussed and selected. Modifications made in PDM Ver.1 are described in the Table 4 below.

Table 4: Changes made in the PDM from Version 0 to Version 1

Explanation of revision	ID# of Objectively verifiable indicators (of Expected Outputs)
1. “X number” were replaced by agreed target numbers (“All”, “At least one time”, “At least one third” etc.)	1-1, 2-2, 3-1, 4-3, 4-4
2. “Ministry M&E Plans are formulated/renewed annually” and “District M&E Plans are formulated/renewed annually” were included instead of the previous ones that were not easy to measure.	2-1, 3-3
3. Duplication was found (1-2 & 4-1) and thus 1-2 was replaced with a totally new indicator “Policy and Program Evaluations are conducted every year”. (Previous: To finalize operational procedure of Result-Based M&E)	1-2
4. It was assumed that “an operational procedure” document would be additionally developed after the RBME guidelines (1 st version) were approved. However, the RBME guidelines itself were now under revision and would include some detailed procedures of operation. Thus, the word “operational procedure (is prepared)” was replaced with the word “Revised Result-Based M&E Guidelines (is prepared)”.	1-3, 4-1

CHAPTER 5. EVALUATION OF FIVE EVALUATION CRITERIA

5-1. Relevance

The relevance of the Project was regarded very high when the Project was formulated, and continues to be high even at this terminal evaluation stage for the following reasons.

The Project is aligned to national policies and goals as reflected in the periodic plan in Nepal. The Project is also highly relevant with needs of target groups, cooperation policy of the Japanese Government and project design/approach.

(1) Relevance in terms of consistency with Nepalese policies and programs

The Project is consistent with the national policy and strategy of GoN as below.

First, GoN focused on result based planning and placed priority on M&E in the current plan (13th plan, 2013-2016). It is also addressed by finance minister on budget speech that M&E need to become more intensive and result oriented to realize further competitiveness and transparency.

Second, the newly revised National M&E Guidelines 2013 explains M&E as high priority by formal governmental documents, and addresses all the ministries and agencies of the government to follow appropriate methods and process to monitor and evaluate policies, programme/projects using key criteria such as relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

Third, NPCS and partner ministries have emphasized M&E as one of the main mandates and they have been implementing M&E plan preparation and capacity development.

(2) Relevance to related organizations and target groups' needs

The target groups of the Project are NPCS, partner ministries (MoAD, MoFSC, MoFALD, MoPIT, MoE), and pilot districts. They are relevant to implement the Project as counterpart organization and implementation agencies in order to strengthening the capacity of the key agencies to enable the Ministries and NPCS to formulate plans based on the results of monitoring and evaluation, thus, the Project seems to meet their needs and willingness.

(3) ODA policies of the Government of Japan (GOJ)

“Country Assistance Policy for Nepal (January 2013)” prepared by Ministry of Foreign Affairs (MoFA) of Japanese Government set areas on support for improvement of governance (democracy process) as high priority in assistance program for Nepal that contributes to promoting the country’s social, equitable and economic development.

In the JICA Country Analytical Work (2013), program for strengthening government administrative capabilities is one of JICA cooperation programs in Nepal. This program aims to develop awareness of the central government on ownership and to strengthen planning and implementation capacity, policies and systems for effective development programs. The Project has been formulated in line with the ODA policies of GOJ.

(4) The Project approach and its strategy

The overall goal is set as “NPCS and Ministries formulate plan based on the results of M&E”, and the project purpose is set as “M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries and Districts”. To attain the project purpose and also contribute to achievement of the goal, the Project set basic strategy and five pillar activities.

The five pillars of the Project activities are: (i) Implementing M&E training; (ii) Preparing and implementing M&E plan; (iii) Practicing Policy and/or Program Evaluation; (iv) Conducting

internal M&E; and (v) Carrying out public relations.

At the same time, three level taskforces were successfully set up and each taskforce has held series of meetings. They are: (i) M&E NPCCS Coordination taskforce; (ii) M&E Sector Coordination taskforces; and (iii) M&E District Coordination taskforces.

The strategy and approach of the Project is quite relevant to the requirement of GoN and clear scope and implementation structure.

It is notable that the innovative Project approaches have contributed to improve “predictability” of funding in M&E activities of respective counterpart in order to improve “transparency” and “accountability”. In favor of disclosure of M&E activity budget, each counterpart (M&E Division of NPCCS, M&E Divisions of Partner Ministries, and DDCs) could expect how much they can use for M&E trainings, field visits, formation of M&E plans and other activities in advance.

It is clearly observed that, through this approach, (i) Work (Activity) plans were truly jointly made, (ii) Project activities were financed jointly (JICA side contributed most, but counterparts also contributed by a certain degree by their own budget (e.g., MoPIT financed the certain training by 40 percent from their own budget), and (iii) Project activities were taken by strong initiative of respective counterpart with support of the Project.

Table 5: Pillars of SMES2 Project Activities

Pillars of Project Activities
(1) Implementing M&E Training: To enhance government officers’ M&E capacity through M&E training inside and outside Nepal.
(2) Preparing and Implementing M&E Enhancement Plan: Three taskforces of the NPCCS, the Partner ministry, and the Pilot District levels are to be formed and to lead and support the plan preparation and implementation.
(3) Practicing Policy and/or Program Evaluations: With the leadership of the NPCCS Coordination Taskforce, policy and/or program evaluations are to be conducted.
(4) Conducting Internal M&E: As in Phase 1, internal M&E will be conducted to improve the Project activities through learning by doing.
(5) Carrying out Public Relations: Through the Project Web Site and the Project Newsletter etc., the Project will promote the coordination and communication among the stakeholders of the inside and the outside of the Project.

Source) SMES2 “Inception Report”

(5) Long-term cooperation experience with Japan

Having had a successful experience from previous SMES1, the “Project for strengthening the Monitoring and Evaluation System”, this SMES2 Project was requested by the GoN to JICA to provide a technical assistance to NPCCS.

Based on the GoN's request for addressing the fulfillment and needs, further improvements in M&E information sharing and coordination enhancement between NPCCS and the line ministries were necessary.

Therefore, it can be said that SMES2 is built on the success of the former project; it is designed to provide a hands-on assistance without reinventing the wheel. In addition, the organizations selected as pilot and partner organizations are already familiar with SMES1 and JICA, and having those ministries and districts as pilot and implementation organizations increases efficiency.

5-2. Effectiveness

Effectiveness of this Project is high by the following factors.

(1) Prospect of achievement of the Project purpose

According to the project work plan, significant volume of activities has been conducted by support of SMES2 team.

They include: (i) total 1,961 officials have been trained; (ii) total 72 Taskforce Meetings have been held at three levels (NPCS, Ministries and Districts); (iii) total 11 M&E Plans have been prepared as planned; and (iv) total 383 officials joined and experienced field monitoring visits for various program and projects (see Table 2).

The Project had various opportunities of regular holding of JCC meetings and also Taskforces for progress sharing and better communication and information. Dissemination of information was also realized through the use of website and newsletter, which were good platforms for all the stakeholders to follow-up the progress and implement activities effectively.

As the significant numbers in Table 2 show, the Evaluation Team evaluates the effectiveness as highly effective. These achievements have been realized by true “joint” effort (e.g., planning, financing, and training implementation) by the SMES2 Project team and respective government agencies (NPCS, respective Ministry and respective District).

As project purpose aims, integrated M&E results are being reflected in planning process and monitoring guidelines and findings are discussed in local level pre-planning workshop.

Simultaneously, capacity of formulating RBME (result-based M&E) report is being enhanced through various training, workshop and field visits conducted by the Project.

Based on the above justification and also the project indicators’ achievement stated on Chapter 4 and ANNEX 8 & 9, the Evaluation team assessed that the Project purpose will be mostly achieved.

(2) Contributing factors for achieving the Project Purpose

According to the individual/group interviews and self-evaluation questionnaire results conducted during the Terminal evaluation study, the following factors were observed as contributing factors for achieving the Project Outputs and the Project Purpose.

(Good guidance and leadership of NPCS)

- ✓ Under the guidance and leadership of NPCS, the Project could work well to implement efficiently and effectively regarding the good coordination and management of the Project and also harmonization with development partners.

(Provision of matching fund)

- ✓ According to the M&E plan initiated with strong ownership by Nepal side, the indicative budget has been allocated from the Project into the Project activities. In parallel with the Project budget, matching fund from respective organization has been provided. This is very effective not only to utilize budget efficiently but also enhance ownership of Nepal side and also connect into sustainable ways.

(Development of new National M&E Guidelines)

- ✓ The GoN has developed the new National M&E Guidelines 2013 for agencies planning and managing M&E. These comprehensive guidelines emphasize result-based management and use of evaluation by making management response to evaluation mandatory. In addition, it clarifies the M&E roles of respective NPCS and line ministries, and also it stresses the capacity building of government personnel. There is also provision for employing third party evaluation.

(Existence of human network)

- ✓ Efficient and effective management was enabled because of existence of human network on M&E through SMES1 Project, and the well-known name of “SMES” project among the related organization in Nepal

(3) Hindering factors to the achievement of the Project Purpose

(Frequent and untimely staffs transfer)

- ✓ The frequent and untimely transfers of staff in respective C/Ps have been negative influences to

the Project activities such as M&E trainers for training, M&E planning, and also regular monitoring and third party evaluation methods and procedures.

5-3. Efficiency

The efficiency of the Project is evaluated as high.

The inputs from the Japanese and Nepalese sides have been provided according to PDM and work plan except assignment of counterpart personnel which had frequent staff changes.

The Team evaluated that inputs of the Project was appropriate in terms of quantity, quality, and timing at most levels. All inputs allocated have been fully utilized for project implementation. The Project is efficient in terms of input supply leading to good results.

NPCS leader and their staffs who were well acquainted with the M&E knowledge and skills and/or had working experiences with JICA, and also the past project M&E module and training documents, such accumulated past assets largely contributes to achievement of project outputs.

5-3-1. Achievement of the Outputs

The Input and resources are fully utilized in capacity development and logistics support for strengthening the M&E in NPCCS, partner ministries and district level.

Therefore, the Team evaluated that the outputs of the Project have been achieved as planned.

As stated above in Chapter 3-2, indicators for Output 2, 3 and 4 was achieved. According to revised Result-based M&E Guidelines, M&E mechanism of Partner Ministries have been improved (Output 2) and reporting M&E results have been enhanced from pilot districts to partner ministries, and NPCCS (Output 3). Through the Project implementation, coordination mechanisms among respective organizations have been enhanced.

As Output 1 (NPCCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines), almost all the P1 projects submitted their monitoring reports and reported the progress.

5-3-2. Inputs

1) Japanese side

The Japanese experts have been appropriately dispatched in terms of their expertise and number. Equipment and local cost have been provided as planned. Training has been successfully implemented in maximum level.

2) Nepalese side

All M&E Section Officers deeply understands the M&E knowledge and skills, which is vital in developing an effective management and feedback mechanism. In particular, NPCCS staffs have been assigned and undertook effective management and conducted training. Local cost was also allocated as planned.

5-4. Impacts

There are relative difficulty in measuring the impacts through quantitative and even qualitative indicators due to the comprehensive activities of the Project characteristics and also the time necessary to derive visible impacts within the Project period.

Therefore, the Team attempted to observe the direct and also indirect influences through the Project intervention by means of project documents including internal monitoring and evaluation results, office/field interview with various stakeholders within/without the Project related.

The Team applied these above mentioned methodologies and techniques to capture the impact of

the Project.

The significant impacts observed are as follows:

(1) Prospects of achieving the Overall Goal

Through the Project implementation, it is envisioned that the overall goal of this Project will be accomplished, namely “NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).” This could be reached within 3-5 years after project completion by self-reliant efforts of the implementing agencies (NPCS and Ministries).

As stated above in 3-4 (indicators for Overall goal), the Project has been formulating plan based on the results of M&E. As the revised M&E Guidelines are already approved by NPC and the utilization has been started, overall goal of the Project is expected to be achieved substantially.

However, in order to attain the Overall goal fully, it is required to fulfill the important assumptions below. Current status is also described below.

	Important Assumptions	Current status
i)	NDAC is held regularly	Fulfilled Since NDAC is being held, the respective MDACs and sub taskforce MDACs has been held regularly in partner ministries accordingly.
ii)	Acquirement of policy commitment to utilize M&E results for planning	Committed, but not sufficiently implemented yet. It is further required to continue to raise awareness to policy makers and to function the feedback mechanism more precisely.
iii)	Application of the M&E mechanism by all ministries	National M&E Guidelines have been disseminated to all ministries by NPCS, and the orientation and workshop have also been completed. All ministries are trying to follow the National M&E Guidelines, but it will take time for all ministries to fully implement the M&E practices. Some ministries are updating M&E plan following the National M&E Guidelines, and they are also willing to prepare their own sectoral M&E Guideline to capture its overall programs.

(2) Spillover effects

As indicated in the impact sheet named “Good practices of SMES2 Project” (see ANNEX 11) which compiled the tangible results of internal and external party observation through the critical analysis from project documents (such as JCC minutes, Taskforce member meetings reports, the Project documents, Policy forum report, etc.), internal mid-term/terminal review reports, office/field stakeholder interview and third party interview, the Team observed that the Project brings several diversified changes/ impacts as below.

The good practices which were driven through the Project intervention are;

- ✓ Synergy effect on institutional development (capacity building), such as in-service training and create awareness on M&E for various stakeholders (harmonization of different donor support training),
- ✓ Address issues/ aspects on "Ownership", "Transparency", "Accountability" and "Credibility" concept and culture in Nepal (focus on better governance issues),
- ✓ Increasing awareness and consciousness on M&E as a learning, accountability and transparent tool in overall development cycle,
- ✓ Revitalizing the presence of the M&E divisions/sections in NPCS and the partner ministries, and

- ✓ Networking and M&E human resources development in public and private sectors

*A "Good practice" is shown as representing practices that show the "good way" of achieving specific results. These practices have been proven to work well and produce good results.

The Team observed that the Project brings several positive changes and significant diversified impacts described as above which are or will be gradually spreading visibility through the Project intervention.

5-5. Sustainability

The sustainability of this Project is high as evidenced by the following factors;

5-5-1. Policy Aspect

The policy support is likely to remain even after the end of the Project.

GoN committed to improve governance, transparency, and accountability. Simultaneously, GoN has been engaged in the development of M&E and in facilitating the creation of an enabling environment and enhancement in the capacity of M&E.

In other words, GoN has strong emphasis on having a robust mechanism for promoting culture and champions on the area of M&E, thus at least this will continue and sustain the M&E activities led by NPCS.

In addition to this, strong instructional mechanisms (NPPR, NDAC/MDAC etc.) have been established in Nepal (shown in Table 6).

As stated earlier, with the leading role of NPCS and line ministries, M&E guidelines are disseminated and M&E plans are projected to be continuously formulated in coming years.

It is presumed that GoN gives priority in accelerating M&E, and is expected to give high priority. Therefore, the sustainability from policy aspect will be high.

Table 6: M&E at various levels

Level	Guidelines/ Framework	Indicators	Data sources	Institutions/ Mechanisms
National	NMEG, Participatory monitoring; NPC M&E plan	Intermediate and final indicators	Census, surveys, PPIS	NDAC M&E Div in NPC, OPMCM and MOF NPPR
Ministerial	Separate guidelines; M&E plans	Performance indicators	Surveys MISs	MDAC M&E Div/Sec. in LMs
Regional	No separate guidelines (use NMEG)	Annual performance indicators	Adm. records Monitoring reports	Regional Adm. Office Sectoral Regional Dir./Offices
Local	DPMAS	DPMAS intermediate and final indicators	MISs DIDC (DDC)	MCPM Social/public audits

Source) Presentation paper on "5th Policy Forum Sept. 2014"

<NMEG=National M&E Guidelines>

5-5-2. Technical and Human Resource Aspect

In human resource aspect, a large number of officials have already been trained, and their recognition of M&E and associated M&E skills and knowhow has been improved. Thus it is expected that trained officials would continue conducting M&E and disseminate their knowledge to others as resource persons. Even though frequent transfer occurs, officials remain in governmental body and they will utilize their knowledge and skills of M&E as a part of essential project management skills.

However, it is further required to develop institutional and national capacity in respective organizations. In order for the M&E culture to take root or become mainstreamed in Nepal, further institutional strengthening is indispensable and it is also required to take measurements to realize a further enabling environment (see the Diagram 1 below).

In technical, public relations and materialized aspects, the Project has been constantly operating and updating frequently its website (www.smes.org.np) since the Project starts (Dec, 2011). The website contains sufficient information on Project activities and its outcomes. Various kinds of documents can be downloaded for reference such as guideline, reporting forms, training modules/materials, M&E Plan, newsletter, brochure, and Project reports.

The website is very simple in outlook, and it is easy to search and utilize, as well as being easily manageable by producers. It is expected that GoN would utilize these website and documents produced during the Project period for further strengthening of technical knowledge and skills.

5-5-3. Institutional and Budget Aspect

GoN has adopted the tangible policies and strategies for M&E with expansion and institutionalization of M&E in Nepal. Within this policy context, M&E has gradually become fixed as culture not only in the target ministries and districts of the Project, and the Team observed that NPCS has a leading role and responsibility to promote continuous M&E activities.

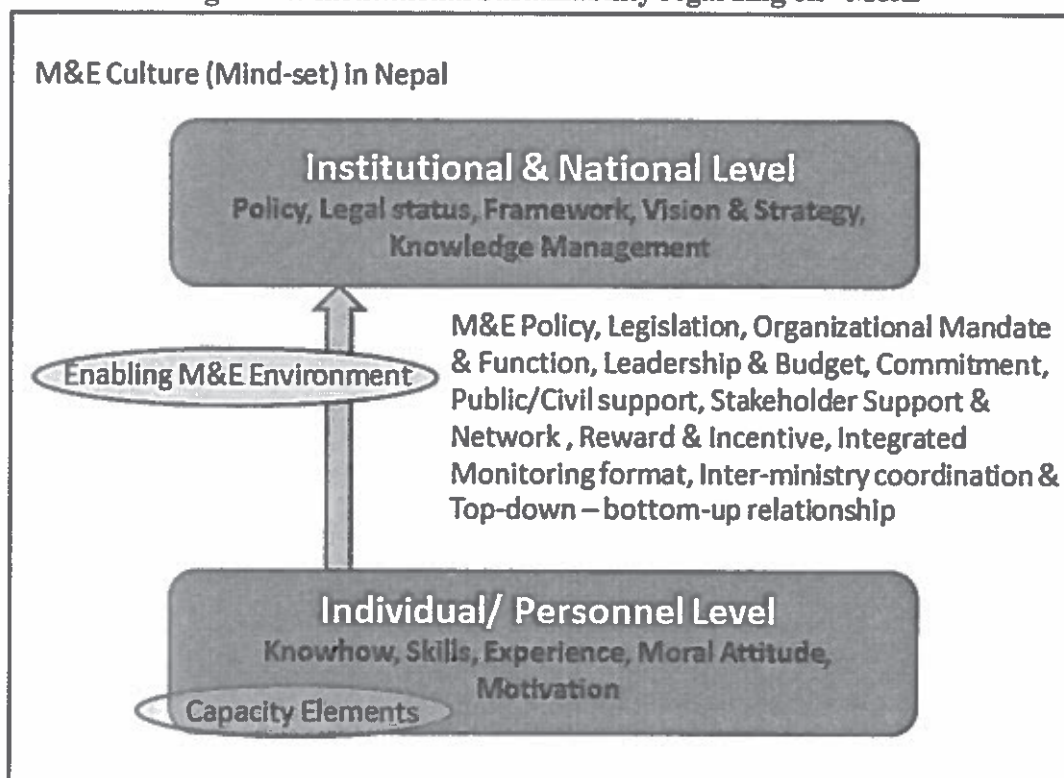
However, in the institutional aspect, it is still long way path to be reached.

As stated above in 5-5-2, technical capacity on M&E within the individual/personnel level has been enhanced and strengthened in the last couple of years, but this does not immediately contribute to the capacity building in institutional/ national level.

This is due to the many critical assumptions and factors that must be overcome in reaching from individual/personnel level to institutional/ national level.

Diagram 1 below shows the relationship between the two levels. Favorable environment on M&E culture is required such as policy, legislation, organizational mandate and function, etc.

Diagram 1: Institutional Sustainability regarding on “M&E”



Source) Made by the Terminal Evaluation Team

The Team cannot express the conclusion whether the M&E in Nepal is institutionally sustainable or not at this moment, unless it is further elaborated to strengthen institutional and national capacity. Major progress & challenging issues on M&E in institutional aspects is shown in table attached (see ANNEX 12).

In financial aspects, it is expected that NPCS and partner ministries would reserve a certain budget for M&E activities. Some activities, including trainings and field visits, have been financed jointly by the Project and respective governmental agencies. However, there are still challenging issues to secure the M&E budget separately, therefore, it is required to make continuous efforts from respective ministries to create awareness on M&E for support and seek budget for M&E activities.

CHAPTER 6. CONCLUSIONS

As a result of Project work in the SMES2 on M&E in Nepal since November 2011 till present, the expected outputs have been produced. The Project has high relevance, effectiveness and efficiency. On the other hand, there are relative difficulty to measure the impacts through quantitative and even qualitative indicators due to the comprehensive activities of the Project characteristics and the time necessary to derive any visible impacts within the Project period. However, the Team observed that the Project brings several diversified changes/ impacts through the Project period.

With these reasons, it is considered that the Project is well managed and has achieved its purpose.

It is presumed that GoN gives priority in accelerating M&E, which can expectedly continue to be positioned as high priority; therefore, the sustainability of policy aspect will be high.

In human resource aspect, M&E skills and knowhow have been improved among trained officials and it is expected that they would continue conducting M&E and disseminate their knowledge to others as resource persons. However, it is further required to develop institutional and national capacity in respective organizations. In order for M&E culture to take root or become mainstreamed in Nepal, further institutional strengthening is indispensable and it is also required to take measurements to realize a further enabling environment.

The Project has been implemented successfully without any major or critical problem and will mostly achieve its outputs by the end of the Project period. Prospect of achieving the Project purpose is evaluated as high, thus, it is concluded that the Project will be terminated as stipulated in the R/D.

CHAPTER 7. RECOMMENDATIONS & LESSONS LEARNT

7-1. Recommendations

The Team has made the following recommendations based on the results of the Evaluation:

1. Secure opportunities for M&E training by institutionalizing M&E training module in various governmental trainings.

Implementation of M&E trainings in the project showed positive effects on promoting the understanding and improving the M&E practices at various levels of the government. Due to the limited period of the project as well as frequent transfer of personnel, further opportunities for M&E training were requested by many project members in respective levels. Since M&E training is not included in the general modules of most of the government trainings at present, this should be mainstreamed and institutionalized not only by M&E division of NPCCS, but also in governmental training institutions such as National Administrative Staff College, Ministerial Training Centres, Local Development Training Academy (LDTA) etc. NPCCS is expected to play a vital role in enhancing this institutionalization of M&E training in the government.

2. The project initiative of “District M&E Plan” should be incorporated in DDC Annual plan to support the sustainability of District Taskforce activities.

The District Taskforce has been a platform to share M&E experience among partner agencies as well as smoothly introduce newly assigned officers to on-the-job M&E opportunities. The merits of taskforce were also seen in examples of joint problem solving when multi-sectional problems were found through field monitoring. In response to opinions that District Taskforce activity should be continued based on these merits, some actions will be necessary to strengthen their sustainability. Bridging between the present ad-hoc structure to permanent structure could be an option, such as incorporating the District M&E plan into the DDC Annual plan, and merging the District Taskforce into the DDC level supervision and monitoring committees. Overall, these actions will enforce the further institutionalization of M&E culture and should be welcomed. The present status and future plans of the respective taskforces of SMES2 are as attached (see ANNEX 13).

3. Importance of feedback needs to be promoted for quality improvement of M&E.

Although signs on improvement of monitoring and reporting could be seen in ministerial and district levels, lack of feedback was observed as a substantial disincentive for the further development of M&E. Feedback is crucial to not only assure the quality of monitoring, but to also eventually lead the monitoring results to accurate reflection on planning. Factors that could promote the feedback culture in the government could be restating its importance through sensitization as well as improving technical environments for easier information sharing such as implementing trainings, establishing incentives and introducing ICT systems to facilitate timely feedbacks.

4. Evaluation is still at initial stage of institutionalization and requires further development

Recent evaluation activities such as the third-party evaluation show that independent consultants are required to enhance their technical capacity to improve the quality of their evaluation works. It is also clear that further accumulation of experience within the government is necessary to give accurate facilitation and supervision to these evaluation activities. Utilization of evaluation results in decision making would also become an issue as the evaluation culture is developed. Since the evaluation practice has just commenced in Nepal, practical methods should be further studied not only limiting to third-party evaluation, and discussions should be accelerated within government.

Evaluation primary focuses to utilize the recommendation/lesson learnt, and to bring the feedback for the formulation of development plan, monitoring and effective program/project management. Therefore, management response and action plan should be strictly followed up through national instructional mechanism (NPPR, NDAC/MDAC, Ministry/Department. Program/Project Management) in concerned agency/ies and also the results of evaluation activities should be shared and discussed among various stakeholders in opportunities such as the policy forum.

5. The strategy for realizing the Project Overall Goal should be prepared. Appropriateness of Indicators and Means of Verification of Overall Goal in PDM should also be discussed

The Project PDM states “NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E)” as the Overall Goal of the Project. Overall Goal is generally expected to be realized in 3 to 5 years after project completion by self-reliant efforts of the implementing agency (NPCS and Ministries). Positive signs to realize this goal can be seen in promoting environment such as the publishing and dissemination of M&E Guidelines as well as the M&E Plan made mandatory for all ministries. In order to ensure further realization towards the Overall Goal, NPCS should start ground works before the termination of Project.

Another issue may be the contents specified as Indicators and Means of Verification of the Overall Goal. The ambiguity or mismatch of the present contents may bring difficulty for accurate future post- evaluations and it is preferable to further elaborate or adjust these through NPCS and project team discussion. If amendments are necessary in the wording of the PDM, the changes will be discussed and agreed upon by the final JCC.

6. M&E Act is essential to promote M&E culture a step further

There were various occasions during the terminal evaluation where limitations were seen in the project impact as the M&E divisions were generally in weak position within the government. Overall M&E culture can be strongly promoted through the realization of M&E Act and is anticipated to be realized in long-term.

7-2. Lessons Learnt

1. Importance of improving the M&E mechanism between the ministries, departments and district agencies

In order to realize good M&E mechanism, interactive coordination between various levels of government is essential. The Project activity primarily focused on strengthening each levels of the government in the area of M&E. In addition, one interaction seminar inviting officials from ministries, department and district agencies was held in the third project year for the synergy effect of mutual interaction. The seminar contributed in getting feedback in revising the training module, overcome the shortcomings and explanation on M&E guidelines etc. This implicates the importance of including interactions between stake holders for overall M&E mechanism building, not only in donor projects but also in regular governmental practices.

2. Frequent transfer of officials in M & E division limited in enriching the quality of M&E of individual and institution to carry out its activities

Transfer of officials is a regular phenomenon in the government system in Nepal. As M&E division / section are seen as low profile job, officials often opt for transfer to other divisions. The training implemented by the project enhanced the capacity of individuals on basic M&E. However, due to the frequent transfer, individuals could not enhance their level of M&E to a higher level. This limited the enhancement of capacity of individual and the institution.

3. Deeper M&E understanding and practice can lead to motivation

M&E is often taken as a subject of less importance and an area which can be done by anyone easily. After receiving training on M&E and practically implementing joint monitoring visits, it was realized that M&E requires special expertise and has concrete positive effects in project management. Trained officials were able to utilize the results of monitoring visits and these experiences led to their strong motivations and interest in implementing M&E. This contributed in increasing its' importance and thereby raising the awareness on M&E.

END

PDM Version 1 (12 December 2012)

Project Name: Project for the Strengthening Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES 2)
 Target Area: Central level and Pilot Districts (Sindhupalchowk, Kavrepalanchowk, Dolakha, Ramechhap and Shindhuli)
 Duration: December 2011 to May 2015
 Target Group: NPCS, Partner Ministries (Ministry of Agriculture and Development, Ministry of Forestry and Soil Conservation, Ministry of Federal Affairs and Local Development, Ministry of Physical Infrastructure and Transport, and Ministry of Education), and Pilot Districts

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Periodic Plan is formulated based on the results of M&E. Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E. Increase the number of approved project/program based on the M&E results. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Periodic Plan 1-2 Questionnaire/Interviews to Joint Secretaries of NPCS 2-1 Annual Report, Periodic Plan of Ministries 2-2 Questionnaire/Interviews to Joint Secretaries of Ministries 3-1 NPCS monitoring report 3-2 NPCS Annual Program 3-3 Questionnaire/Interviews to Joint Secretaries of NPCS 	
<p>Project Purpose:</p> <p>M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly. M&E report by NPCS is utilized by PMO, MoF, and Partner Ministries for planning. TYP review documents include description of M&E results. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 NDAC report 1-2 Project Progress Report 2-1 NPCS Annual Program 2-2 Annual Report, Periodic Plan, and record of discussions of planning meeting of MoF and Sector Ministries 2-3 Questionnaire/Interviews to officers of PMO and Joint Secretaries of Ministries 3-1 TYP review documents 	<ul style="list-style-type: none"> NDAC is held regularly. Policy commitment to utilize M&E results for planning is acquired. All ministries apply the M&E mechanism.
<p>Expected Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 All of Result-based M&E reports of PI projects are prepared. 1-2 Policy and Program Evaluations are conducted every year. 1-3 Revised Result-Based M&E Guidelines is instructed to Partner Ministries. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 NPCS monitoring reports 1-2 Record of issued letter 1-3 Policy/Program Evaluation report 1-3 Project Progress Report 1-3 Questionnaire/Interviews to officers of Joint Secretaries of Ministries 	<ul style="list-style-type: none"> MDAC and review meeting at ministries and districts are held regularly. Reflection to the plan of M&E operational procedure is approved.

<p>2. M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved.</p>	<p>2-1 Ministry M&E Plans are formulated/ renewed annually. 2-2 All of Partner Ministries hold Planning Review Meetings and regular MDAC meetings.</p>	<p>2-1 Questionnaire to M&E officers 2-1 Project Progress Report 2-2 Record of Meeting 2-2 Questionnaire to M&E officers 2-2 Project Progress Report</p>	<p>- Policy commitment to institutionalize M&E mechanize is acquired.</p>
<p>3. Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPC, are enhanced.</p>	<p>3-1 At least one third of officers/staff conducting M&E activity are trained. 3-2 Technical level of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E is enhanced. 3-3 District M&E Plans are formulated/ renewed annually.</p>	<p>3-1 Project Progress Report 3-2 District M&E Plans formulated/ renewed by District Coordination Taskforces 3-2 Monitoring Reports prepared by District Coordination Taskforces 3-3 Questionnaire for District officers related to M&E 3-3 Project Progress Report</p>	
<p>4. Coordination mechanisms among divisions of NPC and between NPC and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process.</p>	<p>4-1 Revised Result-Based M&E Guidelines is completed. 4-2 3 times of NDAC meeting for reflecting the M&E results in planning process is held. 4-3 At least one sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results is held. 4-4 At least one policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lesson learnt from M&E practices is held.</p>	<p>4-1 Questionnaire/Interviews to M&E Division Joint Secretary 4-1 Project Progress Report 4-2 Record of Meeting 4-2 Questionnaire/Interviews to Joint Secretary of NPC 4-3 Record of Meeting of sensitization workshop 4-3 Project Progress Reports 4-4 Record of discussion of policy forum 4-4 Project Progress Report</p>	

Main Activities:	Project Summary	Input:	Important Assumption
<p>1-1 Review the capacity of NPCCS</p> <p>1-2 Prepare national M&E annual plan</p> <p>1-3 Establish Coordination Taskforce consist of division officers of NPCCS and Partner Ministries</p> <p>1-4 Conduct training of M&E results analysis to NPCCS staff</p> <p>1-5 Formulate procedure of result-based M&E</p> <p>1-6 Monitor progress of P1 Projects/Programs' M&E of Partner Ministries in Pilot Districts</p> <p>1-7 Analyze M&E reports submitted by Partner Ministries</p> <p>1-8 Prepare M&E reports annually/trimester</p> <p>2-1 Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Partner Ministries</p> <p>2-2 Establish Sector Coordination Taskforces consist of NPCCS and Partner Ministries</p> <p>2-3 Prepare Ministerial/Sectoral M&E annual plan</p> <p>2-4 Conduct M&E training to Partner Ministries staff</p> <p>2-5 Revise/Set up interim indicator, format, and procedure for project/program M&E</p> <p>2-6 Instruct/Consult M&E procedure to Pilot Districts</p> <p>2-7 Monitor progress of projects/programs' M&E of Pilot Districts</p> <p>2-8 Organize planning review meeting based on the M&E result</p> <p>3-1 Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Pilot Districts.</p> <p>3-2 Establish District Coordination Taskforces consist of DDC and partner line agencies</p> <p>3-3 Conduct M&E training to staff of Pilot Districts.</p> <p>3-4 Monitor project/program and report its result according to the M&E procedure in Pilot Districts.</p> <p>3-5 Share the M&E results at review meeting at Pilot Districts.</p> <p>4-1 Formulate how to coordinate between M&E Division and Sectoral Divisions for reflecting M&E result to program/project approval process in RBME Guidelines.</p> <p>4-2 Formulate how to coordinate between M&E Division and EMD for reflecting M&E result to review of national periodic plan in RBME Guidelines</p> <p>4-3 Organize sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results.</p> <p>4-4 Organize policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lessons learned from M&E practices.</p>	<p>1. Nepalese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> - JCC Chairperson: Secretary of NPC - JCC members(JSs, GoN) - Project director: Joint Secretary of M&E Division - Counterpart Personnel - Taskforce members - Project office, utility cost, meeting/training room - Local cost - Reporting and monitoring activities <p>2. Japanese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Japanese M&E experts (70M/M: Technical Chief Advisor, M&E, Local Governance, Policy/Planning Review, Human Resource Development, Coordinator) - Nepalese experts/Consultants - Equipments: office equipment 	<ul style="list-style-type: none"> - Sectoral Division of NPCCS and Line ministries understand and collaborate with the SMES Project - Adequate budget and logistics of M&E and Project has been available. - Frequent transfer of trained personnel in M&E has not been happened. <p>Pre-Conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Significance of M&E in National Plan has been remained. - M&E Division and Sectoral Division/EMD of NPCCS collaborate with each other in the Project. - Result-based M&E Guidelines has been authorized. 	

SMES2 Terminal Evaluation Schedule

No.	Date	Time	Content/Status	Interviewers	Venue	Interviewees Confirmed
Day 1	2014/11/30 Sun	AM PM	Eva. Analysis (Consultant) depart Japan Arrival in Kathmandu, 12:45 (TG319)			
Day 2	2014/12/1 Mon	09:00 10:30 12:00 14:00 16:00	Meeting with JICA Evaluation team meeting Meeting with SMES2 Project Staff (Jp & Np) Meeting with NPCPS Joint Secretary (Dr. Teertha) Additional Interview to SMES2 Project Staff (Japanese Experts)	AM, GG, Yki AM, Yki, NPCPS AM, Yki, NPCPS AM, Yki, NPCPS AM, Yki	JICA Office NPCPS NPCPS NPCPS JICA Office	Evaluation Team: Gokul Khadka, Jamuna Mishara SMES2 staff: Khagendra Subba,Bhim Shrestha JS :Teertha Dhakel
Day 3	2014/12/2 Tue	09:30 12:00 13:30 15:30	Additional meeting with Project Staff (Np) Interview NPCPS Joint Secretary & Under Secretary(Social) Interview with Sector Taskforce (MoFALD) Interview with NPCPS Joint Secretary & Under Secretary (Agri.& Rural)	AM, Yki, NPCPS	NPCPS	Project Staff: Khagendra Subba, Bhim Kumar Shrestha Bishnu Pd Nepal (JS)Sanjaya Khanal (US)(social) MoFALD : Indu Ghimire (US) Puspatal Sakya(JS) & Mahesh Kharel(US) (agri/Rural)
Day 4	2014/12/3 Wed	10:30 12:00 15:00 16:00	Interview with NPCPS taskforce (w/out Dr. Teertha) Interview with Member Secretary Interview with JCC Member Interview with UNDP/SNPMC Project	AM, Yki, NPCPS AM, Yki AM AM	NPCPS Ministry NPCPS UNDP Project	NPCPS TF:Mahesh Kharel,Shekhar Karki,Gokul Khadka,jamuna Mishara,(M&E) Keshab Shrestha,PD(Poverty section) MS.Sharda Prasad Trital JCC Member: JS Lal Sankar Ghimire UNDP: Dr Garidhari Sharma Paudel
Day 5	2014/12/4 Thu	11:00 13:30 15:00	Interview with Sector Taskforce (MoE) Interview with Sector Taskforce (MoPIT) Interview with Sector Taskforce (MoAD)	AM, Yki, NPCPS	Ministry	MoE: Surya Prasad Gautam(JS) KrishanaPd Dhungana (US) MoPIT:Devendra Karki(JS) Sundar Bhattra(US) MoAD: Rambabu Adhikari (Sr.Agri.Economist)
Day 6	2014/12/5 Fri	10:30 15:00 16:30	Interview with Sector Taskforce (MoFSC) Interview with OPMCM Interview with DRC Consultant Company (3rd party) Interview with UNICEF(cancel) Interview with Ministry of Health (non-partner)(cancel)	AM, Yki, NPCPS	Ministry OPMCM JICA Office	MoFSC:Kiran Dongo(US) at 10:30 OPMCM :Rajendra Acharya (US)15:00 DRC: Buddhiman Shrestha at JICA office 16:30
Day 7	2014/12/6 Sat		Documentation	AM	-	
Day 8	2014/12/7 Sun	08:00 10:00 11:00 12:30 14:30 15:00	Move to Kavre Interview with District Health Office (non-compulsory TF member) Interview with DSCO Interview with District Taskforces Interview with VDC Depart for Sindhuli	AM, GG, Yki, NPCPS, Sakuma, Bhim	DHO (non-partner) DSCO DDC VDC	DDC(Program Officer, DEO, DADO, DLO, + DSCO, DHO)

Day 9	2014/12/8 Mon	07:30 10:30 11:30 15:30 17:00	Interview with DADO Interview with District Education Office Interview with District Health Office (non-partner) Interview with District Taskforces Internal meeting (remaining Eva. Members)	AM, GG, Yki, NPCS, Sakuma, Bhim	DADO DEO DHO DDC	DDC(LDO, Program Officer, DIAO, DEO, DHO+ JOCV)
Day 10	2014/12/9 Tue	AM PM	Move to Kathmandu	AM, GG, NPCS	-	
Day 11	2014/12/10 Wed	10:30 13:00 PM	Internal meeting (Eva, Report preparation) Interview with NPCS Joint Secretary (Dr. Teertha) Documentation	AM, GG, Yki	NPCS NPCS JICA Office	
Day 12	2014/12/11 Thu	AM PM	Documentation/Discussion Session with NPCS prior to JCC	AM, GG, Yki AM, GG, Yki, NPCS	JICA Office NPCS	
Day 13	2014/12/12 Fri	13:30 PM	JCC Meeting Report to JICA	AM, GG, Yki, NPCS AM, GG, Yki	NPCS JICA Office	
Day 14	2014/12/13 Sat		Documentation		-	
Day 15	2014/12/14 Sun	AM PM	Documentation Eva. Analysis (Consultant) leave Kathmandu 13:50 (TG320)		-	
Day 16	2014/12/15 Mon		Arrival in Japan			

AM= Mr. Akira MATSUMOTO (Evaluation Analysis)

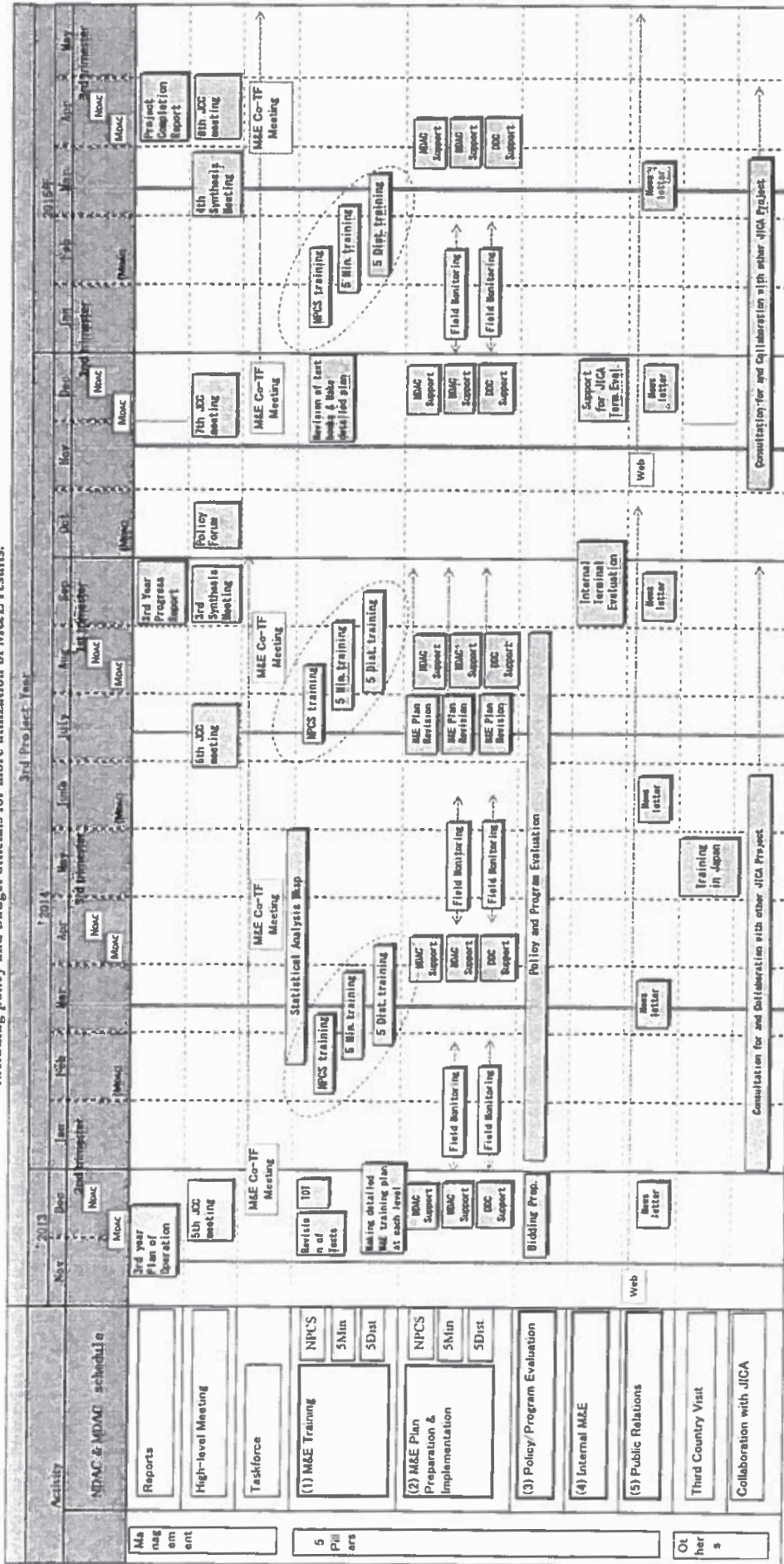
GG= Mr. Gopal Gurung (Evaluation Analysis & Coordination)

Yki= Ms. Yuka KITAMATSU (Evaluation Analysis & Planning)

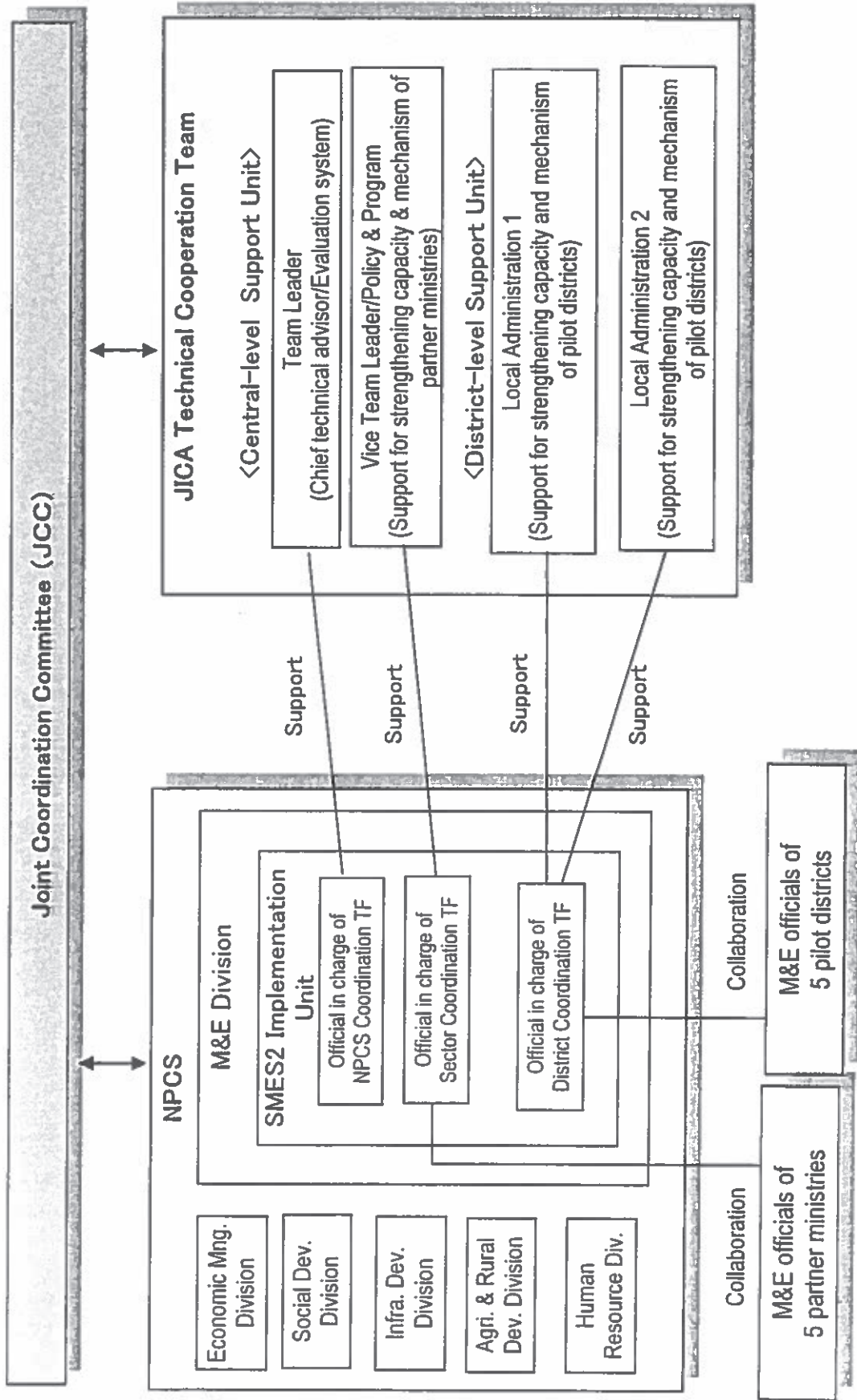
NPCS= Nepalese Evaluation Team (Mr. Gokul Khadka & Ms. Jamuna Mishra)

Work Flow (of 3rd Project Year)

- <Main theme of M&E Trainings during 3rd year>
- Strengthening linkage of reporting both horizontally and vertically.
- Including policy and budget officials for more utilization of M&E results.



Organization Structure for Project Implementation



Evaluation Grid (Terminal Evaluation)
 Project for the Strengthening Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II (SMES2)

(This Grid was prepared and finalized by Japanese Evaluation Team.)

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method			
	Main question	Sub question							
Achievement	Were the inputs made as planned?	Were the Project input and also activities made as planned?	Comparison with the planned figures	Information on the progress of the completion	Project records and relevant documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps	Document review, Interview			
		Have the Japanese experts/consultants dispatched as planned?		Records on Japanese experts		Document review, Interview			
		Has the counterpart training conducted as planned?		Records on counterpart training		Document review, Interview			
		Have the equipment and machinery provided as planned?		Records on equipment provision		Document review, Interview			
		Have the budgets to cover operational costs allocated as planned?		Records on local cost/expense provision		Document review, Interview			
		Have the Project properly managed and supported?		Project organizational structure		Document review, Interview			
		Have the counterpart personnel assigned as planned?		List of counterpart personnel		Document review, Interview			
		Have the physical facilities provided as planned?		Information on the facilities		Interview, Field visit			
		Have the outputs been produced properly?		Has the NPCS capacity of formulating result-based M&E report been enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines (and other activities of SMES2)?		Degree of achievement	Information on the progress of the completion	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members
				Have the M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC (and other activities of SMES2) been improved?				Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, partner Ministries	
Is the Project purpose likely to be achieved?	Has the reporting of M&E results (i) from Pilot Districts to Partner Ministries, and (ii) from Partner Ministries to NPCCS, been enhanced?	Levels of improvement	Information related to the progress of completion regarding of M&E mechanism	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members				
	Have the coordination mechanisms (i) among divisions of NPCCS and (ii) between NPCCS and Partner Ministries been enhanced for reflecting M&E results to planning process ?			Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members		Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members			
Is the Project purpose likely to be achieved?	Is there any improvement of "M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process" with coordination among NPCCS, Ministries, and Districts?	Prospects of achievement. Levels of application	Information related to implementation of the Project	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Document review, Interview, Discussion with Project stakeholders, Field visit				
	Indicators are below:			Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members		Document review, Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members			
	1. Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly. 2. M&E report by NPCCS is utilized by PMO, MoF, and Partner Ministries for planning. 3. TYP review documents include description of M&E results.								

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method
	Main question	Sub question				
Implementation processes	Have the activities been implemented as scheduled?	Have the activities been timely implemented?	Comparison with the PO	Actual implementation schedule	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps, PDM, PO	Document review, Interviews
	Has there been any change in the activities and schedule of implementation from the original PO?	Has there been any change in the activities and schedule of implementation from the original PO?	Frequency and contents of monitoring	Information on the changes that took place	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps, PDM, PO	Document review, Interviews
	Have the Project activities been properly monitored?	Have the Project activities been properly monitored?	Existence of problems and countermeasures	Monitoring mechanism, monitoring results	Project documents	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Has the decision making mechanism of the Project been functional?	Has the decision making mechanism of the Project been functional?	ditto	Information on the JCC and other decision making mechanisms	Project documents	Interview, Discussion with JCC members
	Has the communication among JICA country Office, JICA HQ, the implementing agencies and the Project been smooth? It was appropriate way of technical transfer?	Has the communication among JICA country Office, JICA HQ, the implementing agencies and the Project been smooth? It was appropriate way of technical transfer?	ditto	Ways and contents of the regular transactions	Project documents	Interview, Discussion with JICA staff, Project experts, C/Ps
	Has the communication among the Project stakeholders been smooth?	Has the communication among the Project stakeholders been smooth?	ditto	Ways and contents of the daily and regular transactions among the Project stakeholders	Project documents	Interview, Discussion with Project stakeholders
	Have there been any other problems encountered in the course of Project implementation so far?	Have there been any other problems encountered in the course of Project implementation so far?	ditto	Information on the managerial problems so far and countermeasures taken by the Project	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	What are special measures taken in terms of the managerial aspects of the Project?	What are special measures taken in terms of the managerial aspects of the Project?	ditto	Information on the managerial measures taken by the Project	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Do the implementing agencies understand the objectives and approaches of the Project?	Do the implementing agencies understand the objectives and approaches of the Project?	Levels of understanding	Information on the understanding of the Project purpose, discussion & meeting records	Project documents, JCC Meeting memo	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps
	Are the implementing agencies committed and well aware of the Project?	Have appropriate counterpart personnel been assigned?	Suitability of their expertise	Information on the qualification / background / experiences of the assigned personnel	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Are the target groups well aware of the Project?	Have the counterpart personnel been committed and involved actively in the Project activities?	Degree of participation	Examples of the activities that were mainly conducted by the counterpart personnel	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Were there any special measures taken to ensure the smooth implementation of the Project?	Have the beneficiaries well recognize the Project activities?	Levels of understanding	Information on their understanding of the Project, records of explanatory efforts made by the Project	Project documents, Targeted beneficiaries (NPCS, Partner Ministries, Pilot Districts, etc.)	Interview, Discussion with Project beneficiaries
		Have the beneficiaries participated actively in the Project activities?	Degree of participation	Information on their participation in the Project activities	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps	Interview, Discussion with Project beneficiaries
		Have there been any special measures taken in terms of implementation mechanism?	Existence of the consistent stipulation in the document	Information on the measures taken by the Project	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Have there been any special consideration given in terms of dealing with the target groups?		Information on the measures taken by the Project	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps	

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method
	Main question	Sub question				
Relevance	<p>Has the Project still been in line with the priorities in the development plans and program of the country and the sector ?</p> <p>Is the Project priority in the Japan's foreign assistance policy and JICA's country programs?</p> <p>Has the Project been adequate means to address the development issues in the country and the sector?</p> <p>Is the selection of target groups appropriate?</p> <p>Has the Project applied appropriate approach?</p>	<p>Is the SMES2 Project still consistent with the current government policy (priority)? (Meet the strategy of NPCS, target Ministries and Pilot districts)</p>	<p>Existence of the consistent stipulation in the document</p>	<p>National Policy Papers, Periodic Plan (13th Plan Approach paper), Strategy/Plan of Partner Ministries, Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps</p>	<p>Document review, Interviews with Project experts, C/Ps</p>	
		<p>Is the Project relevant to the Japan's Aid Policies ?</p>	<p>Existence of the consistent stipulation in the document</p>	<p>Japan's Foreign Assistance Policy, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ</p>	<p>Document review</p>	
		<p>Is the Project relevant to the JICA's Program / Rolling Plan?</p>	ditto	<p>JICA's Country Assistance Program / Rolling Plan, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ</p>	<p>Document review, Discussion with JICA staff</p>	
		<p>Does the Project appropriately address the issues of M&E?</p>	<p>Existence of the consistent stipulation in the document</p>	<p>National policies & programs related to the M&E</p>	<p>Document review</p>	
		<p>Does the Project properly address the needs and context of implementing agencies?</p>	ditto	<p>Plans and program of implementing agencies</p>	<p>Document review, Interviews</p>	
		<p>Has there been any synergy effects through cooperation with other programs and/or M&E programs by GoN/Donors?</p>	<p>Positive response from GoN/Donors</p>	<p>Baseline information, opinion of stakeholders</p>	<p>Document review, Interview</p>	
		<p>Is the SMES2 Project relevant in terms of selection of target groups?</p>	<p>Positive response from the target group</p>	<p>Baseline information, information on the willingness by target groups</p>	<p>Document review, Interviews with Project experts, C/Ps</p>	
		<p>Has the cost been equally shared by the stakeholders?</p>	<p>Cost sharing ratio</p>	<p>Expenditure and source of funds</p>	<p>Document review, Interviews</p>	
		<p>Is there any advantage of Japanese technologies / experiences?</p>	<p>Is there any advantage of Japanese technologies / experiences?</p>	<p>Technologies transferred through the Project</p>	<p>Document review, Interviews</p>	
		Effectiveness	<p>Is the prospect of achieving the Project purpose considered to be high?</p> <p>Have the outputs been appropriate to achieve the Project purpose?</p> <p>Has there been any influence of important assumptions?</p> <p>Has there been any other hindering or contributing factors?</p>	<p>Has the Project purpose been specific enough?</p>	<p>Existence of commonly shared definitions of Project purpose</p>	<p>Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps</p>
<p>Will there be any potential obstacles that may hinder the achievement of the Project purpose?</p>	<p>Information on the potential risks and obstacles and possible countermeasures</p>			<p>Project stakeholders, Project documents</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>	
<p>Has there been any factors contributing to the achievement of the Project purpose other than the outputs?</p>	<p>Confirmation on the logical sequence</p>			<p>Information on the related events, programs/projects by other organizations in the target area</p>	<p>Project stakeholders, Project documents</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>
<p>Is the logical sequences between outputs and Project purpose still secured?</p>	<p>Existing condition in the environment of the Project</p>			<p>Information on the results of activities that indicate the cause-effect relationship</p>	<p>Project stakeholders, Project documents</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>
<p>To implement the Project smoothly, are there any big influences by external factors?</p>	<p>Current assumptions & important factors</p>			<p>Information on any related events, problem surrounding to the Project</p>	<p>Project stakeholders, Project documents, JCC Meeting memo</p>	<p>Document review, Interview</p>
<p>What are the positive factors that encouraged the achievement of the Project purpose? What are the negative factors that inhibited the achievement of the Project purpose?</p>	<p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p>			<p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p>	<p>Project stakeholders, Project documents, JCC Meeting memo</p>	<p>Document review, Interview</p>
<p>Are the activities contributing to achieve the outputs?</p>	<p>Co-relation between the outcomes of the activities and outputs</p>			<p>Logical sequence between activities and outputs, progress of activities and levels of achievements</p>	<p>Project stakeholders, Project documents</p>	<p>Document review, Interviews</p>
<p>Has there been any obstacle for the achievement of the outputs?</p>	<p>Has the SMES2 project been implemented in efficient manner?</p>			<p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p>	<p>ditto</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>
<p>Has the SMES2 project been implemented in efficient manner?</p>	<p>Have the timing, number, duration, and fields of Japanese experts dispatched been appropriate?</p>			<p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p>	<p>ditto</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>
<p>Have the Project activities been appropriate to produce the outputs?</p>	<p>Comparison with the planned figures</p>			<p>Records on Japanese experts</p>	<p>Project records and relevant documents, Self-Monitoring & Evaluation Report</p>	<p>Document review, Interview</p>

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method	
	Main question	Sub question					
Efficiency	Have the inputs been appropriate to produce the outputs?	Have the timing, duration, contents of counterpart training been appropriate?	ditto	Records on counterpart training	ditto	ditto	
		Have the timing, volume, and specification of provision of equipment been appropriate?	ditto	Records on equipment provision	ditto	ditto	
		Have the timing, number, fields and competency of the counterpart personnel been appropriate?	ditto	List of counterpart personnel	ditto	Project records, opinions of experts and C/Ps, Self-Monitoring & Evaluation Report	ditto
		Were the physical facilities sufficient to implement the Project activities?	ditto	Information on the facilities	ditto	Project records, opinions of experts and C/Ps	Interviews, Field visit
		Has the scale of Project output been appropriate for the planned inputs?		Budget and expenditure, local cost by Nepalese side	Comparison with the input costs	Project record and personnel, JICA experts	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Is it expectable to obtain enough project achievements to compensate the input costs?		Budget and expenditure, local cost by Nepalese side		Project record, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ, related donor personnel	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Are there any outputs that were realized by cooperation with other JICA schemes or other donors?		Information from the Project		Project record, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Have the Project been managed and supported by the stakeholders?		Information from the Project		Project record, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Have there been any factors hindering or contributing to the efficiency of the Project?		Information on the policy maintain and budget/logistics of M&E, and other factors	Existence of the Project situation	Project stakeholders, Project records	Interview, Discussion with Project staff
				Information on any relevant events in the course of Project implementation		Project stakeholders, Project records	Interview, Discussion with Project staff
Impacts	Is the prospect of achieving the overall goal assumed to be high?	Will the achievement of the overall goal contribute to the bring positive impacts to the policies of Nepalese government? "Has (or will) the SMES2 Project contributed to: NPCS and Ministries formulate plan based on the results of M&E?"	Organizational commitment, existence of relevant programs	Current program, Future plan of the government, Opinion of the Nepalese sides	Staff of the implementing agencies, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interviews, Discussion with stakeholders	
		Do you prospect the indicator of Overall goal after the end of the Project? 1) Periodic Plan is formulated based on the results of M&E. 2) Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E. 3) Increase the number of approved project/program based on the M&E results.	Comparison with the baseline	PDM, Information from the Project	Opinions of Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Is there any possible factors that hinder or contribute to the achievement of the overall goal?		Information on any relevant events in the course of Project implementation	Information from the Project	Project stakeholders, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Are any methods or mechanism suggested in order to achieve the overall goal?		Future plan of the government, Opinion of the Project staff	Information on the results of activities that indicate the cause-effect relationship	Staff of the implementing agencies, Project stakeholders	Document review, Interviews, Discussion with stakeholders
	Is the logical sequences between the Project purpose and the overall goal still secured?		Confirmation on the logical sequence	Information on the results of activities that indicate the cause-effect relationship	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interviews, Discussion with stakeholders	

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method
	Main question	Sub question				
Impacts	Have there been any other ripple effects? (expectation/forecasting)	Has there been any effects beyond the intended target groups?	Direct/indirect influences through the Project implementation	Information on the sample cases in non-target ministries and other targeted districts	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Has there been any unexpected effect on the policies and programs of implementing agencies?		Information on the relevant policies		
		Has there been any change or formulation in terms of relevant organization, rules and regulations?		Information on the changes and new setup		
Sustainability	Are the impacts brought by the Project?	Has there been any unexpected change in technical and/or methodological aspects of the training?	Project's attributes to the effects	Information on the changes that took place	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Has there been any unexpected effect in terms of other issues (gender, economic, social and environmental concerns)?		Information on the cases of relevant events		
		What are the factors that brought about the above mentioned positive and negative effects?		Information on the other interventions and events during the Project period		
Identification of the Necessary Measures to	Will the policy of formulating plan based on the results of M&E continue?	Is the possibility of continuation of the policies by GoN? (Do you prospect that NPCES and Ministries formulate plan based on the results of M&E after the end of the Project?)	Policy commitment	Current program, Future plan of the government, Opinion of the Project stakeholders	Policy documents, Project stakeholders	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Is there any alternative programs that can integrate the outcomes of the Project?		ditto		
		Are the implementing agencies committed to continue the activities?		Organizational commitment of the implementing agencies		
		Is there any M&E mechanism within the implementing agency to continue / further disseminate / modify in the future?		Existence of relevant programs		
		Do you expect that the current outputs achieved (or will be achieved) by SMES2 Project continue by "human resource aspect" after the Project period? (Are the counterpart personnel capable of carrying out the activities?)		Levels of understanding and human resource allocation		
		Are the implementing agencies securing budget to continue or further expand relevant activities of the Project?		Comparison with the baseline		
		Will the technologies and methodologies introduced by the Project continuously be utilized?		Budget allocation, planned volume		
		Are there any factors that may affect the sustainability of the Project?		External assumption & influence		
		What are the possible measures to further facilitate the Project implementation successfully?		Information on the cases of relevant events		
		What are the other possible measures to further facilitate the Project implementation?		Information related to the Project implementation		

Abbreviation: M&E (Monitoring and Evaluation), MoF (Ministry of Finance), NDAC (National Development Action Committee), NPCES (National Planning Commission Secretariat), PMO (Prime Minister Office), SMES2 Project (Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II), TYP (Three Year Plan)

Remarks: Project documents= Documentation described which the Project made with paper written during the Project period
Project records= Records and memo especially on the graphs and tables indicating the figure and progress on the Project activities
PDM= Project Design Matrix
PO= Plan of Operations (Actually the Project utilizes "Work Flow" for better visualization.)

Dispatch of the JICA experts (3rd Year)

Responsibility	Name	3rd Year												Total (Days)	Total (M/M)								
		2013	2014					2015															
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			
Team Leader/Chief Technical Advisor(Evaluation System)	Ryo Susuki	Plan	(23days)						(40days)										(50days)		(43days)	291	9.70
		Actual	(26days)						(52days)											(50days)		(35days)	151
Deputy Team Leader/M&E (Policy and Program Level)	Yoko Ishida	Plan		(24days)					(30days)												(27days)	126	4.20
		Actual		(20days)	(7days)				(21days)													(36days)	80
M&E (Local Governance 1)	Yoko Komatsubara	Plan			(51days)				(38days)												(30days)	156	5.20
		Actual			(51days)				(34days)													(30days)	85
M&E (Local Governance 2)	Miho Sakuma	Plan		(28days)					(63days)												(45days)	270	9.00
		Actual		(28days)					(63days)													(20days)	195
Coordinator/Training, Planning and Management 1	Hitako Tsumumi	Plan							(15days)												(15days)	45	1.50
		Actual							(22days)													(23days)	22
Training, Planning and Management 2	Ayako Nomoto	Plan		(26days)					(26days)												(20days)	132	4.40
		Actual		(26days)					(26days)													(25days)	96
		Total (Nepal)												Plan	Actual					1,020	34.00		
																						629	20.97
Work in Japan		Plan																				12	0.60
Training Arrangement in Japan 1		Actual																				5	0.25
Training Arrangement in Japan 2		Plan																				-	-
		Actual																				7	0.35
		Total (Japan)												Plan		Actual						12	0.60
																						12	0.60
Grand Total														Plan		Actual						34.60	21.57

Note : Actual Assignment Planned Assignment Plan

List of equipment

No.	Item	Quantity	Management in charge
1st Year			
1	Printer, Scanner, Photocopy (Canon Image Runner 2525)	1	SMES2 Office
2	Laser Printer (Canon LBP6750 DN)	1	SMES2 Office
3	Computer (Dell Vostro 3450 Laptop)	4	SMES2 Office
4	Computer (HP Probook 4431S Laptop)	1	SMES2 Office
5	Computer (Dell Optiplex 390 Core i5 2nd Generation Processor, 18.5", HDD500GB, Memory 4GB, DVDRW Drive, Multimedia Keyboard, Software Win 7 Genuine)	6	SMES2 Office
6	ADSL Router Dlink (150 MBPS)	1	SMES2 Office
7	Inverter and Battery (Sukam)	1	SMES2 Office
8	Projector Tripod	1	SMES2 Office
9	Projector (Epson)	1	SMES2 Office
10	Digital Camera (Nikon Coolpix s3100)	1	SMES2 Office
11	Scanner (Canon Lide 110)	1	SMES2 Office
12	Statistical Package for Social Science	1	SMES2 Office
2nd Year			
13	Computer (Dell Vostro 3450 Laptop)	10	5 Partner Ministries, 5 Pilot Districts
14	Printer (Cannon copy machine IR 3450)	10	5 Partner Ministries, 5 Pilot Districts
15	Digital Camera (Canon IXUS 125 HS)	10	5 Partner Ministries, 5 Pilot Districts
16	Internet Modem (Ncell Data card pack)	10	5 Partner Ministries, 5 Pilot Districts
3rd Year			
17	Computer (Laptop Dell Vostro 3450)	2	SMES2 Office
18	Digital Camera (Canon IXUS 125 HS)	3	NPCS
19	Internet Modem (Ncell Data card pack)	3	NPCS
20	Digital Camera (Nikon D3100)	1	SMES2 Office
21	Printer (Canon ip100)	1	SMES2 Office
22	Tel/Fax (Canon L170)	1	SMES2 Office
23	Paper Shredder (SD812b)	1	SMES2 Office

Sri Lanka Visit Team Members (13th May to 19th May 2012)

S.N	Name	Organization	Designation	Division
1	Mr. Yuba Raj Bhusal	National Planning Commission Secretariat	Secretary	NPC
2	Mr. Dinesh Kumar Thapaliya	Ministry of Local Development	Joint Secretary	Planning and M&E
3	Mr. Gopal Prasad Upadhyay	Ministry of Forest and Soil Conservation	Joint Secretary	M&E
4	Mr. Hari Prasad Sharma	Ministry of Physical Planning and Works	Joint Secretary	M&E
5	Mr. Diwakar Dhungel	Ministry of Education	Joint Secretary	M&E
6	Mr. Ananda Ratna Bajracharya	Ministry of Agriculture and Cooperatives	Under Secretary	M&E
7	Mr. Hari Prasad Gyawali	Office of Prime-Minister and ministers of Council	Under Secretary	M&E
8	Mr. Sagar Acharya	National Planning Commission Secretariat	Under Secretary	Administration
9	Mr. Alok Chandra Shrestha	National Planning Commission Secretariat	Under Secretary	Legal
10	Dr. Ryo Sasaki	JICA-SMES2 Project	Team Leader	
11	Mr. Khagendra Kumar Subba	JICA-SMES2 Project	National Project Coordinator	

Malaysia Visit Team Members (18-25 May, 2013)

S.N	Name	Organization	Designation	Division
1	Mr. Jeeban SHARMA PAUDEL	Ministry of Education	Joint Secretary	Monitoring and Evaluation
2	Mr. Shekhar Babu KARKI	National Planning Commission Secretariat	Under Secretary	Monitoring and Evaluation Section
3	Ms. Sita PARIYAR	National Planning Commission Secretariat	Planning Officer	Monitoring and Evaluation Section
4	Ms. Indu GHIMIRE	Ministry of Federal Affair and Local Development	Under Secretary	Monitoring and Evaluation Section
5	Mr. Kiran DONGOL	Ministry of Forest and Soil Conservation	Under Secretary	Monitoring and Evaluation
6	Mr. Purba Kumar RAI	Ministry of Physical Infrastructure and Transport	Senior Division Engineer	Planning Monitoring and Evaluation Division
7	Ms. Mina KANDEL	Ministry of Agriculture Development	Agriculture Economist Officer	Monitoring and Evaluation Section
8	Mr. Dhruva Bahadur KHADKA	Ministry of Federal Affair and Local Development	Local Development Officer	District Development Committee - Sindhuli
9	Mr. Narayan Prasad MAINALI	Ministry of Federal Affair and Local Development	Local Development Officer	District Development Committee - Ramechhap
10	Mr. Gobinda Bahadur KARKEE	Ministry of Federal Affair and Local Development	Local Development Officer	District Development Committee - Kavrepalanchowk
11	Mr. Tubaraj POKHREL	Ministry of Federal Affair and Local Development	Local Development Officer	District Development Committee - Dolakha
12	Mr. Bal Ram DHAKAL	Ministry of Federal Affair and Local Development	Local Development Officer	District Development Committee - Sindhupalchowk
13	Mr. Rajesh Kumar YADAV	Ministry of Physical Infrastructure and Transport	Senior Division Engineer	Department of Road
14	Mr. Gehanath GAUTAM	Ministry of Education	District Education Officer	District Education Office - Sindhupalchowk
15	Mr. Isory Prasad PANDAY	Ministry of Agriculture Development	Senior Agriculture Development Officer	District Agriculture Office - Sindhupalchowk
16	Mr. Megh Nath KAFLE	Ministry of Forest and Soil Conservation	District Soil Conservation Officer	District Soil Conservation Office - Kavrepalanchowk
17	Mr. Bikram KARKI	Ministry of Federal Affair and Local Development	Program Officer (Information)	District Development Committee - Dolakha
18	Dr. Ryo SASAKI	SMES2	Team Leader of SMES2/JICA Project	
19	Mr. Bhim Kumar SHRESTHA	SMES2	National Project Officer	

Japan Visit Team Members (May 25 to June 02, 2014)

SN	Name	Designation	Org.
1	Dilip Kumar Chapagain	Programme Director	NPCS (M&E Sec.)
2	Sanjaya Kumar Khanal	Programme Director	NPCS (Education Sec.)
3	Raju Prasad Paudyal	Planning Officer	NPCS (M&E Sec.)
4	Rajendra Prasad Acharya	Under Secretary	OPMCM (Planning & Monitoring Sec.)
5	Bhumi Ram Sharma	Under Secretary	Ministry of Finance (M&E)
6	Khagaraj Baral	Joint Secretary	MoE (M&E Div.)
7	Bharat Prasad Pudasaini	Joint Secretary	MoFSC (M&E Div.)
8	Laxmi dutt Bhatta	Engineer	MoPIT
9	Rambabu Adhikari	Sr.Agri Economist	MoAD (M&E Sec.)
10	Suresh Dahal	Section Officer	MoFALD (M&E Section)
11	Deepak Prasad Subedi	Programme Officer	DDC, Ramechhap
12	Rishi Kanta Ghimire	Programme Officer	DDC, Kavrepalanchok
13	Raju Bhai Shrestha	Programme Officer	DDC, Sindhupalchok
14	Jagadish Aryal	Internal Audit Officer	DDC, Dolakha
15	Sushil Kumar Barma	Internal Audit Officer	DDC, Sindhuli

ANNEX 6-4

Local Cost Expenditure (in Nepal Rupees)				
	1st Project Year	2nd Project Year	3rd Project Year (As of October 2014)	Total
Local Cost	8,318,412	16,883,733	14,264,999	39,467,144
Equipment	1,443,915	1,876,450	317,433	3,637,798
Local Consultant Services	4,170,920	4,190,244	3,927,200	12,288,364
Total	13,933,247	22,950,427	18,509,632	55,393,306

List of Counterparts
Member Secretary of NPCS, Transfer information

Organization	Name	From	To	Designation	Remarks
NPCS	Yuba Raj Bhusal	May 18,2011	April 16,2014	Member Secretary	JCC Chair
	Dr.SamLal Subedi	April 16,2014	Aug 18,2014		
	Sharda.Prasad.Trital	Aug 18,2014	Till Now		

NPCS Taskforce Members

Division/ Section	Name	From	To	Designation	Remarks
M&E Division, NPCS	Dhurba Dahal	Transferred		Joint Secretary	
	Teertha Raj Dhakal	April 16,2012	Till now		
M& E Section, NPCS	Janardhan Gautam	Transferred		Program Director	
	Pasupathi Prasad Bhandari	Transferred			
	Shekhar Babu Karki	July 19,2012	Oct 2,2013		
	Dilip Kumar Chapagain	April 1,2012	Till now		
	Prabha Baral	Transferred		Statistics Officer	
	Gokul Khadka		Till Now	Program Director	
	Sita Pariyar	Transferred		Planning Officer	
	Jamuna Mishra		Till Now	Planning Officer	
	Meena Devi Shrestha		Till Now	Planning Officer	
	Niraj Poudel		Till Now	Planning Officer	
Poverty Monitoring Section, NPCS	Ramji Lal Shrestha	Transferred		Under Secretary	
	Krishana Prasad Dhakal	Transferred		Program Director	
	Shyam Pd Bhandari	June 4,2012	Till now	Program Director	
Macro Economic Section, NPCS	Rabi Shankar Saiju	July 20,2002	Till now	Program Director	
Agriculture and Forest Section, NPCS	Biju Kumar Shrestha	Transferred		Program Director	
	Mahesh Kharel	Mar 25,2013	Till now	Program Director	
Local Governance,	Jaganath Adhikari	July 30,2003	Till now	Program Director	
Education Section.	Sanjaya Kumar Khanal	Aug17,2006	Till now	Program Director	
Agriculture and LD and infrastructure, NPCS	Krishana Prasad Acharya	Transferred		Program Director	

Chair and Coordinator of Sectoral Taskforce Members

Ministry	Name	From	To	Designation	Remarks
MoPIT	Hari Bhakta Sharma	Transferred		Joint Secretary	Chair
	Mukti Gautam	Transferred			
	Madav Kumar Karki		Till Now		
	Loknath Gyawali	Transferred		Under Secretary	Coordinator
	Rajendra Prasad Ghimire	Transferred		Under Secretary	
	Jaya Prakash Ghimire	Transferred		Under Secretary	
	Manish Shakya	Transferred		Engineer	
	Gyanu Raj Subedi	Transferred		Under Secretary	
	Sundar Bhattarai	Sep 13,2014	Till now	Under Secretary	
MoFALD	Dinesh Kumar Thapaliya	From beginning	Aug 20,2014	Joint Secretary	Chair
	Purna Chandra Bhattarai	Aug 26,2014	Till now	Under Secretary	Coordinator
	Dhan Bahadur Shrestha				
	Indu Ghimire		Till Now		
MoAD	Ananda Raj Bhajracharya	Aug 30,2009	Nov 23,2012	Joint Secretary	Chair
	Uttam Kumar Bhattarai	Nov 23,2012	July 12,2014		
	Suresh Babu Tiwari	July 13,2014	Till now		
	Rambabu Adhikari	July 17,2003	Till now	Senior Agri Economist	Coordinator
MoFSC	Ram Prasad Lamsal	2011	2011	Joint Secretary	Chair
	Gopal Prasad Upadhyay	2012	2013		
	Bharat Prasad Pudasaini	2014	Till Now		
	Ramji Prasad Siwakoti			Under Secretary	Coordinator
	Kiran Dongol	2011	Till now		
MoE	Diwakar Dhungel	Transferred		Joint Secretary	Chair
	Jeevan Sharma Poudel	Transferred			
	Khagraj Baral	Transferred			
	Surya Pd Gautam		Till Now		
	Narayan Shrestha	Transferred		Under Secretary	Coordinator
	Krishan Prasad Dhungana		Till Now		

Progress of SMES2 Project Activities

Progresses of activities are shown below.

Planned in PDM	Status	Detail
<i>Expected Output 1: "NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines".</i>		
1-1 Review the capacity of NPCCS	Done	Conducted as a part of the Baseline Survey (June 2012)
1-2 Prepare national M&E annual plan	Done	1 st Year: Done 2 nd Year: Three-year rolling M&E Plan was prepared. 3 rd Year: Draft plan was prepared and submitted, but not yet approved as of the end of November 2014 26 th NDAC decided that all ministries to prepare update and submit comprehensive Annual M&E Plan from FY2069/70. The decision was included in the National M&E guidelines. NPCCS organized an orientation program for ministries in March 2014. Partner Ministries shared their experience of preparing M&E Plans with other ministries.
1-3 Establish Coordination Taskforce consist of division officers of NPCCS and Partner Ministries	Done	Established (Nov.-Dec.2011) and has been active.
1-4 Conduct training of M&E results analysis to NPCCS staff	In Progress	1 st Year: Conducted 2 nd Year: Conducted 3 rd Year: Conducted. One more training course is planned to be conducted but the schedule/contents have not been decided yet (as of the end of November 2014)
1-5 Formulate procedure of result-based M&E	Done	NPCCS revised the National M&E Guidelines (July 2013) and 5,500 Nepalese copies and 1,000 English copies were printed with SMES2's support and distributed to the relevant ministries including the partner ministries. Contents of the guidelines were/are taught in training sessions and distributed during training/seminar/forum.
1-6 Monitor progress of P1 Projects/ Programs' M&E of Partner Ministries in Pilot Districts	In Progress	Field Visits to Pilot Districts to monitor P1 Projects/ Programs were conducted.
1-7 Analyze M&E reports submitted by Partner Ministries	Done	NPCCS regularly analyzed M&E reports submitted by Partner Ministries and prepared NDAC report based on them. Challenges, good practices and ways forward were discussed among NPCCS Divisions, Partner Ministries and Pilot Districts during the District Workshop held in March 2014.
1-8 Prepare M&E reports annually/ trimester	Done	NPCCS prepared NDAC reports regularly and those were used during the budget discussions. NPCCS also prepared the field monitoring reports and sent them to concerned agencies occasionally.
<i>Expected Output 2: "M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved".</i>		
2-1 Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Partner Ministries	Done	Conducted as a part of the Baseline Survey (June 2012)
2-2 Establish Sector Coordination Taskforces consist of NPCCS and Partner Ministries	Done	Established (Nov.-Dec.2011) and have been active.

2-3 Prepare Ministerial/Sectoral M&E annual plan	In Progress	1 st Year: Done 2 nd Year: Done. 3 rd Year: MoE and MoAD held M&E Plan review workshops as taskforce activities. M&E Plans of MoE, MoPIT and MoFALD were revised and approved. MoAD finished revisions and waiting for the approval as of the end of November 2014. MoFSC is reviewing the plan.
2-4 Conduct M&E training to Partner Ministries staff	In Progress	1 st Year: Done 2 nd Year: Done 3 rd Year: Done. Another cycle of training courses will be conducted in January-March 2015 following their M&E plans. As of the end of November 2014, the schedules have not been decided yet.
2-5 Revise/Set up interim indicator, format, and procedure for project/program M&E	Done	NPCS took initiative of reorganizing and reducing the number of national and sectoral development indicators in coordination with ministries in 2012/13. The revised list of indicators was included in the National M&E Guidelines. The guidelines also contain various forms and procedures but those were mostly same as the previous ones. However, how to fill-in those forms, the roles and responsibilities of each government institution, and detailed procedures of planning, monitoring and evaluation were articulated in the guidelines.
2-6 Instruct/Consult M&E procedure to Pilot Districts	Done	During the District Workshop held in March 2014, M&E procedures were discussed among NPCS, Partner Ministries and Pilot Districts. Partner Ministries also instructed/consulted M&E procedures during other occasions such as field monitoring visits and spectral training.
2-7 Monitor progress of projects/programs' M&E of Pilot Districts	In Progress	Partner Ministries conducted field monitoring visits in Pilot Districts and directly observed the progress. Pilot Districts submit their monitoring reports regularly.
2-8 Organize planning review meeting based on the M&E result	Done	Each Ministry conducted annual planning review meeting.
<i>Expected Output 3: "Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPCS, are enhanced."</i>		
3-1 Review of capacity of M&E and its feedback to the planning process in Pilot Districts.	Done	Conducted as a part of the Baseline Survey (June 2012)
3-2 Establish District Coordination Taskforces consist of DDC and partner line agencies	Done	Established (Nov.-Dec.2011) and have been active. The Taskforce meetings were held at least three times a year. Each Co-TF prepared its District M&E Plan and updated it annually.
3-3 Conduct M&E training to staff of Pilot Districts.	In Progress	1 st Year: Done 2 nd Year: Done 3 rd Year: Done. Another round of training courses following their M&E plans and in collaboration with MoFALD; however the detailed schedules have not yet been decided.
3-4 Monitor project/program and report its result according to the M&E procedure in Pilot Districts.	In Progress	1 st Year: Not planned 2nd Year: Done 3rd Year: Done MoE and MoAD will conduct another round of field visit in December 2014 and other partner ministries will conduct in the following months. Dolakha District Co-TF conducted an information sharing/exchange visit to Ilaka District in October 2014

		and shared their learning and challenges from field monitoring visits.
3-5 Share the M&E results at review meeting at Pilot Districts.	Done	DDC shared the M&E results at their review meetings.
<i>Expected Output 4: "Coordination mechanisms among divisions of NPCS and between NPCS and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process."</i>		
4-1 Formulate how to coordinate between M&E Division and Sectoral Divisions for reflecting M&E result to program/project approval process in RBME Guidelines.	Done	M&E Guidelines revised and it included the "Role and Reliabilities" among related Divisions/Ministries/ Districts.
4-2 Formulate how to coordinate between M&E Division and MED for reflecting M&E result to review of national periodic plan in RBME Guidelines	Done	M&E Guidelines revised and it included the "Role and Reliabilities" among related Divisions/Ministries/ Districts.
4-3 Organize sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results.	In Progress	1 st Year and 2 nd Year: Done To share the achievement and challenges of each M&E Taskforce, Synthesis Meetings were held in 2012 and 2013. NPCS held meetings to share the result and get feedback/comments from officers and stakeholders on the third-party evaluation. 3 rd Year: Done. As in the 1 st year and 2 nd year, the Taskforce meetings were held in the 3 rd year. The District Workshop held in March 2014 to discuss how to improve the linkages between the district and the central levels. In the end of March 2015, the last synthesis meeting will be held to share the achievement and learning from SMES2 not only with the partner ministries and pilot districts but also with the other M&E stakeholders.
4-4 Organize policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lessons learned from M&E practices.	Done	1 st Year: Not planned 2 nd Year: Done 3 rd Year: Done

Achievement based on the PDM indicators (As of November 2014)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Findings: Progress and Achievement (As of November 2014)
<p>Overall Goal:</p> <p>NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).</p>	<p>1. Periodic Plan is formulated based on the results of M&E.</p>	<p>1-1 Periodic Plan 1-2 Questionnaire/ Interviews to Joint Secretaries of NPCCS</p>	<p>Partially achieved.</p> <p>1-1 (Chapter 8, 13th Plan)</p> <p>Before initiating the preliminary work of the periodic plan, review of previous plan and analysis of the current situation was being carried out. In such analysis, apart from using macro and sectoral information and statistics; drafts of national and sectoral policies were being prepared based on the discussion and coordination among government, private and non-government sectors.</p> <p>The draft of periodic plan was prepared complementary to inter-sectoral development along with the modification from the geographical and regional balance view point. Approach paper of the 13th plan (FY 2070/70-2072/73) has been brought into implementation as per the decision of the GoN (Cabinet), which was based on the discussion on the draft periodic plan in the National Development Council meeting. Overall, sincere efforts were undertaken for the planning process to be more informative, realistic and practical by improving various aspects of NPCCS, CBS and research and development sectors.</p> <p>Due to experimental policies in the planning process, the desired achievement is far from the vision of the plan as old plans are terminated, and the new ones are formulated without the analysis of the old ones which is not in favor of development planning process.</p> <p>As a result the status of the development process is same and static. In this context, apart from determining the real status of socio-economic development, the task of making a linkage between periodic plan and annual budget by ensuring resources and equipment for the implementation of the policy and program by confirming the destination of certain time intervals has stood as a big challenge.</p> <p>In case a project is formulated by political/personal motivation without active participation of the ministries during planning process, the implementation status becomes cold along with the monitoring and evaluation process to be weak. Ending this phenomenon is a major challenge.</p> <p>1-2 (Results of questionnaire) The mean value of answers to the question "Is periodic plan formulated based on the results of M&E?" was 1.45 (More than "Partially"). One of the NPCCS Divisions, MoF, OPMCM and 3 Partner Ministries assessed the 13th Plan was formulated based on the results of M&E</p>

			<p>“partially”, while 3 NPCCS Divisions and 2 Partner Ministries rated “significantly”. Macro (including CBS surveys) and sectoral data, MDAC review reports were used as information sources.</p>
<p>2. Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E.</p>	<p>2-1 Annual Report, Periodic Plan of Ministries 2-2 Questionnaire/ Interviews to Joint Secretaries of Ministries</p>	<p>Partially achieved. 2-1 (Chapters 4-5, 13th Plan) Progress reports on Priority Investment Plan (PIP) (MoPIT), data regarding annual program progress report such as production and productivity of all crops (MoAD), CBS annual progress (MoFALD), indicator data on School Sector reform Program (SSRP), flash report, M&E data, and business plan (MoE) were used to review and formulate the sectoral policies of the 13th Plan. 2-2 (Results of questionnaire) The mean value of answers to the question “Is sector plan formulated based on the results of M&E?” was 1.40 (More than “Partially”). For formulating sectoral annual plans, typical practices are as follows. MoAD simultaneously conducts regional review workshop and program planning workshop generally in the 2nd trimester; at that time there are wide discussion about M&E data as well as the success and failure of the programs/ projects. In the case of MoFSC, Planning Division organizes various meetings and M&E Division puts its suggestions during the meetings. Data mentioned above 2-1 and sectoral M&E data are used for discussion.</p>	
<p>3. Increase the number of approved project/program based on the M&E results.</p>	<p>3-1 NPCCS monitoring report 3-2 NPCCS Annual Program 3-3 Questionnaire/ Interviews to Joint Secretaries of NPCCS</p>	<p>Partially achieved. 3-1 and 3-2 455 development programs/projects are being implemented in the FY 2013/14 and FY2014/15. Out of them 303 are priority first (P1) projects, 129 are priority second (P2); and 23 are priority third (P3). Most of P1 projects (296 out of 303) submit monitoring reports (see Table 1), and project performance in those monitoring reports are reviewed during the annual budget discussion for approval of the project extension. The number of P1 projects increased from 286 (Baseline Survey in 2011/12) to 303 (2014/15) and the number of P1 projects against the total number of development programs/projects also increased from 286/451 (63.4%, 2011/12) to 303/455 (66.6%, 2014/15). (6.8 Planning and Statistics, MTEF) Major problems in planning are analyzed in MTEF as follows. Projects identification and formulation is being done by the related ministry, but nevertheless various individuals and agencies come in direct contact with NPCCS to incorporate their program and projects in ministries plan without any consultation with the concerned ministry. Though these are relatively rare cases, some agencies implement the programme without prior approval of NPC and they seek NPC's approval afterwards.</p>	

Table 1: Number of P1 projects and their progress presented at 31st-33rd NDAC Meeting (all ministries)

Progress	31st (17 th Jan 2014)		32nd (4 th May 2014)		33rd (15 th Sep 2014)	
	Number of Projects (N)	Percentage (%)	Number of Projects (N)	Percentage (%)	Number of Projects (N)	Percentage (%)
Progress equal and more than 80%	109	35.97	104	34.32	190	62.71
Progress 50% to 79%	65	21.45	68	22.44	56	18.48
Progress less than 50%	84	27.72	66	21.78	43	14.19
Number of project whose report form was submitted, but the progress was not reported	28	9.24	43	14.19	7	2.31
Number of Project whose report was not submitted	17	5.61	22	7.26	7	2.31
Total number of projects reported the progress	303	100.00	303	100.00	303	100

3-3 (Results of questionnaire) NPCS Divisions, MoF, OPMCM, MoE answered that M&E data has been "partially" used in annual budget discussion and selection of the new project; MoAD, MoFSC and MoPTT used "significantly/widely"; and MoFALD answered "used, but not specific". Every year, a series of annual budget discussions are held at NPCS with participation of respective ministries, MoF and NPCCS.

Achieved.

1-1 and 1-2 Table 1 shows that analysis reports including monitoring results of P1 projects were submitted to NDAC regularly. NDAC reports in Nepalese can be downloaded from NPC website. (SMES2 translated some of them.)

(Results of questionnaire)

The mean value of answers to the question "Is analysis report based on the M&E results submitted to NDAC regularly?" was 2.91 (Submitted almost "Regularly"). NPCS M&E Division reported that the NPCS Sector Divisions submitted the report in ad-hoc base/by request, while 3 NPCS Sector Divisions

Project Purpose:

I. Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly.

M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning

<p>process is improved with coordination among NPCCS, Ministries, and Districts.</p>			<p>answered that they submitted the report to M&E Division regularly. MoF replied that it submitted its analysis report to NPCCS regularly, and OPMCM reported that they submitted their analysis reports to NPCCS regularly, but those reports explained more about the development process than the progress of financial/physical performance.</p> <p>All 5 partner ministries answered that they submitted report regularly, while MoAD self-assessed that problems during program implementation were rarely mentioned in its reports.</p> <p>As for the quality of analysis reports, NPCCS M&E Division and NPCCS Agriculture and Rural Development Division found that the analysis reports of 5 Partner Ministries (MoAD, MoFALD, MoFSC, MoE, and MoPIT) were relatively well-written comparing with the other ministries since Partner Ministries are familiar with National M&E Guidelines and having better knowledge.</p>
<p>2. M&E report by NPCCS is utilized by PMO, MoF, and Partner Ministries for planning.</p>	<p>2-1 NPCCS Annual Program</p> <p>2-2 Annual Report, Periodic Plan , and record of discussions of planning meeting of MoF and Sector Ministries</p> <p>2-3 Questionnaire/ Interviews to officers of PMO and Joint Secretaries of Ministries</p>	<p>2-1 NPCCS Annual Program</p> <p>2-2 Annual Report, Periodic Plan , and record of discussions of planning meeting of MoF and Sector Ministries</p> <p>2-3 Questionnaire/ Interviews to officers of PMO and Joint Secretaries of Ministries</p>	<p>Achieved.</p> <p>2-3 (Results of questionnaire)</p> <p>The mean value of answers to the question “Is M&E report by NPCCS utilized by OPMCM, MoF, AND Partner Ministries for planning?” was 2.50 (More than “Significantly”) for OPMCM and MoF and 1.80 (More than Significantly) for Partner Ministries.</p> <p>From the viewpoint of NPCCS Sector Divisions, M&E reports by NPCCS are “significantly” utilized by OPMCM and Partner Ministries for planning and are “partially” utilized by MoF.</p> <p>MoF, OPMCM, MoPIT, MoAD, MoFALD and MoFSC answered that they “significantly” used M&E reports by NPCCS for planning. MoE reported that the reports prepared by NPCCS or NDAC were reviewed at the planning phase by planning and monitoring officers, but policy-level decisions were made by the Minister and senior officials in consideration of other factors.</p>
<p>3. TYP review documents include description of M&E results.</p>	<p>3-1 TYP review documents</p>	<p>3-1 TYP review documents</p>	<p>As typical “M&E report by NPCCS”, NDAC analysis reports and decisions, field monitoring reports and third-party evaluations were mentioned by respondents.</p> <p>Partially achieved.</p> <p>3-1 There are no TYP review documents, but the 13th Plan includes description of M&E results of the sectors in its review chapter. The mean value of answers to the question “Does TYP review documents include description of M&E results?” was 2.00 (“Significantly”). Assessment on whether the description is enough or not varies among NPCCS Divisions from “partially described” to “very significantly”</p>

<p>Output 1</p> <p>NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines.</p>	<p>1. All of Result-based M&E reports of P1 projects are prepared.</p>	<p>NPCS monitoring report</p>	<p>described”</p> <p>Almost achieved.</p> <p>Based on the 33rd NDAC report, 289 out of 303 P1 projects (95.38%) submitted their monitoring reports and reported the progress.</p> <p>(In the 25th NDAC report, 122 out of 146 P1 projects (83.56%) submitted their monitoring reports and reported the progress.)</p> <p>Self-assessment of NPCS officers (n=7) on their skills to prepare quality NDAC report increased from 2.38 (2011) to 3.63 (2014) in 5 Likert scale (Level 5: Very Good, Level 4: Good, Level 3: Average, Level 2: Poor, and Level 1: Very Poor). It was found statistically significant.</p>
<p>2. Policy and Program Evaluations are conducted every year.</p>	<p>Record of issued letter, Policy/Program Evaluation report</p>	<p>Achieved. (based on an assumption that the indicator does not mean all policies/programs be evaluated but selected/planned ones only)</p> <p>NPCS conducted 2 third-party program/project evaluations in 2012/13 (funded by SMES2), 3 in 2013/14 (funded by SMES2), and 4 in 2014/15 (2 funded by SNPNC, 2 funded by SMES2).</p> <p>Self-assessment of NPCS officers (n=7) on their ability to implement a third-party evaluation increased from 1.50 (2011) to 3.25 (2014) in 5 Likert scale (Level 5: Very Good, Level 4: Good, Level 3: Average, Level 2: Poor, and Level 1: Very Poor). It was found statistically significant.</p>	
<p>3. Revised Result-Based M&E Guidelines is instructed to Partner Ministries.</p>	<p>Project Progress Report, Questionnaire/Interviews to officers of Joint Secretaries of Ministries</p>	<p>Achieved.</p> <p>(Project Progress Report)</p> <p>National M&E Guidelines were revised. 4,000 copies of Nepalese version and 2,000 copies of English version were printed and distributed in July 2013 (funded by SMES2). Later 1,500 copies of Nepalese version were additionally printed.). NPCS conducted a series of training for NPCS officers (assisted by SMES2), M&E officers in 5 Regional Offices (assisted by SNPNC), and 5 Partner Ministries and 5 Pilot Districts (assisted by SMES2). NPCS also held an M&E Plan Formulation Workshop in March 2014 and 35 officers from ministries were participated (assisted by SMES2).</p> <p>(Results of questionnaire) The mean value of answers to the question “Is revised Result-Based M&E Guidelines instructed to Partner Ministries?” was 2.67 (Close to “Developed and widely instructed”). NPCS assessed that M&E Guidelines has been disseminated significantly to 5 Partner Ministries. At</p>	

Output 2			present, following the guidelines, ministries are preparing integrated M&E plans and trying to implement those M&E plans. However, still it takes time for ministries to implement the Guidelines fully.
M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved.	1. Ministry M&E Plans are formulated/renewed annually.	Questionnaire to M&E officers, Project Progress Report	<p>Achieved. (Results of questionnaire, Project Progress Report) The mean value of answers to the question "Is your Ministry M&E Plan formulated/reviewed annually?" was 2.00 ("Formulated/reviewed"). All Partner Ministries renewed their M&E Plans every year and submitted them to NPC. Partner Ministries shared their experiences and challenges in the M&E Plan Formulation Workshop organized by NPC in March 2014.</p> <p>(Results of questionnaire) According to NPC M&E Division, 14 development ministries submitted M&E Plan. Social Development Division and Infrastructure Development Division have seen the M&E Plans of Ministries under each Division, but Agriculture and rural Development Division have not seen the ones yet. NPC M&E Division assessed that Partner Ministries' M&E Plans are significantly better than other ministries'.</p> <p>Achieved. (Results of questionnaire) 5 Partner Ministries held MDAC Meetings 3 times a year and Review Meetings once a year. NPC M&E Guidelines require ministries to hold sub-committee meetings before MDAC. MoPIT, MoFSC and MoE hold sub-committee meetings twice a year; MoAD 3 times a year; MoFALD none yet. MoFSC explained that sub-committee meetings were sometimes missed due to unavoidable circumstances, but achievements and problems were widely discussed during MDAC meetings. MoE answered that the ministry held MDAC subcommittee meetings whenever necessary. As for Review Meetings, MoFSC reported that the ministry's Planning Division conducted 5 regional Pre-Planning Workshops (separately) in all 5 regions with the involvement of 5 Regional Directorate Offices, all districts in regions, and high level officials from Ministries including Minister, Secretaries and other Head of the Divisions.</p> <p>Self-assessment of Sector Taskforce members (n=16) on their skills to prepare quality MDAC report increased from 2.80 (2011) to 4.40 (2014) and on their skills to organize effective review meetings based on the M&E results increased from 2.80 (2011) to 4.13 (2014) in 5 Likert scale (Level 5: Very Good,</p>
	2. All of Partner Ministries hold Planning Review Meetings and regular MDAC meetings.	Record of Meeting, Questionnaire to M&E officers, Project Progress Report	

Output 3			Level 4: Good, Level 3: Average, Level 2: Poor, and Level 1: Very Poor). It was found statistically significant.
Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPCS, are enhanced.	<p>1. At least one third of officers/staff conducting M&E activity are trained.</p>	Project Progress Report	<p>Achieved. In total, 537 officers (under secretaries, officers and assistant officers, VDC secretaries. 281.15%, BS 191) were trained.</p> <p>As for RBME Training, SMES2 conducted a baseline survey (BS) on the number of positions in charge of M&E in district offices. The number of positions in charge of M&E in district offices was 191.</p> <p>The following rate is calculated based on the baseline survey result.</p> <p>43 officers (105%, BS 41) in Kavrepalanchowk, 46 officers (121%, BS 38) of Sindupalchowk, 40 officers (91%, BS 44) of Dolakha, 40 officers (118%, BS 34) of Ramechhap, 22 officers (65%, (BS 34) of Sindhuli attended RBME Training. Sindhui District Taskforce decided to train the core M&E officers only.</p>
	<p>2. Technical level of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E is enhanced.</p>	<p>District M&E Plans formulated/ renewed by District Coordination Taskforces, Monitoring Reports prepared by District Coordination Taskforces</p>	<p>Achieved. (Results of questionnaire)</p> <p>The mean value of answers to the question "Is technical level of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E enhanced?" was 3.70 (Close to "Very much Confident"). District Taskforces self-assessed their confidence on M&E knowledge, conducting monitoring visits, and report writing as below.</p>

Q #	Questions	4. Very much confident		3. Much confident		2. More or less confident		1. Not so confident		0. Not confident		n.a./Lack of training		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3.2	From the District Coordination Taskforce's view, how do you assess the level of confidence over M&E knowledge among officers/staff trained?	0	0	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100
3.3	From the District Coordination Taskforce's view, how do you assess the level of confidence over conducting monitoring visits among officers/staff trained?	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100
3.4	From the District Coordination Taskforce's view, how do you assess the level of confidence over report writing among officers/staff trained?	0	0	4	80	0	0	0	0	0	0	1	20	5	100

Self-assessment of district officers (n=31) on their understanding on RBME increased from 2.59 (2011) to 4.00 (2014), their ability of implementing monitoring field visits increased from 2.69 (2011) to 4.09 (2014), and their knowledge on how to fill in the reporting forms increased from 2.69 (2011) to 3.84 (2014) in 5 Likert scale

(Level 5: Trainer/instructor level, Level 4: Level at which you can train your colleagues and utilize the knowledge in your work, Level 3: Level at which you can understand well, but cannot respond if someone asks questions, Level 2: Level at which you have heard the words, but don't know details, and Level 1: Level at which you don't know anything.). It was found statistically significant.

Achieved.

The mean value of answers to the question "Is your District M&E Plan formulated/renewed annually?" was 2.00 ("Formulated/reviewed"). 5 Pilot Districts formulated District M&E Plans and renewed annually. Following the plans, district taskforces conduct field monitoring visits and other M&E relate activities.

3. District M&E Plans are formulated/reviewed annually.

Questionnaire for District officers related to M&E, Project Progress Report

<p>Output 4</p> <p>Coordination mechanisms among divisions of NPCS and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process.</p>	<p>1. Revised Result-Based M&E Guidelines is completed.</p>	<p>Project Progress Report, Questionnaire/Interviews to M&E Division Joint Secretary</p>	<p>Achieved.</p> <p>National M&E Guidelines were revised. "Part III Levels and Institutional Structure of Monitoring and Evaluation" clarifies the levels of M&E and institutional arrangements including NDAC and MDAC. "Part IV Monitoring and Evaluation Report, Analysis and Feedback" articulates the linkage between reporting and feedbacking procedures/mechanism of M&E results.</p> <p>4,000 copies of Nepalese version and 2,000 copies of English version were printed and distributed in July 2013 (funded by SMES2. Later 1,500 copies of Nepalese version were additionally printed.). NPCS conducted a series of training for NPCS officers (assisted by SMES2), M&E officers in 5 Regional Offices (assisted by SNP/PMC), and 5 Partner Ministries and 5 Pilot Districts (assisted by SMES2). NPCS also held an M&E Plan Formulation Workshop in March 2014 and 35 officers from ministries were participated (assisted by SMES2).</p> <p>(Results of questionnaire)</p> <p>The mean value of answers to the question "Is Revised Result-Based M&E Guidelines completed?" was 2.00 ("Completed"). NPCS assessed the guidelines contribute to improving the coordination mechanism among stakeholders. MoF, OPM/CM, and Partner Ministries shared the same view. Comments from Partner Ministries are as follows.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommendations from NPCS evaluation report of Mid-Hill project have been instructed to DoR (Department of Road) to carry out accordingly. (by MoPIT) • MDAC, NDAC and progress review meeting are the good examples of coordination mechanism (by MoAD) • This process was initiated with support of SMES2 Project. Therefore, it is highly recommended to continue similar type of strengthening M&E projects in NPCS. (by MoFSC) • We have conducted the training jointly. NPCS sector division gives us advice on MDAC and NDAC meeting and we discuss for the strengthening monitoring and evaluation frequently. (by MoE)
	<p>2. 3 times of NDAC meeting for reflecting the</p>	<p>Record of Meeting, Questionnaire/Interviews to Joint Secretary of NPCS</p>	<p>Achieved.</p> <p>NDAC has been regularly held since 2011 (see the List of NDAC Meetings).</p> <p>(Results of questionnaire)</p>

	M&E results in planning process is held.		<p>NPCS assessed the Guidelines contribute to reflecting the M&E results in planning process as follows.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progress reports are submitted for NDAC meetings. The guidelines have provisions of MDAC and NDAC (M&E Divisions). • Revision of the Guidelines have opened a way and showed the direction, but it will take time before institutionalization. (Social Development Division) • Importance of monitoring has been explained, but how to collect and use of the indicators is another challenge. (Agriculture and Rural Development Division)
3.	At least one sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results is held.	Record of Meeting of sensitization workshop, Project Progress Reports	<p>Achieved.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synthesis Taskforce Meeting (Project Progress Reports) <p>To share the achievement and challenges of each M&E Taskforce, Synthesis Taskforce was held in 2012 and 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentation and discussion on the results of third-party evaluation <p>NPCS conducted 2 third-party program/project evaluations in 2012/13 (funded by SMES2), 3 in 2013/14 (funded by smes2), and 4 in 2014/15 (2 funded by SNP/PC, 2 funded by SMES2). Once the draft final report was prepared, M&E officers in ministries and stakeholders were invited and meeting was held to share the result and get feedback/comments from officers and stakeholders.</p> <p>In addition to that, synopses of 3 third-party evaluations conducted in 2013/14 were distributed and the evaluation results were shared during MDAC Meeting of MoE and MoPIT and NDAC held in August-September 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> • District Workshop <p>The District Workshop held in March 2014 provided a good opportunity to discuss how to improve the linkages between the district and the central levels. On one hand, central offices are expecting the submission of quality reports from districts on time. On the other hand, district offices are always waiting for proper directives and information sharing by central offices. The Workshop provided a rare opportunity of interaction among all the participants and resource persons.</p>
4.	At least one policy forum for enhancing awareness and	Record of discussion of policy forum, Project Progress Report	<p>Achieved.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policy Forum (Project Progress Reports) <p>4th Monitoring and Evaluation Policy Forum was held on 11 September 2013 and 5th Forum on 23 September 2014. 50-60 attendants (high ranked policy makers, donors, academia, and media) attended for</p>

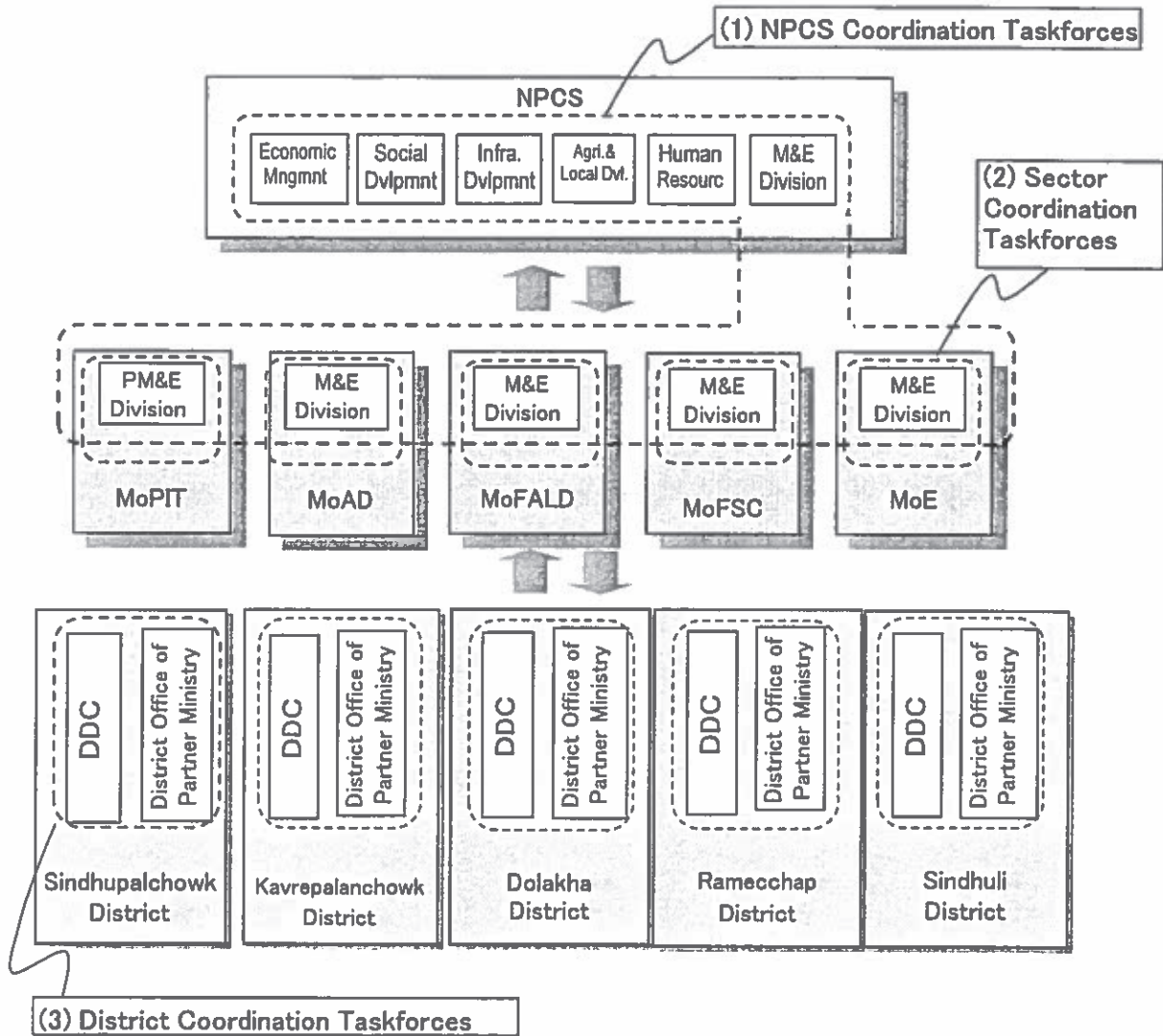
	<p>understanding of decision makers based on lesson learnt from M&E practices is held.</p>		<p>both Forums. Each time, prior to the Policy Forum, Evaluation Networking Meeting (in collaboration with the U.N. agencies in Nepal) was held and the result of discussion was reported at the Policy Forum. Joint effort between the U.N. agencies and JICA was made and the result was very successful.</p>
--	--	--	---

Value Progress of SMES2 Project (for Internal Terminal Review 2014)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Baseline (2012), Midterm (2013), Terminal (2014)	Target Value	Baseline Value (2012)	Value of Midterm Review (July 2013)	Value of Internal Terminal Review (Nov 2014)
I. Overall Goal: NPCS and Ministries formulate plan based on the results of monitoring and evaluation (M&E).	I-1. Periodic Plan is formulated based on the results of M&E.		More than "Significantly" (2)	Slightly more than "Partially" (1.33)	More than "Partially" (1.80)	More than "Partially" (1.45) * The concept and meaning of "Periodic Plan" were differently understood among ministers.
	I-2. Sector Plan (Annual/Periodic) is formulated based on the results of M&E.		More than "Significantly" (2)	"Partially" (1.00)	More than "Partially" (1.40)	More than "Partially" (1.40)
	I-3. Increase the number of approved project/program based on the M&E results.	Ratio (%) of the approved project prepared program based on M&E results 	more than 80%	More than 60%	More than 60%	Slightly increased from baseline and midterm
II. Project Purpose: M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process is improved with coordination among NPCS, Ministries, and Districts.	II-1. Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly.		"Submitted Regularly" (3)	Submitted almost "Regularly" (2.50)	Submitted almost "Regularly" (2.50)	Submitted almost "Regularly" (2.91)
	II-2. M&E report by NPCS is utilized by OPMCM, MoF, and Partner Ministries for planning.		More than "Significantly" (2)	"Significantly" (2.00)	"Significantly" (2.00)	"Used more Significantly" (2.50)
	II-3. TYP review documents include description of M&E results.		"Significantly" (2)	"Partially" (1.00)	"Partially" (1.00)	More than "Partially" (1.67)
III. Expected Outputs: 1. NPCS capacity of formulating result-based M&E report is enhanced based on the implementation of	III-1-1 All of Result-based M&E reports of P1 projects prepared.		100%	More than 80 %	Almost the Same as Baseline Value	Near to 100%

Result-based M&E Guidelines	Indicator	Target	Actual	Comments	Rating	Remarks	
2. M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC is improved.	III-1-2 Two Policy and Program Evaluations are conducted every year.	Conducted (2) Partially/In progress (1) Not yet conducted (0)	Conducted (2) Partially/In progress (1) Not yet conducted (0)	Developed & Widely instructed (3) Developed & minimally instructed (2) Developed but not instructed (1) Not yet developed & not instructed (0)	"Conducted" (2) (2 evaluations carried out)	"Conducted" (2) (5 evaluations were completed)	
	III-1-3 Revised Result-Based M&E Guidelines is instructed to Partner Ministries.	Developed & Widely instructed (3) Developed & minimally instructed (2) Developed but not instructed (1) Not yet developed & not instructed (0)	Developed & Widely instructed (3) Developed & minimally instructed (2) Developed but not instructed (1) Not yet developed & not instructed (0)	Developed & Widely instructed (3) Developed & minimally instructed (2) Developed but not instructed (1) Not yet developed & not instructed (0)	Near to "Developed and Widely instructed" (2.67)	Between "Developed and Minimally instructed" (2) and "Developed but not instructed" (1) (1.4)	
	III-2-1 Ministry M&E Plans are formulated/ reviewed annually.	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	"Formulated/ Reviewed" (2)	Nearly "Formulated/ Reviewed" (1.8)	"Formulated/ Reviewed" (2)
	III-2-2 All of partner Ministries hold Planning Review Meetings and regular MDAC meeting.	Type of Meeting Planning and Review MDAC	Baseline 80% 50%	Midterm 100% 71%	Target 100% 100%	100% (5 of 5) of partner Ministries held Planning review meeting and 100% of planned MDAC meeting were held	100% (5 of 5) of partner Ministries held Planning review meeting and 100% of planned MDAC meeting were held
3. Reporting M&E results from Pilot Districts to Partner Ministries, and NPC, are enhanced	III-3-1 At least one third of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E is increased.	Number of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E	Baseline 9 of 133 (7.32%) Midterm 106 of 194 (55.50%) Target 156 of 194 (80.41%)	Number of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E	More than "Much confident" (3)	More than 50% are trained about M&E at District level [55.5%]	
	III-3-2 Technical level of officers/staff related to M&E at Pilot Districts trained in M&E is enhanced.	Very much confident (4) Much confident (3) More or less confident (2) Not so confident (1) Not confident (0)	Very much confident (4) Much confident (3) More or less confident (2) Not so confident (1) Not confident (0)	Very much confident (4) Much confident (3) More or less confident (2) Not so confident (1) Not confident (0)	Nearly "Much confident" (2.69)	Just "Much confident" (3.00)	
	III-3-3 District M&E Plans are formulated/ reviewed annually.	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	Formulated/ reviewed (2) Partially/In progress (1) Not yet formulated (0)	"Not yet formulated" (0)	Just "Formulated and reviewed" (2)	"Formulated/ Reviewed" (2)
	III-4-1 Revised Result-Based M&E Guidelines is completed.	Completed (2) Partially/In progress (1) Not yet completed (0)	Completed (2) Partially/In progress (1) Not yet completed (0)	Completed (2) Partially/In progress (1) Not yet completed (0)	"Not yet completed" (0)	"Complete" (2)	"Conducted" (2)
4. Coordination mechanisms among divisions of NPC and Partner Ministries are enhanced for reflecting M&E results to planning process.	III-4-2 3 times of NDAC meeting for reflecting the M&E results in planning process is hold.	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	Baseline 1 (3) Midterm 3 (3) Target 3 (3)	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	3 NDAC meetings are held every year	NDAC meetings are held every year (3 times a year)	
	III-4-3 At least one sensitization workshop with relevant stakeholders for sharing M&E results is hold.	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	Baseline 1 (1) Midterm 1 (1) Target 1 (1)	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	At least one sensitization workshop was held in last one year.	One sensitization workshop was held in last one year and planned in Sep 2013	
	III-4-4 At least one of policy forum for enhancing awareness and understanding of decision makers based on lesson learnt from M&E practices is hold.	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	Baseline 0 (1) Midterm 1 (1) Target 1 (1)	Type of Meeting Number of meeting per year Target value per year	At least one policy forum is held every year.	No policy forum was held in last one year.	One policy forum is planned in Sep 2013
	III-4-5 4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014	4th M&E policy forum was held on 11 Sep 2013 and 5th policy forum was held on 23 Sep 2014

Taskforces at Three Levels



Good practices of SMES2 Project (Benefits / Effects driven through the Project intervention)

- "Good practices" indicates as some typical examples which show diversified impacts driven through the Project intervention.

1 Immediate effects (Direct impact from the Project)

- ✓ Utilizing the Project produce widely and effectively
 - Training modules, contents and materials are adopted by districts, ministries, NPCS and other partners (e.g. UNDP Project) (Theory plus practical sessions of training, field visits and report)
- ✓ Promote mutual understanding and better interaction among different stakeholders (monitoring by seeing together, action-oriented, M&E is "Team work")
 - TF meeting, Joint Field Monitoring Visits (check list preparation, implementation, report preparation, dissemination and follow up of recommendations for improvement)
- ✓ Accumulating practical experiences to manage and conduct "thematic evaluation" led by Nepalese (not donor -driven or international consultant evaluation)
 - Leading to better planning and management and also ready to conduct self evaluation in the future
 - Third-Party Evaluation (managing conduction of evaluation processes, structure of report and criteria; introduction of management response plan for the recommendations)
- ✓ Sensitization of Result-based M&E
 - M&E Training, M&E materials, third party evaluation, field monitoring visits and reporting
- ✓ Promotion of update and transparent information through the media facilitation regarding on "M&E" in Nepal
 - Web-site and newsletter of the Project

2 Spillover effects (Indirect benefits and/or in-kind contribution or influences from the Project)

- ✓ Synergy effect on institutional development (capacity building) such as in-service training conducted to utilize matching fund, and also create awareness on M&E for various stakeholders (Harmonization of different donor support training)
 - M&E Training carried out in nationwide (headed by NPCS, but also good collaboration with UNDP Project and MoFALD/ MoPIT/ MoAD, etc)
 - Lead/initiate partner ministries to undertake in-service training and field visit monitoring (regional M&E training & traveling seminar by MoAD)
 - Lead/initiate pilot districts to involve not only TF members but also various stakeholders (M&E plan & field monitoring visit) (e.g., District Health Officers also participate TF meeting and Field visit, Journalist, policy maker, VDC secretary and rural people joint to field monitoring visit.)
 - Improve monitoring system on Web-Based Reporting System and also DPMAS (District Planning and Monitoring Analysis System) introduced by MoFALD
- ✓ Address issues/ aspects on "Ownership", "Transparency", "Accountability" and "Credibility" concept and culture in Nepal (focus on better Governance issues)
 - Increasing awareness and consciousness on M&E as a learning, accountability and transparent tool in overall development cycle
 - Produce "Facilitating Handbook for Field Monitoring & Supervision of Development Program/Projects"
 - Empower M&E culture and systematic mechanism through the capacity building of government officials
 - Alignment M&E as part of project/program cycle and also effective project/program management (Quick response and do in action through the field visit and recommendation of Third Party Evaluation)
 - "governance" aspects, such as "Result-based" with fact-finding/statistical description, requirement of M&E reports into open, transparent into public/various stakeholder participation, etc.
 - Improve reporting of the periodic performance and reflect the learning to the next year implementation plan/budget by partner ministries.
- ✓ Revitalizing the presence of the M&E divisions/sections in NPCS and the partner ministries
 - Strengthen sense of ownership/leadership of NPCS in enhancing and promoting the MDR (managing for development result)
 - M&E is stated at one of the 5 key sectors of NPPR, achieving the indicators including "result framework in 10 sectors created" and "national M&E guidelines are disseminated with training"
 - Improve reporting and data preparation by the M&E sections at the MDAC meetings of the partner ministries.
- ✓ Networking and M&E human resources development in public and private sectors
 - Create awareness on M&E into various levels of stakeholders through the Evaluation Network workshop and discuss how the evaluation professionals/experts can be fostered and networked in public and private sectors (Collaboration with NPCS and UNICEF in organizing a networking)
 - Continuous collaboration with the Nepal Evaluation Society to improve some evaluation culture in Nepal
 - Initiate M&E activities handed by ex- SMES2 counterparts (also as core/national trainers of SMES Phase 1) who had good knowledge/experience of M&E. They disseminated knowledge others and also they promoted to higher positions in/out the ministries.

Table: Major Progress & Challenging Issues on M&E in Institutional aspects

The key issues described below were derived as important areas for improvements that were identified during the baseline survey at the beginning of the SMES2 Project.

The table below were identified and summarized the current situation and analysis in comparison with progress and also remaining challenging issues to be tackled at the time of the Terminal Evaluation.

Key issues	Trend	Progress & Improvement*	Remarks (Challenge & Further Innovation required)*
(1) Enhancing Quality of the M&E Report including "Results" Information	↗	Improvement of M&E Reporting (in particular on NPCS & Partner Ministries)	Still need of report quality & credibility, in particular on local level, such as accurate/reliable data/information, timely monitoring & submission, clear indicators and standardization
(2) Updating and Simplifying M&E Guidelines and Forms	↗	Formulated & disseminated new guidelines/ forms, and currently utilize them for implementation & action	Need more operationalizing guideline and forms. Foster sectoral M&E guidelines/forms, participatory & impact norms M&E will be integrated.
(3) More Institutionalization by M&E plans and M&E Enhancement plans	↗	Not only 5 Partner Ministries, as per the decision of the NDAC, all ministries & central level agencies must formulate M&E plans and do in action	Continuous efforts to carry out M&E plan and do in action, and further to do feedback for good planning/management, and necessity of alignment of M&E plan in district annual plan in case of district level
(4) More Utilization of the Results of the M&E	↗	"Results of the M&E" has been captured and well understood among Gov. officials, and utilized correctly and effectively.	Continuous efforts on report use and quick monitoring feedback from HQ to district as well as evaluation results into new planning with management response by line ministries
(5) Human Resources Development in M&E	↗	Enhanced/strengthened the individual capacity on M&E (Knowhow, Skills, Experience)	Require constant/permanent M&E training (in-service & upgrading skills) and also institutionalize M&E due to replacement staff occurs
(6) M&E Culture among Decision Makers and Officers	↗→	Increasingly realize the M&E importance to Gov. Officers, but not much for decision makers	Continuous great efforts to create awareness on M&E for various stakeholders including recognition of M&E with high profile within civil service, then gradually adopt M&E culture in Nepal

* The above description is only expressed and summarized the ideas and opinion of the Terminal Evaluation Team.

NPCS / Sector / District M&E Coordination Taskforce: Status and Future Plans**1. NPCS M&E Coordination Taskforce: Status and Future Plans**

NPCS	Chair and # of members	Status	Future scope of Taskforce	Remarks
NPCS M&E Coordination Taskforce	Chair – Joint Secretary (JS) of M&E Division Members - 13-17 persons including: <ul style="list-style-type: none"> - 5 JS of NPCS Divisions, - JS, Chair of each Partner Ministry Taskforce - JS of OPMCM and MoF - Coordinators of Partner Ministry Taskforces Invitees: <ul style="list-style-type: none"> - Programme Directors (most of them are under-secretary (US)) of NPCS - SMES2 - JICA 	Regular meeting held from the start of the SMES2 project to review/monitor the progress, and as per urgency	NPCS plans to continue the M&E Coordination Taskforce concept in the form of M&E networking meeting of all ministries (to capture all). Enforcement of MDAC Sub-Committee; NDAC Sub-Committee will be continued (as per National M&E Guideline)	NPCS plans to continue: <ul style="list-style-type: none"> • NPCS level M&E Plan formulation and update; • Policy Forum and Networking meeting inside NPCS premises with low budget/no budget, • Results framework preparation and update; • Progress tracking on key indicators annually based on Results framework.

2. Sector M&E Coordination Taskforce: Status and Future Plans

Partner Ministry	Chair and # of members	Status	Future scope of Taskforce	Remarks
MoAD	Chair - JS of M&E Division Coordinator – US M&E Section Members - 9-14 persons including: <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers of M&E Section - Reps. of the Divisions of MoAD - Reps. of Departments - NPCS M&E Section & Sectoral Division 	A meeting held twice a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities. US M&E Section is responsible for designing and conducting trainings and field visits following the	MDAC Sub-Committee is now in operation according to National M&E Guideline; MoAD plans to conduct regularly and continue Taskforce job through it. <u>MDAC Sub-Committee structure:</u> Chair - Secretary of Min. Coordinator - US M&E Section Members - JS M&E Division	MoAD has a plan to update M&E Plan regularly, and conduct training, joint monitoring field visits and smaller-scale third party evaluation through its own ministry budget after SMES2 Project. MoAD is updating M&E Plan following National M&E Guideline. MoAD plans to prepare its own sectoral M&E Guideline to capture its overall

Partner Ministry	Chair and # of members	Status	Future scope of Taskforce	Remarks
	Invitees - Relevant officers when needed - SMES2	M&E plan.	- JS/head of all divisions and departments	programs.
MoFSC	Chair - JS of M&E Division Coordinator - US M&E Section Members - 9-11 persons including: - Relevant officers of M&E Section - Reps. of the Divisions of MoFSC - Reps. of Departments - NPC S M&E Section & Sectoral Division Invitees - Relevant officers when needed - SMES2	A meeting held twice a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities. US M&E Section is responsible for designing and conducting trainings and field visits following the M&E plan.	MoFSC is aware that National M&E Guideline requests all ministries to set up MDAC Sub-Committee, but not yet conducted. As a preparatory meeting of the MDAC meeting, MoFSC plans to hold the MDAC Sub-Committee formation and meeting next time.	MoFSC will undertake a pre-planning workshop in Poush Month (Dec2014/Jan2015), when the M&E Division will suggest to set up central and regional training centers and to prepare plan of RBME training activities as their regular programme from coming FY2072/73 (FY2015/16), based on the SMES2 project experiences. MoFSC plans to conduct Third Party Evaluation of two (2) priority projects. Draft M&E Plan will be finalized very soon after incorporating the monitoring visit plan of "Forest Decade" implementing districts and "Performance Contract out" districts. MoFSC plans to revise its own sectoral M&E Guideline (prepared in 2059 (2002/03) to capture its overall programs.
MoE	Chair - JS of M&E Division Coordinator - US M&E Section Members - 9-16 persons including: - Relevant officers of M&E Section - Reps. of Department/Divisions of MoE	A meeting held twice a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities. US M&E Section is responsible for	MoE is aware that National M&E Guideline requests all ministries to set up MDAC Sub-Committee, but not yet conducted. As a preparatory meeting of the next MDAC meeting, MoE plans to hold a meeting	MoE has recently formulated an Integrated M&E Plan covering all MoE and central level agencies. MoE, in order to continue the SMES2 knowledge and practices, plans to suggest NCED (National Center for Educational Development) for capacity development

Partner Ministry	Chair and # of members	Status	Future scope of Taskforce	Remarks
	<ul style="list-style-type: none"> - NPCS M&E Section & Sectoral Division Invitees <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers when needed - SMES2 	designing and conducting trainings and field visits following the M&E plan.	of the MDAC Sub-Committee.	in M&E including training, joint monitoring visits etc.
MoPIT	Chair - JS of M&E Division Coordinator - US M&E Section Members - 9-11 persons including: <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers of M&E Section - Reps. of Departments and Divisions of MoPIT - NPCS M&E Section & Sectoral Division Invitees <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers when needed - SMES2 	<p>A meeting held twice a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities.</p> <p>US M&E Section is responsible for designing and conducting trainings and field visits following the M&E plan.</p>	<p>MoPIT is aware that National M&E Guideline requests all ministries to set up MDAC Sub-Committee, but not yet conducted.</p> <p>Since Joint and Under Secretary of M&E Section were newly appointed, they may need NPCS guidance to hold a preparatory meeting for the next MDAC (SMES2 observation).</p>	<p>MoPIT has recently updated its M&E Plan. They plan to continue even after the SMES2.</p> <p>Training and Joint Monitoring Visits will be continued by the ministry. Especially, RBME training will be incorporated by starting with the training for Department of Roads (DoR).</p>
MoFALD	Chair - JS of M&E Division Coordinator - US M&E Division Members - 9-11 persons including: <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers of M&E Section - Reps. of Departments and Divisions of MoFALD - NPCS – M&E Section & Sectoral Division Invitees <ul style="list-style-type: none"> - Relevant officers when needed - SMES2 	<p>A meeting held twice a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities.</p> <p>US M&E Section is responsible for designing and conducting trainings and field visits following the M&E plan.</p>	<p>MoFALD is aware that National M&E Guideline requests all ministries to set up MDAC Sub-Committee, but not yet conducted.</p> <p>As a preparatory meeting of the next MDAC meeting, MoFALD plans to hold a meeting of the MDAC Sub-Committee.</p>	<p>MoFALD has its own M&E framework and M&E Plan updated for this year.</p> <p>MoFALD will continue training and field support activities based on the SMES2 learning as well as following its own policies/plans.</p>

3. District M&E Coordination Taskforce: Status and future plans

Pilot Districts	Chair and # of members	Status	Future scope of Taskforce	Remarks
Kavrepalanchok Sindhupalchok Dolakha Ramechhap Sindhuli	<p>Each pilot district has the following taskforce structure:</p> <p>Chair - Local Development Officer (LDO) Coordinator - Planning, Monitoring and Administrative Officer of DDC Members - 9-11 persons in each district including -Program Officer (Information, Social Development) of DDC -Chief of DTO, -Reps. of district line agency offices (DADO, DLSDO, DFO, DSCO, DWSSDO & DEO + DPHO and WCO)</p> <p>Invitees: - NPCS - SMES2</p>	<p>A meeting held three times a year, basically, for progress sharing and decision making related to their M&E Plan and SMES2 activities.</p> <p>DDC Programme Officer is managing designing and conducting trainings and field visits following the M&E plan.</p>	<p>Some of the Taskforces mentioned that the taskforce function might be able to continue through revitalizing existing District Supervision and Monitoring Committee (as outlined by LSGA 2055, LSGA regulations 2056).</p> <p>Some of the Taskforces mentioned that M&E activities will continue and furthermore do monitoring in collaboration with village level.</p>	<p>MoFALD has provided training to revitalize DPMAS (District Planning, Monitoring and Analysis System) and to monitor key indicators.</p> <p>Following MoFALD policy, DDCs have institutionalized Web-Based Reporting System for its programme planning, budgeting and progress tracking.</p> <p>The members of DSMC from state and non-state stakeholders (e.g. journalists, civil society, political party representatives) are to be included to get more participation, ownership and improvement</p>

*DTO: District Technical Office, DADO: District Agriculture Development Office, DLSDO: District Livestock Development Office, DFO: District Forestry Office, DSCO: District Soil Conservation Office, DWSSDO: District Water Supply and Sanitation Development Office, DEO: District Education Office, DPHO: District Public Health Office and WCO: Women and Children Office.

2. 終了時評価グリッド (英・和)

(This Grid was prepared and finalized by Japanese Evaluation Team.)

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method	
	Main question	Sub question					
Achievement	Were the outputs been produced properly?	Were the Project input and also activities made as planned?	Comparison with the planned figures	Information on the progress of the compilation	Project records and relevant documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps	Document review, Interview	
		Have the Japanese experts/consultants dispatched as planned?		Records on Japanese experts		Document review, Interview	
		Has the counterpart training conducted as planned?		Records on counterpart training		Document review, Interview	
		Have the equipment and machinery provided as planned?		Records on equipment provision		Document review, Interview	
		Have the budgets to cover operational costs allocated as planned?		Records on local cost/expense provision		Document review, Interview	
		Have the Project properly managed and supported?		Project organizational structure		Document review, Interview	
		Have the counterpart personnel assigned as planned?		List of counterpart personnel		Document review, Interview	
		Have the physical facilities provided as planned?		Information on the facilities		Interview, Field visit	
		Has the NPCCS capacity of formulating result-based M&E report been enhanced based on the implementation of Result-based M&E Guidelines (and other activities of SMES2)?				Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members
		Have the M&E mechanism of Partner Ministries according to Result-based M&E Guidelines prepared by NPC (and other activities of SMES2) been improved?				Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, partner Ministries	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries
Is the Project purpose likely to be achieved?	Indicators are below: 1. Analysis report based on the M&E results is submitted to NDAC regularly. 2. M&E report by NPCCS is utilized by PMO, MoF, and Partner Ministries for planning. 3. TYP review documents include description of M&E results.	Has the reporting of M&E results (i) from Pilot Districts to Partner Ministries, and (ii) from Partner Ministries to NPCCS, been enhanced?	Degree of achievement	Information on the progress of the compilation	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, partner Ministries/ Pilot Districts	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/ Pilot Districts	
		Have the coordination mechanisms (i) among divisions of NPCCS and (ii) between NPCCS and Partner Ministries been enhanced for reflecting M&E results to planning process ?”		Information related to the progress of M&E compilation regarding of M&E mechanism		Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members
		Is there any improvement of "M&E mechanism which M&E results are reflected in the planning process" with coordination among NPCCS, Ministries, and Districts ?		Information related to the progress of M&E compilation regarding of M&E mechanism		Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinions of experts & C/Ps, JCC members	Document review, Interview, Discussion with Project stakeholders, Field visit
		Prospects of achievement, Levels of application	Information related to implementation of the Project	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps, JCC members	Document review, Interview, Discussion with Project experts, C/Ps and partner Ministries/JCC members		

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method	
	Main question	Sub question					
Implementation processes	Have the activities been implemented as scheduled?	Have the activities been timely implemented?	Comparison with the PO	Actual implementation schedule	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps, PDM, PO	Document review, Interviews	
		Has there been any change in the activities and schedule of implementation from the original PO?	Frequency and contents of monitoring	Information on the changes that took place		Document review, Interviews	
	Have there been any problem related to the management of the Project?	Have the Project activities been properly monitored?	Existence of problems and countermeasures	Monitoring mechanism, monitoring results	Information on the JCC and other decision making mechanisms	Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ, Opinion of experts & Staff of implementing agencies, Project documents	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
		Has the decision making mechanism of the Project been functional?	ditto	Information on the JCC and other decision making mechanisms	Information on the JCC and other decision making mechanisms		Interview, Discussion with JCC members
	Are the implementing agencies committed and well aware of the Project?	Has the communication among JICA country Office, JICA HQ, the implementing agencies and the Project been smooth? It was appropriate way of technical transfer?	ditto	Ways and contents of the regular transactions	Ways and contents of the regular transactions among the Project stakeholders	Project stakeholders, Project documents	Interview, Discussion with JICA staff, Project experts, C/Ps
		Has the communication among the Project stakeholders been smooth?	ditto	Ways and contents of the regular transactions among the Project stakeholders	Ways and contents of the daily and regular transactions among the Project stakeholders		Interview, Discussion with Project stakeholders
	Are the target groups well aware of the Project?	Have there been any other problems encountered in the course of Project implementation so far?	ditto	ditto	Information on the managerial problems so far and countermeasures taken by the Project	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
		What are special measures taken in terms of the managerial aspects of the Project?	ditto	ditto	Information on the managerial measures taken by the Project	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Are the implementing agencies committed and well aware of the Project?	Do the implementing agencies understand the objectives and approaches of the Project?	Levels of understanding	Levels of understanding	Information on the understanding of the Project purpose, discussion & meeting records	Project documents, JCC Meeting memo	Interview, Discussion with Project experts, C/Ps
		Have appropriate counterpart personnel been assigned?	Suitability of their expertise	Suitability of their expertise	Information on the qualification / background / experiences of the assigned personnel	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Are the target groups well aware of the Project?	Have the counterpart personnel been committed and involved actively in the Project activities?	Degree of participation	Degree of participation	Examples of the activities that were mainly conducted by the counterpart personnel	ditto	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
		Have the beneficiaries well recognize the Project activities?	Levels of understanding	Levels of understanding	Information on their understanding of the Project, records of explanatory efforts made by the Project	Project documents, Targeted beneficiaries (NPCS, Partner Ministries, Pilot Districts, etc)	Interview, Discussion with Project beneficiaries
	Were there any special measures taken to ensure the smooth implementation of the Project?	Have the beneficiaries participated actively in the Project activities?	Degree of participation	Degree of participation	Information on their participation in the Project activities	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps	Interview, Discussion with Project beneficiaries
		Have there been any special measures taken in terms of implementation mechanism?	Existence of the consistent stipulation in the document	Existence of the consistent stipulation in the document	Information on the measures taken by the Project	Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps	Document review, Interviews with Project experts, C/Ps
	Have there been any special consideration given in terms of dealing with the target groups?			Information on the measures taken by the Project		Document review, Interviews with Project experts, C/Ps	

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method	
	Main question	Sub question					
Relevance	<p>Has the Project still been in line with the priorities in the development plans and program of the country and the sector ?</p> <p>Is the Project priority in the Japan's foreign assistance policy and JICA's country programs?</p> <p>Has the Project been adequate means to address the development issues in the country and the sector?</p> <p>Is the selection of target groups appropriate?</p> <p>Has the Project applied appropriate approach?</p>	<p>Is the SMES2 Project still consistent with the current government policy (priority)? (Meet the strategy of NPCS, target Ministries and Pilot districts)</p> <p>Is the Project relevant to the Japan's Aid Policies ?</p> <p>Is the Project relevant to the JICA's Program / Rolling Plan?</p> <p>Does the Project appropriately address the issues of M&E?</p> <p>Does the Project properly address the needs and context of implementing agencies?</p> <p>Has there been any synergy effects through cooperation with other programs and/or M&E programs by GoN/Donors?</p> <p>Is the SMES2 Project relevant in terms of selection of target groups?</p> <p>Has the cost been equally shared by the stakeholders?</p> <p>Is there any advantage of Japanese technologies / experiences?</p>	<p>Existence of the consistent stipulation in the document</p> <p>Existence of the consistent stipulation in the document</p> <p>ditto</p> <p>Existence of the consistent stipulation in the document</p> <p>ditto</p> <p>Positive response from GoN/Donors</p> <p>Positive response from the target group</p> <p>Cost sharing ratio</p>	<p>National policies & programs of Nepalese government</p> <p>Priority directions in Japan's Aid Program</p> <p>JICA's Program / Rolling plan</p> <p>National policies & programs related to the M&E</p> <p>Plans and program of implementing agencies</p> <p>Baseline information, opinion of stakeholders</p> <p>Baseline information, Information on the willingness by target groups</p> <p>Expenditure and source of funds</p> <p>Technologies transferred through the Project</p>	<p>National Policy Papers, Periodic Plan (13th Plan Approach paper), Strategy/ Plan of Partner Ministries, Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps</p> <p>Japan's Foreign Assistance Policy, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ</p> <p>JICA's Country Assistance Program / Rolling Plan, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ</p> <p>Policy documents, JCC Meeting memo</p> <p>Policy documents, Strategy/Plan of Partner Ministries, Opinion of experts & C/Ps, JCC Meeting memo</p> <p>Project documents, opinion of experts & C/Ps, JCC Meeting memo</p> <p>Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps and target groups</p> <p>Project records and personnel</p> <p>Project documents, opinion of experts and C/Ps</p>	<p>Document review, Interviews with Project experts, C/Ps</p> <p>Document review</p> <p>Document review, Discussion with JICA staff</p> <p>Document review</p> <p>Document review, Interviews</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interviews with Project experts, C/Ps</p> <p>Document review, Interviews</p> <p>Document review, Interviews</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interview</p>	
		Effectiveness	<p>Has the Project purpose been specific enough?</p> <p>Will there be any potential obstacles that may hinder the achievement of the Project purpose?</p> <p>Has there been any factors contributing to the achievement of the Project purpose other than the outputs?</p> <p>Is the logical sequences between outputs and Project purpose still secured?</p> <p>To implement the Project smoothly, are there any big influences by external factors?</p> <p>What are the positive factors that encouraged the achievement of the Project purpose? What are the negative factors that inhibited the achievement of the Project purpose?</p> <p>Are the activities contributing to achieve the outputs?</p> <p>Has there been any obstacle for the achievement of the outputs?</p> <p>Has the SMES2 project been implemented in efficient manner?</p>	<p>Existence of commonly shared definitions of Project purpose</p> <p>Confirmation on the logical sequence</p> <p>Existing condition in the environment of the Project</p> <p>Current assumptions & important factors</p> <p>Co-relation between the outcomes of the activities and outputs</p>	<p>Definition, understanding on the Project purpose among the Project stakeholders</p> <p>Information on the potential risks and obstacles and possible countermeasures</p> <p>Information on the related events, programs/projects by other organizations in the target area</p> <p>Information on the results of activities that indicate the cause-effect relationship</p> <p>Information on any related events, problem surrounding to the Project</p> <p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p> <p>Logical sequence between activities and outputs, progress of activities and levels of achievements</p> <p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p> <p>Information on any relevant events in the course of Project implementation</p>	<p>Project documents, Self-Monitoring & Evaluation Report, Opinion of experts & C/Ps</p> <p>Project stakeholders, Project documents</p> <p>Project stakeholders, Project documents</p> <p>Project stakeholders, Project documents, JCC Meeting memo</p> <p>Project stakeholders, Project documents, JCC Meeting memo</p> <p>Project stakeholders, Project documents</p> <p>Project stakeholders, Project documents</p> <p>ditto</p> <p>ditto</p>	<p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interview</p> <p>Document review, Interviews</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p> <p>Interview, Discussion with Project experts and C/Ps</p>

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method
	Main question	Sub question				
Efficiency	Have the inputs been appropriate to produce the outputs?	Have the timing, number, duration, and fields of Japanese experts dispatched been appropriate?	Comparison with the planned figures	Records on Japanese experts	Project records and relevant documents, Self-Monitoring & Evaluation Report	Document review, Interview
		Have the timing, duration, contents of counterpart training been appropriate?	ditto	Records on counterpart training	ditto	ditto
		Have the timing, volume, and specification of provision of equipment been appropriate?	ditto	Records on equipment provision	ditto	ditto
		Have the timing, number, fields and competency of the counterpart personnel been appropriate?	ditto	List of counterpart personnel	ditto	ditto
		Were the physical facilities sufficient to implement the Project activities?	ditto	Information on the facilities	Project records, opinions of experts and C/Ps, Self-Monitoring & Evaluation Report	Interviews, Field visit
		Has the scale of Project output been appropriate for the planned inputs?	Comparison with the input costs	Budget and expenditure, local cost by Nepalese side	Project records, opinions of experts and C/Ps	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Is it expectable to obtain enough project achievements to compensate the input costs?	Comparison with the input costs	Budget and expenditure, local cost by Nepalese side	Project record and personnel, JICA experts	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Are there any outputs that were realized by cooperation with other JICA schemes or other donors?		Information from the Project	Project record, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ, related donor personnel	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Have the Project been managed and supported by the stakeholders?	Have the Project management and support been well functioned? Were the monitoring activities carried out efficiently?	Information from the Project	Project record, Officers in charge at JICA Nepal Office and JICA HQ	Interview, Discussion with Project stakeholders and JICA staff
		Have there been any factors hindering or contributing to the efficiency of the Project?	Has there been any influence from important assumptions? Have there been any other factors affecting the efficiency?	Existence of the Project situation	Information on the policy maintain and budget/logistics of M&E, and other factors Information on any relevant events in the course of Project implementation	Interview, Discussion with Project staff Interview, Discussion with Project staff
Impacts	Is the prospect of achieving the overall goal assumed to be high?	Will the achievement of the overall goal contribute to the bring positive impacts to the policies of Nepalese government? "Has (or will) the SMES2 Project contributed to: NPCCS and Ministries formulate plan based on the results of M&E?" Do you prospect the indicator of Overall goal after the end of the Project? 1) Periodic Plan is formulated based on the results of M&E. 2) Sector Plan (Annual, Periodic) is formulated based on the results of M&E. 3) Increase the number of approved project/program based on the M&E results.	Organizational commitment, existence of relevant programs	Current program, Future plan of the government, Opinion of the Nepalese sides	Staff of the implementing agencies, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interviews, Discussion with stakeholders
		Is there any possible factors that hinder or contribute to the achievement of the overall goal? Are any methods or mechanism suggested in order to achieve the overall goal?	Comparison with the baseline	PDM, Information from the Project	Opinions of Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Are there any possible factors that hinder or contribute to the achievement of the overall goal?	Information on any relevant events in the course of Project implementation	Future plan of the government, Opinion of the Project staff	Project stakeholders, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Is the Project purpose still appropriated to achieve the overall goal?	Confirmation on the logical sequence	Information on the results of activities that indicate the cause-effect relationship	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interviews, Discussion with stakeholders

Evaluation Criteria	Evaluation question		Basis of judgment	Data needed	Data source	Data collection method
	Main question	Sub question				
Impacts	Have there been any other ripple effects? (expectation/forecasting)	Has there been any effects beyond the intended target groups?	Direct/indirect influences through the Project implementation	Information on the sample cases in non- target ministries and other targeted districts	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Has there been any unexpected effect on the policies and programs of implementing agencies?		Information on the relevant policies		
		Has there been any change or formulation in terms of relevant organization, rules and regulations?		Information on the changes and new setup		
Sustainability	Will the policy of improving and expanding irrigated agriculture continue ?	Has there been any unexpected change in technical and/or methodological aspects of the training?	Project's attributes to the effects	Information on the changes that took place	Project stakeholders, Self-Monitoring & Evaluation Report, Project documents	Document review, Interview, Discussion with stakeholders
		Has there been any unexpected effect in terms of other issues (gender, economic, social and environmental concerns)?		Information on the cases of relevant events		
		What are the factors that brought about the above mentioned positive and negative effects?		Information on the other interventions and events during the Project period		
		Is the possibility of continuation of the policies by GoN? (Do you prospect that NPCS and Ministries formulate plan based on the results of M&E after the end of the Project?)		Current program, Future plan of the government, Opinion of the Project stakeholders		
		Is there any alternative programs that can integrate the outcomes of the Project?		ditto		
		Are the implementing agencies committed to continue the activities?		Organizational commitment of the implementing agencies		
		Is there any M&E mechanism within the implementing agency to continue / further disseminate / modify in the future?		Existence of relevant programs		
		Do you expect that the current outputs achieved (or will be achieved) by SMES2 Project continue by "human resource aspect" after the Project period? (Are the counterpart personnel capable of carrying out the activities?)		Existence of relevant programs		
		Do you expect that the current outputs achieved (or will be achieved) by SMES2 Project will continue by financial aspect after the end of the Project?		Levels of understanding and human resource allocation Comparison with the baseline		
		Are the implementing agencies securing budget to continue or further expand relevant activities of the Project?		Budget allocation, planned volume		
Identification of the Necessary measures to be taken	Are there any factors that may affect the sustainability of the Project?	Is there any negative influence on the political, social and cultural aspects that may become obstacles or inhibit the continuation of the activities?	External assumption & Influence	Information on the cases of relevant events	Project stakeholders, staff of relevant institutions, organization structure	Interview, Discussion with stakeholders
		Is there any necessary change in terms of activities and inputs of the Project for the remaining Project period?		Information related to the Project implementation		
		What are the other possible measures to further facilitate the Project implementation?		Information related to the Project implementation		

Abbreviation: M&E (Monitoring and Evaluation), MoF (Ministry of Finance), NDAC (National Development Action Committee), NPCS (National Planning Commission Secretariat), PMO (Prime Minister Office), SMES2 Project (Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II), TYP (Three Year Plan)

Remarks:

Project documents= Documentation described which the Project made with paper written during the Project period

Project records= Records and memo especially on the graphs and tables indicating the figure and progress on the Project activities

有効性(予測)	プロジェクト目標達成の見込み	成果は目標を達成するの十分であったか?	目標達成の促進・阻害要因	外部条件の変化や影響	投入に合った成果が達成されているか?	プロジェクトマネジメントは適切であったか?	上位目標達成の見込み	インパクト(予測)	持続性(見込み)
有 効 性 (予 測)	NPGS、パートナー省庁及び都の連携のなかで、M&Eの結果が計画策定へフィードバックされるM&Eのメカニズムが改善されるというプロジェクト目標は、これまでの実績から判断して達成が可能かどうか? (実績の検証結果)	活動内容やその成果を考察し、かつプロジェクト目標達成のための必要十分条件となっているかどうかを判断	目標達成にかかる促進・重要要因にどんなものがあるか? 目標達成にかかる阻害要因は何か?	外部条件が変化したか、またプロジェクトにどんな影響があったか? 変化があったとすれば、それに対する対応は適切であったか?	投入(専門家、施設、資機材、資金)の活用度は十分か? C/P研修(日本、第三国) 投入量は適正か?	プロジェクトマネジメントは適切であったか? C/Pスタッフの配置(必要な人数及び技術水準、経験他)	上位目標達成の見込み	プロジェクト作成資料、記録、内部中間レビュー、終了時報告書、業務完了報告書、専門家、C/P	インタビュー、関係者との協議
効 果 性	NPGSとパートナー省庁による、M&Eの結果を踏まえた計画策定や事業が適用されつつあるか?(M&Eのフィードバック機能)	活動内容やその成果を考察し、かつプロジェクト目標達成のための必要十分条件となっているかどうかを判断	目標達成にかかる促進・重要要因にどんなものがあるか? 目標達成にかかる阻害要因は何か?	外部条件が変化したか、またプロジェクトにどんな影響があったか? 変化があったとすれば、それに対する対応は適切であったか?	投入(専門家、施設、資機材、資金)の活用度は十分か? C/P研修(日本、第三国) 投入量は適正か?	プロジェクトマネジメントは適切であったか? C/Pスタッフの配置(必要な人数及び技術水準、経験他)	上位目標達成の見込み	プロジェクト作成資料、記録、内部中間レビュー、終了時報告書、業務完了報告書、専門家、C/P	インタビュー、関係者との協議
イ ン パ ク ト (予 測)	プロジェクト実施による効果は何らか、その他の波及効果はあるか? (1)制度・政策の側面 当該分野の政策の今後 (2)組織の側面 事業の持続性 実施機関の組織能力 M&Eメカニズムの継続 (3)技術的側面 技術の定着度・普及の仕組 (4)財政的側面 M&E実施に必要予算の確保 (5)その他	活動内容やその成果を考察し、かつプロジェクト目標達成のための必要十分条件となっているかどうかを判断	目標達成にかかる促進・重要要因にどんなものがあるか? 目標達成にかかる阻害要因は何か?	外部条件が変化したか、またプロジェクトにどんな影響があったか? 変化があったとすれば、それに対する対応は適切であったか?	投入(専門家、施設、資機材、資金)の活用度は十分か? C/P研修(日本、第三国) 投入量は適正か?	プロジェクトマネジメントは適切であったか? C/Pスタッフの配置(必要な人数及び技術水準、経験他)	上位目標達成の見込み	プロジェクト作成資料、記録、内部中間レビュー、終了時報告書、業務完了報告書、専門家、C/P	インタビュー、関係者との協議
持 続 性 (見 込 み)	NPGSとパートナー省庁をはじめとする事業のM&E実施にかかわる政策及び計画が継続発展する見込みは? C/Pはじめ、関係機関による事業M&Eの継続コミットと各関係機関の組織構造・機能 各機関の体制や業務能力は? その人員・予算体制の動向は? M&Eメカニズムの今後の方向性や継続性の予測 C/Pをはじめ、関係機関による事業M&Eの継続コミットと各関係機関の組織構造・機能 各機関の体制や業務能力は? その人員・予算体制の動向は? M&Eメカニズムの今後の方向性や継続性の予測 C/Pをはじめ、関係機関による事業M&Eの継続コミットと各関係機関の組織構造・機能 各機関の体制や業務能力は? その人員・予算体制の動向は? M&Eメカニズムの今後の方向性や継続性の予測	活動内容やその成果を考察し、かつプロジェクト目標達成のための必要十分条件となっているかどうかを判断	目標達成にかかる促進・重要要因にどんなものがあるか? 目標達成にかかる阻害要因は何か?	外部条件が変化したか、またプロジェクトにどんな影響があったか? 変化があったとすれば、それに対する対応は適切であったか?	投入(専門家、施設、資機材、資金)の活用度は十分か? C/P研修(日本、第三国) 投入量は適正か?	プロジェクトマネジメントは適切であったか? C/Pスタッフの配置(必要な人数及び技術水準、経験他)	上位目標達成の見込み	プロジェクト作成資料、記録、内部中間レビュー、終了時報告書、業務完了報告書、専門家、C/P	インタビュー、関係者との協議
	M&E実施にかかわる政府・ノウハウ面は、人的側面から見て、プロジェクトでの成果が引き継がれる可能性(見込み)はどうか? M&E事業継続にかかわる予算の確保の可能性 プロジェクト終了までに行うべき活動は何か? また、残された課題や継続すべき活動をネパール側で実施できるか? M&E(Monitoring and Evaluation) MoF (Ministry of Finance), NDAC (National Development Action Committee), NPCC (National Planning Commission Secretariat), PMO (Prime Minister Office), SMES2 Project (Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal Phase II), TYP (Three Year Plan)	活動内容やその成果を考察し、かつプロジェクト目標達成のための必要十分条件となっているかどうかを判断	目標達成にかかる促進・重要要因にどんなものがあるか? 目標達成にかかる阻害要因は何か?	外部条件が変化したか、またプロジェクトにどんな影響があったか? 変化があったとすれば、それに対する対応は適切であったか?	投入(専門家、施設、資機材、資金)の活用度は十分か? C/P研修(日本、第三国) 投入量は適正か?	プロジェクトマネジメントは適切であったか? C/Pスタッフの配置(必要な人数及び技術水準、経験他)	上位目標達成の見込み	プロジェクト作成資料、記録、内部中間レビュー、終了時報告書、業務完了報告書、専門家、C/P	インタビュー、関係者との協議

