

独立行政法人国際協力機構

ラオス国

公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト

**中間報告書
(第3年次)**

2010年2月

アイ・シー・ネット株式会社

技術協力プロジェクト事業
ラオス国 公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト (PCAP2)
中間報告書 (第3年次)
目次

目次	i
略語集	iii
1. プロジェクト概要	5
1.1. 事業概要	5
1.2. 本報告書の概要と要約	5
2. 今期の活動実施総括と各成果の達成見込み	7
2.1 【成果3】: PIP運営監理法及び政令・省令の策定支援	7
2.2 【成果1】: 技術の習得と定着のための活動 (研修・OJT)	8
2.3 【成果2】: 予算・財務管理手法の導入・制度化	14
2.4 【成果4】: PIP運営監理手法の改善 (ODA/郡PIP/プログラム)	16
2.4.1 【成果4-1】 ODAカウンターパートファンドの運営監理	16
2.4.2 【成果4-2】 郡レベルのPIP運営監理	20
2.4.3 【成果4-3】 セクタープログラム運営監理	21
3. 目標達成の見込み	25
4. インパクト	27
5. 実施上の課題	29
6. 中間レビュー調査について	31
7. 特記事項 (主な来訪者、行事など)	37

<添付資料>

Annex1

略語集

DOF	県財務局	Provincial Department of Finance
DPI	県計画投資局	Provincial Department for Planning and Investment
GPAR	ガバナンス・公共行政改革	Governance and Public Administration Reform
JCC	合同調整委員会	Joint Coordinating Committee
MPI	(ラオス) 計画投資省	Ministry of Planning and Investment
MPI-DIC	計画投資省国際協力局	Department of International Cooperation, MPI
MPI-DOE	計画投資省評価局	Department of Evaluation, MPI
MPI-DOP	計画投資省計画局	Department of Planning, MPI
NSEDP	国家社会経済開発計画	National-Socio-Economic Development Plan
OJT	実地訓練	On the Job Training
PCAP	(ラオス) 公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト	Project for Capacity Building in PIP Management
PCAP2	(ラオス) 公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト	Project for Enhancing Capacity in PIP Management
PIP	公共投資プログラム	Public Investment Program
PO	事業実施責任者	Project Owner
RTM	円卓会議	Round-Table Meeting
SOP	標準運営手順	Standard Operating Procedure
SPAS	簡易事業審査シート	Simplified Project Assessment Sheet
SPIS	簡易事業情報シート	Simplified Project Information Sheet
UNDP	国連開発計画	United Nations Development Programme

1. プロジェクト概要

1.1. 事業概要

ラオス政府は公共投資プログラム（Public Investment Program: PIP）のもと、公共投資事業の計画・審査から評価まで一貫して運営監理できる仕組みの導入や、行政官の運営監理能力の向上を重要課題の一つとして位置づけ、様々な取り組みを行っている。これに対して JICA は、ラオスの PIP が効率的かつ効果的に運営監理されるために、計画・審査から実施、評価に至るまでの一連の運営監理手法や体制を整備し、その強化を図るため、2004 年 11 月から 2007 年 10 月まで「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」（PCAP）を実施した。

PCAP の終了後、ラオス政府の継続要請により、「公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト」（PCAP2）を実施することになった。PCAP2（以下、本プロジェクト）では、PCAP で開発した PIP の運営監理技術をさらに向上させ、全国の県政府や中央の全省庁へ展開させることを目的としている。さらに、PIP 運営監理の監督省庁である計画投資省（MPI）が、研修等を通じて自立的に技術力を維持できるようになることを目指している。本プロジェクトは 2008 年 3 月に開始して、2011 年 8 月に終了する予定である。

1.2. 本報告書の概要と要約

本プロジェクト第 3 年次中間報告書（以下、本報告書）は、主に 2009 年 10 月の第 3 年次開始から 2010 年 1 月現在までの進捗状況を説明するものである。本報告書の概要は以下のとおり。

1. プロジェクト概要
本プロジェクトの事業概要と、本報告書の概要を説明している。
2. 今期の活動実施総括と成果達成の見込み
PCAP2 は第 3 年次に入っており、概ね順調に進んでいる。 【成果 3：PIP 法】 PIP 運営監理法の成立は、正式名称を公共投資法（Law on Public Investment）として、2009 年 11 月の国会で採択された。 【成果 1：研修】 3 年次上半期の主要な活動の一つである「県と中央省庁への研修実施」では、2010 年 1 月中旬までに 1 都 10 県の県計画局職員と PIP 事業主合わせて 522 人が、基礎的で総合的な PIP 運営監理手法についての研修を受講し、終了した。 【成果 2：PIP 予算・財務管理】 2010 年 1 月に全県と MPI を対象とした研修を実施。全般に、受講者の理解度は高く、研修内容も前向きに受け止められている。 【成果 4：手法の開発・改善・普及】 ODA カウンターパート・ファンド管理、郡 PIP 運営監理、プログラム管理に関する内容はそれぞれプロジェクトマニュアル、プログラムマニュアルに新たに加えられた。こ

<p>これらのマニュアルは、2009年から2010年2月までに、現在実施中の全国・全省庁向けの研修で参加者に配布されているところである。</p>
<p>3. プロジェクト目標達成の見込み</p>
<p>目標達成に向け、今年度のラオス予算年度の策定過程で、これまで開発した関連手法とプロセスを初めて実際に活用している段階である。第3年次ではそれら手法やプロセスを研修やOJTを通じて普及させながら検証している。しかし現段階では、プロジェクト目標に関する指標の達成見込みは判断が難しい。</p>
<p>4. インパクト</p>
<p>当初計画で示した上位目標の指標はデータの入手が非常に困難であり、本プロジェクト終了後にこの指標を通じて効果を測定することも難しいことが判明した。そのため、指標を変更することをラオス側と協議中である。上位目標達成の見込みについて、現状では判断できない。</p>
<p>5. 実施上の課題</p>
<p>PIP運営監理全国研修のためにMPI側が一部費用の拠出準備をしていたが、国庫金不足により間に合わなかった。今後も同研修のためにPIP予算が確保できたとしても、支出が困難となる状況が発生する恐れがある。第4年次研修のPIP予算確保と適正な時期の支出実現のために、関連省庁と協議を続ける必要がある。</p>
<p>6. 中間レビュー調査</p>
<p>2009年11月23日から12月8日までの期間で、本プロジェクトの中間レビュー調査が実施された。</p>
<p>7. その他特記事項（主な来訪者、行事など）</p>
<p>2009年11月3日から12日に、ラオス国立大学MBAコースの「プロジェクト・マネジメント」セッションが開催され、本プロジェクトの概要紹介と、PIP事業審査ツールを活用した事例研究が行われた。</p>

2. 今期の活動実施総括と各成果の達成見込み

PCAP2 は第 3 年次に入っており、概ね順調に進んでいる。2009 年 10 月～2010 年 1 月に、現地で実施した業務の概要は以下のとおり。

業務実施項目	第 3 年次活動
セミナーの開催	・ 中間セミナーの開催（全国）
JCC ミーティングの開催	・ 第 3 回 JCC ミーティングの開催
【成果 3】 PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援	・ 法案策定時のアドバイス ・ 法施行後の執行状況モニタリング
【成果 1】技術の習得と定着のための活動の実施	・ 研修制度化へ向けた協議の実施 ・ 県と中央省庁への研修実施
【成果 2】 予算・財務管理手法の導入・制度化	・ 研修カリキュラムとコンテンツの開発 ・ 研修講師の養成
PIP 予算計画策定【成果 2-1】	・ PIP 予算策定改善案・PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリング
PIP 事業の財務管理【成果 2-2】	
【成果 4】 PIP 運営監理手法の改善	
【成果 4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理	・ 研修カリキュラムとコンテンツの開発 ・ 研修講師の養成 ・ ODA カウンターパートファンドの運営監理方法改善案と研修のモニタリング
【成果 4-2】 郡レベルの PIP 運営監理	・ 研修カリキュラムとコンテンツ、研修実施ガイドの開発 ・ 研修講師の養成 ・ 郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリング
【成果 4-3】 セクタープログラム運営監理	・ 研修カリキュラムとコンテンツの開発 ・ 研修講師の養成 ・ プログラム監理方法と研修のモニタリング
その他	・ 中間レビュー調査受け入れ

各成果別に活動実施総括と成果達成の見込みを以下に記す。

2.1 【成果 3】： PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援

(1) 成果達成の見込み

本プロジェクトで達成する成果の一つと見込んでいた PIP 運営管理法は、正式名称を公共投資法（Law on Public Investment）として、2009 年 11 月の回国会で採択された。承認後 60 日以内に最終的な調整をし、大統領が承認し発効となる予定である。

<p>【成果 3】 PIP 運営監理の法的枠組みが整備される</p>
<p>【指標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIP 運営管理法と関連する政令・省令を制定する。 ➤ PIP 運営監理法と関連する政令・省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの審査・モニタリング・評価後の行政措置の執行体制を明確にする。 ➤ PIP 運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックを PIP 運営監理の基準と規定し、全国の DPI 職員に認識される。

(2) 今半期の活動実施総括

成果 3 に関連して、2009 年 10 月から 2010 年 1 月までの間に実施した活動項目は、以下のとおりである。

1) 法案策定時のアドバイス

公共投資法は今年度の開始当初、既に法案として国会の検討委員会の場に提出されていた。そこで、昨年度承認されなかった項目を審議し、詳細事項を調整した後、11 月国会に上程された。

2) 法令施行後の執行状況モニタリング

法の国会採択直後に、本プロジェクトが全県を対象に実施している PCAP2 中間セミナーの場で、セミナー参加者に対し法成立の報告と概要の紹介を行った。これにより、正式承認前に法のプレゼンスを PIP 運営監理に携わる各局の幹部と職員に示すことができた。

(3) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

次半期には、OJT を通じて法執行の支援とモニタリングを行うとともに、法に伴って施行される実施令や細則に関する支援を行う。本プロジェクトのマニュアルとハンドブックが同法と整合性を持つよう内容を改訂する。

2.2 【成果 1】: 技術の習得と定着のための活動（研修・OJT）

(1) 成果達成の見込み

成果 1「全県・全中央省庁/機関の計画局職員が、基礎的・総合的な PIP 運営監理の知識・技術を習得する」の達成に向け、3 年次上半期を終了した時点で各活動はほぼ順調に進捗している。3 年次上半期の主要な活動の一つである「県と中央省庁への研修実施」では、2010 年 1 月中旬までに 1 都 10 県の県計画局職員と PIP 事業主合わせて 522 人（内訳は、1 県/都あたり計画局職員 12 人程度、セクター部局の PIP 事業主 35 人程度）が、基礎的で総合的な PIP 運営監理手法についての研修を受講し、終了した。2010 年 1 月下旬以降、引き続

き残り 6 県と中央省庁/機関の計画局職員・PIP 事業主に対して同研修を実施する予定である。さらに、研修終了後、各県・中央省庁の計画局職員・PIP 事業主が、研修によって習得した知識を PIP 予算策定の実務で用いられるよう、2010 年 2 月後半以降に実施する実地訓練 (OJT) を通じてサポートを行う予定である。

【成果 1】 全県・全中央省庁/機関の計画局職員が、基礎的・総合的な PIP 運営監理の知識・技術を習得する
【指標】 ➤ 各県あたり 5 人以上の DPI 職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿って PIP 事業を運営監理することができる。 ➤ 各中央省庁/機関あたり 5 人以上の計画局職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿って PIP 事業を運営監理することができる。

(2) 今半期の活動実施総括

成果 1 に関連して、2009 年 10 月から 2010 年 1 月までに実施した活動項目は、以下のとおりである。

1) 研修制度化へ向けた協議の実施 2) 研修カリキュラムの開発 3) 研修講師の養成 4) 県と中央省庁への研修実施
--

具体的な活動内容は以下のとおりである。

1) 研修制度化へ向けた協議の実施

PIP 運営監理研修の財務面での自立発展性の確保に向け、今年度から研修の一部費用を MPI が PIP カウンターパートファンドで負担する旨基本合意している。本年度はプロジェクトで実施する研修¹のうち、PIP 運営監理全国研修予算の約 3 分の 1 にあたる 3 億 2134 万キップが MPI 負担金として承認・計上された。しかしながら、南部災害援助の緊急支出からくる国庫金不足により、研修が開始される 11 月末時点で予算を支出できない旨財務省から通達された。これを受け、研修予算については JICA の本プロジェクト契約金から負担し、代わりに MPI が同予算額を 2010 年 2～3 月に実施予定である OJT の一部費用として負担することで合意した²。今後 MPI が、合意通りに OJT 予算を負担できるよう引き続きプロジェクトから働きかけるとともに、研修経費の負担のあり方自体についてもカウンターパート機関と協議を継続する。

¹本年度実施する研修は PIP 運営管理全国研修と PIP 財務管理研修の 2 つ。

²MPI と本プロジェクトの間で協議した結果、予算額が第 2 四半期には拠出できるという前提で、カウンターパートファンド拠出対象研修を全国研修ではなく、OJT 研修の一部費用として負担するという合意を結んだ（本件は 11 月 24 日の打合せ簿で承認された）。

2) 研修カリキュラム開発

本プロジェクトの第2回の研修にあたる本年度は、「内容の充実」をテーマに掲げ、プロジェクトで新しく開発した PIP 運営監理手法の導入と、既存の手法の改善を目標とした研修カリキュラムを構成した。研修カリキュラムは、プロジェクトで開発した手法のうち財務管理手法を除く各手法を盛り込んだ PIP 運営監理全国研修（以下、全国研修）と PIP 財務管理研修の大きく2つに分かれる。

全国研修について、本年度のカリキュラムの特徴は、研修目標に基づき、継続PIP事業の申請方法など既存の3手法に加え、ODAカウンターパートファンドの運営監理手法など新たに4つの手法を加え、成果1の「総合的な」PIP運営監理手法の導入を目指している（表1参照）³。

³後者の PIP 財務管理研修については、後述の成果2を参照のこと。

表 1 全国研修カリキュラム

テーマ	内容の充実
目標	新しい PIP 運営監理手法の導入と、既存の手法の改善
全体日程	2009 年 11 月下旬～2010 年 2 月中旬
対象者	全 16 県/1 都・全 42 中央省庁/機関 ⁴ の計画局職員とセクター部局の PIP 事業主の合計 737～907 人を予定 ➢ 県・ビエンチャン都対象：1 県あたり DPI 職員 7～12 人と PIP 事業主 30～35 人程度（合計 629～799 人程度） ➢ 中央省庁/機関対象：1 省庁あたり計画局職員 1～2 人と PIP 事業主 1～2 人程度（合計 108 人程度）
所要日数	➢ 県・ビエンチャン都対象：各県/都で実施し、1 県/都あたり 5 日間実施。 ➢ 中央省庁/機関対象：ビエンチャン都にて、全省庁/機関合同で 5 日間実施
講師	➢ MPI 評価局職員 11 人 ➢ MPI 計画局職員 1 人 ➢ MPI 国際協力局職員 2 人 ※3 チームに分かれて研修を実施。1 チームあたり講師 3～4 人。
調整	➢ MPI 人事組織局職員 3 人 ➢ 本プロジェクトコーディネーター（MPI 評価局職員）3 人
主なコンテンツ	➢ 新規コンテンツ ① 債務 PIP 事業の支払申請方法 ② 郡レベルの PIP 運営監理手法 ③ ODA カウンターパートファンドの運営監理手法 ➢ 既存コンテンツ ④ 継続 PIP 事業の申請方法 ⑤ 継続 PIP 事業の審査手法 ⑥ セクタープログラム運営監理手法 ⑦ PIP 事業相対評価手法
その他	➢ 研修コンテンツごとにゲーム形式でのクイズ、研修終了時テスト、参加者による研修評価を実施。

3) 研修講師の養成

この研修カリキュラムに基づき、2009 年 11 月に、集中的に全国研修講師の養成（TOT）を行った。しかしながら、本年度の全国研修は、新規のコンテンツを導入したことやコンテンツが合計 7 つと多岐にわたったことなどから、11 月の TOT だけで研修の全コンテンツの指導技術を要請することが困難だった。これに対応するため、全国研修の第 1 回の派遣終了後に、特に指導が困難だった内容を特定し、追加の TOT を実施し、MPI 研修講師の指導力を補強した。結果的に、2010 年 1 月現在で、MPI 評価局職員 11 人、計画局職員 1 人、国際協力局職員 2 人が研修講師として養成された。来年度の研修では TOT に十分な時間をかけ、これらの MPI 研修講師の指導能力をさらに向上させ、講師が各コンテンツの内容についてさらに理解を深めて研修を実施できるようにすることが課題である。

4) 県と中央省庁への研修実施

⁴ カイソーン博物館とカイソーン国防学校の 2 機関を除いた 42 中央省庁/機関。

この研修カリキュラムに基づき、全国研修を実施した。2010年1月中旬までに全4回中3回の研修派遣を終え、1都10県の県計画局職員とPIP事業主合わせて522人が、合計7つのPIP運営監理手法について学んだ（表1、表2参照）。これまでのところ、研修受講者の研修プログラムや各コンテンツに対する高い満足度⁵と積極的な参加の度合いからみて、研修全体としては「新しいPIP運営監理手法の導入と、既存の手法の改善」という目標に向け概ね順調に進んでいるといえる。

また、研修受講者である県計画局職員とPIP事業主の知識の習得度合いに関しては、7つの手法のうち、継続PIP事業の申請方法、債務PIP事業の申請方法、郡レベルのPIP運営監理手法の理解度が高い一方、研修受講者にとって比較的なじみがないと思われるセクタープログラム運営監理手法などについては理解が困難な結果となった⁶。さらに、第1回から第3回の派遣では、研修プログラムの構成・時間配分や講師の各研修コンテンツに対する理解度合いやファシリテーション能力、各研修コンテンツの教材や実習の内容などに関して、効率的・効果的であった点が確認されたと同時に、課題も特定された（表3参照）。今後、C/P機関と共にこれらの課題を取りまとめ、今後残りの全国研修派遣や、2010年2月下旬からのOJT、次年度の研修計画で活用していく予定である。

表2 全国研修スケジュール

派遣回	研修日程	MPI 研修チーム①	MPI 研修チーム②	MPI 研修チーム③
第1回派遣	09/11/30-12/04	シェンクワン県	フアパン県	—
第2回派遣	09/12/21-12/25	ボリカムサイ県	ビエンチャン都	ビエンチャン県
第3回派遣	10/01/04-01/08	ウドムサイ県	ルアンナムター県	サヤブリー県
	10/01/11-01/15	ポンサリー県	ボケオ県	ルアンプラバン県
第4回派遣	10/01/25-01/29	アタプー県	サラワン県	サバナケット県
	10/02/01-02/05	セコン県	チャンパサック県	カムアン県
	10/02/08-02/12	全42 中央省庁/機関		

表3 全国研修の主な課題（第1回～第3回派遣時）

	効率的・効果的であった点	改善を要する点
研修プログラム構成	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新規の監理手法を予定通り研修コンテンツに加え、研修を実施することができた。 ➢ 各コンテンツの研修終了時にゲーム形式のクイズ（正解者に賞品付き）を取り入れた点は、参加者の積極的な学びを促した。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 研修プログラムを構成する研修コンテンツが多岐にわたるため、5日間で全コンテンツを網羅することが難しい。 ➢ 特に、郡レベルのPIP運営監理手法とセクタープログラム運営監理手法の時間配分がそれぞれ半日しかなく十分ではない。 ➢ 参加者側に、過去にPCAP研修に参加したことのある職員と、新人職員との両者が混在したため、理解の度合いが異なる両者に対して同じ内容の研修を行うことが難しい。

⁵第1回と第2回の研修受講者へのアンケートの結果による。詳細は別添1「Report of Nationwide PIP Management Training and PCAP2 Mid-term Seminar in Fiscal Year 2009/2010 (First and Second Dispatch)」参照。

⁶第1回と第2回の研修派遣の受講者による終了時テストの結果による。上述の別添1参照。

		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経済・社会主要セクターと、その他のセクターからの参加者のバランスを検討する必要がある。
研修マネジメント (全体)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ MPI が主体となって研修マネジメントを行った。 ➢ 本年度から研修マネジメントに MPI 組織人事局が加わり、研修マネジメントの支えとなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 研修予算マネジメントに関し、MPI 側負担分研修予算が予定通りに支払われなかった。 ➢ 今後は、研修マネジメント全体の仕切りも MPI が自主的に行っていけることが研修の自立発展性を確保する上で期待される。 ➢ 研修の指導能力以前に、時間管理能力や講師としての態度などについて学ぶ「ビジネスマネジメント研修」を MPI 講師に対して行うことを検討する。
研修マネジメント (個別)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 時間配分やプレゼンテーション・実習の内容を各対象県の状況に合わせて臨機応変にアレンジして対応した。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 各コンテンツの研修の時間管理（プレゼンテーション・実習）に難があり、時間不足のため実習が途中で終わったケースもあった。
研修教材	<ul style="list-style-type: none"> ➢ プレゼンテーション・実習が精緻に作られており、ほとんど修正の必要がない教材もあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 各コンテンツのプレゼンテーション資料、実習資料、マニュアルの内容に分かりにくい点や誤植があるため、改善を要する。 ➢ 次回は、実際の予算策定プロセスに使用するフォーマットのソフトコピーを参加者全員に配布することを検討。
チーム・マネジメント・ビルディング	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 各人がきちんとそれぞれの役割を果たして持ち味を發揮し、よくまとまったチームがあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ チームリーダーがリーダーの役割を果たしていないチームがあった。
講師のプレゼンテーション技術（主に研修の講義時）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ほとんどの講師が、自信を持ってプレゼンテーションを行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 講師によっては、各コンテンツの内容を十分に理解できていないため、プレゼンテーションの際に、一部であいまいな説明がみられた。
講師のファシリテーション技術（主に研修の実習時）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ほとんどの講師が、参加者からの質問に積極的に対応した。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 全体的に講師が、各実習の目的や期待されるアウトプットを十分に理解できていないため、一部の实習において、実習の目的を達成することができなかつたり、参加者をうまくファシリテーションすることができなかつたりした。 ➢ グループ実習の段取りをしっかりと頭に叩き込んだ上で、実習を運営する必要がある。

(3) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

次半期は、以下の 5 つの活動を予定している。次半期における重点としては、活動 (1) 「MPI、県、中央省庁への OJT 実施」を通して、各県・省庁/機関職員が研修で学んだ知識・技術を実務へ適用し、PIP 予算策定のプロセス・結果に反映させるようにすること、さらに、活動 (4) と (5) を今年度より前倒しに行い、TOT に十分な時間をかけて講師の各研修コンテンツについての理解を深め、ファシリテーション能力を高めること、があげられる。

成果 1 について、次半期の活動計画

- (1) MPI、県、中央省庁への OJT 実施
- (2) 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果のメタ評価
- (3) 研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック
- (4) 次年度研修計画策定と研修内容の改定
- (5) 研修講師の養成

2.3 【成果 2】：予算・財務管理手法の導入・制度化

(1) 成果達成の見込み

2010 年 1 月に全県と MPI を対象とした研修を実施。全般に、受講者の理解度は高く、研修内容も前向きに受け止められている。そのため、予算・財務管理手法の導入についての達成見込みは高いといえる。

予算・財務管理手法の制度化については、MPI での予算編成プロセスでどの程度使われるかが課題であるが、定着を図るため、引き続きフォローアップを行うとともに、追加の技術指導を行う方向である。

ただし、予算管理に関しては、PIP 予算ガイドラインが想定していた 12 月に発行されなかったため、今回の研修プログラムには含めなかった。

【成果 2】

PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される

【指標】

- プロジェクトマニュアルとハンドブックが、予算計画・管理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。
- 20 人以上の MPI 職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる。
- MPI と DPI が予算を見積もり、ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの計画を予算上限の枠内でいい、予算執行計画に従い実施するプロセスが確立される。

(2) 今半期の活動実施総括

本成果に関して実施した活動内容は、以下のとおりである。

1) 研修プログラム、カリキュラム、コンテンツの開発

県を対象とした研修プログラムを以下のように策定した。

- 研修を地域別に 3 回実施する。近隣県は日ごろから情報交換を行っているので、地域別に 3 つのグループに分けた（北部、中部、南部）。
- 研修はビエンチャンで行う。業務効率化を重視し、参加者を 1 カ所に集めた。
- 研修期間は 2 日。1 日目は財務管理の概要と財務管理ツールの運用方法、2 日目は財務

管理ツールの運用方法の後半に続き、ワークショップ形式でケーススタディを行う。

1 日目	午前	財務管理の概要 ▶ 練習問題 1：償還年数計算 ▶ 練習問題 2：自県の償還年数計算
	午後	財務管理ツールの運用方法 ▶ 練習問題 3：自県要支払額のターゲット設定
2 日目	午前	▶ 練習問題 4：セクター各局の予算要求に基づく要支払額の分析 ▶ 練習問題 5：中期支出見通しの作成
	午後	ワークショップ： セクター各局から予算キャパシティ以上の予算要求があった場合、セクター各局に対してどう対処するか。知事に対してはどう説明するか。

開発した研修カリキュラムとコンテンツは以下の 3 種類。

- ① 財務管理の概要 (DPI、MPI 共通)
- ② 財務管理ツールの運用方法 (DPI 用)
- ③ 財務管理ツールの運用方法 (MPI 用)

県を対象にした研修では①と②を、MPI を対象にした研修では①と③をそれぞれ用いる。

財務管理は、県におけるプロジェクトの支払い年数に焦点を当て、支払い年数の管理方法や、短縮化に向けたターゲットの設定方法、セクター局との交渉方法を説明している。分析方法に関する理解を深めるため、実例を用いた練習問題を多く準備した。

2) 研修講師の養成

2010 年 1 月に、MPI 計画局スタッフ 7 人を対象として TOT を実施。後述する県を対象とした財務研修において、これらの研修講師は、プレゼンテーションやケーススタディの実施の支援などを行うとともに、ワークショップではファシリテーションを行った。

3) 県と中央省庁への研修

2010 年 1 月には、県と MPI を対象とした研修を、ビエンチャンで以下のように開催した。

- ・ 2010 年 1 月 14～15 日：地方研修 (中部県対象)
- ・ 2010 年 1 月 19～20 日：地方研修 (南部県対象)
- ・ 2010 年 1 月 21～22 日：地方研修 (北部県対象)
- ・ 2010 年 1 月 26～27 日：MPI 研修

各参加者は以下のとおり。

- ・ 中部県研修 : 20 人

- ・南部県研修 : 22 人
- ・北部県研修 : 28 人
- ・MPI 研修 : 11 人

(3) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

1) PIP 予算策定改善案及び PIP 財務管理手法のモニタリングとマニュアルの改定・ハンドブック反映

PIP 予算策定に関しては、2 月に発表される PIP ガイドラインの内容をふまえ、内容のみならず策定のタイミングに関する改善に向けた提案を行う。

2010 年 2 月には、OJT に MPI 計画局スタッフが同行し、財務管理ツールの利用状況を確認する予定。3 月には、MPI に対して追加の技術指導を行い、財務管理ツールの利用を促す。県での活用度合いを確認したうえで、パイロット県への訪問を行い、利用上の問題点や改訂が必要な点を確認する。2010 年 5～6 月に、マニュアルの改訂を行い、MPI への説明を行う。

2.4 【成果 4】: PIP 運営監理手法の改善 (ODA/郡 PIP/プログラム)

【成果 4】
MPI 職員、全県の DPI 職員、中央省庁計画投資担当部局職員が PIP 運営監理につき知識と技術を向上させる。

2.4.1 【成果 4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理

(1) 成果達成の見込み

次表に示したように、指標 4-1 はプロジェクト終了に向け順調に達成されつつある。PCAP2 で加わった新しいコンポーネントである、ODA カウンターパートファンドの管理に関する内容はマニュアルに新たに加えられた。この内容は、2009 年から 2010 年 2 月までに、実施中の全国・全省庁向けの研修で紹介され、受講者に配布されているところである。この研修では、指標 4-1 で目指している能力開発の対象者数よりも多い受講者数を予定している。このサブコンポーネントの研修講師候補として MPI 各局から配置されたカウンターパートの数は、国際協力局 (DIC) から 2 人、評価局 (DOE) から 3 人、計画局 (DOP) から 1 人の計 6 人である。

表 成果 4-1 関連の指標の達成状況

指 標	達成状況
4-1. プロジェクトマニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンドや郡レベルでの PIP それぞれの運営監	1) ODA カウンターパートファンドの運営監理上の課題を反映した①簡易事業情報シート (Simplified Project Information Sheet : SPIS) 策定ワークフロー、②SPIS フ

<p>理を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。</p>	<p>フォーマット、③修正相対評価ワークフローを開発し、MPI のコメントを受けてマニュアルに盛り込んだ。</p> <p>2) マニュアルはプロジェクトのターゲットグループである PIP マネジメントに関わる政府関係者らに、研修の機会に配布されている。</p> <p>3) ODA カウンターパートファンドに関する研修教材は開発されて研修で使われている。</p>												
<p>4-3. 20 人以上の DPI 職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。</p>	<p>1) 2009 年 12 月から 2010 年 2 月中旬までの予定で、第 3 年次の研修は実施中である。研修受講予定者数は下表のとおり。</p> <p>2) この分野のプロジェクトマニュアルと研修教材は改良された。</p> <p>3) 研修受講者の能力は 2010 年中盤に実施予定のメタ評価で評価される。</p> <p style="text-align: center;">2009-2010 年の PIP 研修受講予定者</p> <table border="1" data-bbox="715 763 1367 1120"> <thead> <tr> <th>所属機関</th> <th>受講予定者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MPI</td> <td>14 人程度 (TOT 受講予定者)</td> </tr> <tr> <td>DPI</td> <td>105~180 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)</td> </tr> <tr> <td>県セクター部局の事業主</td> <td>450~525 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)</td> </tr> <tr> <td>中央省庁/機関</td> <td>108 人程度</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>677~827 人程度</td> </tr> </tbody> </table>	所属機関	受講予定者数	MPI	14 人程度 (TOT 受講予定者)	DPI	105~180 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)	県セクター部局の事業主	450~525 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)	中央省庁/機関	108 人程度	計	677~827 人程度
所属機関	受講予定者数												
MPI	14 人程度 (TOT 受講予定者)												
DPI	105~180 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)												
県セクター部局の事業主	450~525 人程度 (シェンクアン県とフアパン県を除く)												
中央省庁/機関	108 人程度												
計	677~827 人程度												

(2) 今半期の活動実施総括

成果 4-1 達成のための活動は概ね順調に進捗している。各活動の実績は以下の次表のとおり。

成果 4-1 達成のための活動実績

活 動	実施状況
<p>1 ODA カウンターパートファンドの運営監視、郡レベルでの PIP 運営監視、セクタープログラム運営監視に関するプロセスを調査分析する。</p>	<p>1) ODA 事業の調査として、関係部門との調整や予備調査を行った。</p> <p>2) ODA 事業の調査として、MPI の責務確認、DIC の責務確認、PIP/ODA 予算プロセスの確認、ODA カウンターパート・ファンド・プロセス分析、他ドナーによる関連プロジェクトの確認を行った。</p> <p>3) アクションプランのレビューとして、予備調査を行った。</p> <p>4) ODA 助事業のカウンターパートファンド運営監視上の課題整理</p> <p>5) ODA 事業のカウンターパートファンド運営監視上の課題整理として、改善策の要件を整理した。</p>
<p>2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手はじめに、毎年の予算策定プロセスに合わせて、ODA カウンターパートファンドの運営監視、郡レベルの PIP 運営監視、セクタープログラムの運営監視のプロセスを検証する。</p>	<p>ODA カウンターパートファンドの現状のワークフローを分析した。</p>
<p>3 「PIP 個別プロジェクト運営監視マニュアル」と「PIP 運営監視マニュアル」を ODA</p>	<p>改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映として、SPIS ワークフロー、SPIS フォーマット、修正 CompAss ワ</p>

カウンターパート・ファンドの運営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セクタープログラムの運営監理について改善し、ハンドブックを開発する。	ークフローを盛り込んでマニュアルの改訂を行った。
4 マニュアルとハンドブックを作成しすべての関係機関に配布する（成果 2 の 4 の活動と同時に実施）。	マニュアルは未承認のまま発行、ハンドブックは次年度に発行を延期した。
5 研修カリキュラムと教材の開発のため MPI を支援する（成果 2 の 5 の活動と同時に実施）。	1) 研修カリキュラムとコンテンツの開発として、マニュアルの内容を反映し、3 年次からの研修コンテンツを改訂した。 2) 研修講師の養成支援として、ODA カウンターパートファンドについては研修カリキュラムとコンテンツ開発で講師候補者と共同作業を行った。 3) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発に関し、研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発する。
6 MPI がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する（成果 2 の 6 の活動と同時に実施）。	全県、全省庁対象の研修を 2009 年 12 月中旬から 2010 年 2 月中旬まで支援中。
7 MPI がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する（成果 2 の 7 の活動とともに実施）。	2010 年 3 月に実施する。
8 毎年、審査・評価された PIP プロジェクトに対するメタ評価を実施し、セクタープログラムの指標をモニターする。	2010 年 7 月以降に実施する。
9 MPI が 6 と 7 のフィードバックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する（成果 2 の 9 の活動と同時に実施）。	2010 年 7 月以降に実施する。

(3) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

成果 4-1 完遂とプロジェクトのインパクト強化のために、今後以下のような活動を予定している。

成果 4-1 達成のための残りの活動

1) メタ評価の実施

研修受講者の能力評価のため、2010 年中盤に実施する。

2) ハンドブックの作成

他の研修コンポーネントと共通の課題として残されており、その開始は郡レベルでの他の省庁や他ドナーとの調整の進捗次第である。さらに、ハンドブックはその後の MPI の公認を経て発行される。

3) シェンクアン県とフアパン県での研修実施

DIC の研修講師候補者の選定に時間がかかったため、これらの 2 県は今回実施中の研修スケジュールに組み込むことができなかった。次半期はこの 2 県もカバーする。

プロジェクトのインパクトを高めるための活動

4) SPISワークフローの制度化支援

今年度は現場でのプロトタイプ試用期間と考えており、公式なワークフローとしての本格運用は次会計年度以降に想定している。次年度研修ではODA政令に裏付けされた活動として正式に起動を目指す。PIP法、マニュアルの認定と併せてブンタビ副大臣を通じ協議する。

5) 他の類似フォーマットとの調整

国連開発計画（UNDP）の円卓会議（Round-Table Meeting :RTM）プロジェクトや現在使用しているODA管理のための他の類似フォーマットとのすみ分けはDIC内部で徐々にできつつある。これらとSPISがより効率的に機能できるよう、DICとの認識共有促進と関係アクター（UNDP/RTM、世界銀行/標準運営手順（Standard Operations Procedure: SOP）策定のコンサルタントら）との情報共有をさらに進める。

DIC内部の既存ODA関連フォーマットの要約

	Name	Purpose	Who writes?	Collection/delivery term
1	ODA List	Compile résumé of all the ODA Project	Provincial Departments & DPI and Ministries	Within January
2	PIS/PIR/PWP	Arrangement of project information by PJ Owners	All PJ Directors	Dec-Jan.
3	FAR Questionnaire	Preparation of FAR	Development Partners	Dec-Jan.
4	SPIS	Apply for NCB	Provincial Departments, DPI and Ministries,	From Dec-Feb

プロジェクトチーム作成

6) DICからの研修講師派遣数の拡大。

DICはカウンターパートファンド管理を含むODAに関する主な研修の実施主体になるべきであるという意向を表明してきているが、今年度の全国に派遣された講師はわずかに2人だけである。この人数は全国での研修をカバーするには十分でなかったため、DOEやDOPから派遣された講師が補完した。4年次の研修では、今回派遣され講師となった職員がコアトレーナーとなることが期待され、DICのオーナーシップも高まってくることが予想される。したがって、DICはより多くの講師を派遣するよう、プロジェクトへのコミットメントを高めることが期待される。この課題の解決を図るために、専門家はMPIとの対話を一層強化する。

2.4.2 【成果 4-2】 郡レベルの PIP 運営監理

(1) 成果達成の見込み

以下の表に示したように、指標 4-2 は順調に達成されつつある。新たに開発したフォーマットは、今後ドナーや国内ファンドと協議して、基本的には本プロジェクトで作成したフォーマットを使用する方向で調整していく。郡レベルの PIP 運営管理に関する状況や各種ルート、フォーマットはプロジェクトマニュアルに反映している。

表 成果 4-2 関連の指標の達成状況

指 標	達成状況
4-2 MPI 職員と各県の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営管理について県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	郡レベルの PIP 運営監理について、村落開発・貧困削減の取り組みに特化した PIP 事業申請フォーマットを新たに開発した。今後、国内ファンドやドナーによる地域支援ファンド等との整合性を図る。 また、県職員を対象とした研修では、県レベルから村や郡レベルに支援するための取り組みを協議した。その際、それぞれの地域特性とドナーや国内ファンド、それらの財源に至るルートの整理も行った。

(2) 今半期の活動実施総括

成果 4-2 に関して実施した作業内容は以下のとおりである。

郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリング

県職員を対象とした PIP 運営監理全国研修では、郡レベル運営監理の新フォーマットを紹介した上で、県レベルがどのように郡・村レベルに対して PIP 運営監理指導を行えるかの協議を行った。各県の地域特性とドナーや国内ファンドを確認し、郡レベルの PIP 事業申請の適正ルートを整理した。

(3) 次半期おける重点と計画遂行上の留意点

中央レベルでは、引き続きドナーや国内ファンドと協議し、郡レベルからの事業申請ルート、プロセス、フォーマットの統一を図る。PIP 予算策定プロセスに完全に合わせることは難しいが、ビエンチャン宣言の取り組みに合わせて極力ラオス側のプロセスに近づけるよう要請していく。

郡レベルでは、本プロジェクトが開発したフォーマットを普及するために、各県が郡に指導できるよう、後方支援を継続する。マニュアルの改訂に加えて研修キットやハンドブックも作成していく。

2.4.3. 【成果 4-3】 セクタープログラム運営監理

(1) 成果の該当部分達成の見込み

指標 4-2 と 4-3 のプログラム管理に関連するものは、以下の表に示したようにプロジェクト終了に向け順調に達成されつつある。プログラムマニュアルは、プログラム系図、時系列チャート、PIP マップに関するモニター3 県でのケーススタディを加えて改訂された。このケーススタディでは、次期 5 カ年開発計画に向けた課題が明らかになった。マニュアルの内容は、2009 年から 2010 年 2 月まで実施中の全国・全省庁向けの研修で紹介され、参加者に配布されているところである。この研修では、指標 4-3 で目指している能力開発の対象者数よりも多い受講者数を予定している。このサブコンポーネントの研修講師候補として MPI 各局から配置されたカウンターパートの数は、DOE から 4 人、DOP から 1 人の計 5 人である。

表 成果 4-3 関連の指標の達成状況

指 標	達成状況												
4-2. プログラム・マニュアルが改善・承認され、PIP 運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。	セクタープログラム運営監理に関するプログラムツールの事例と今後に向けた課題を盛り込みプログラム・マニュアルを改訂した。												
4-3. 20 人以上の DPI 職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	1) 2009 年 12 月から 2010 年 2 月中旬までの予定で、第 3 年次の研修は実施中である。研修受講予定者数は以下の表のとおり。 2) 同分野のプログラムマニュアルと研修教材は改良された。 3) 研修受講者の能力は 2010 年中盤に実施予定のメタ評価で評価される。 2009-2010 年の PIP 研修受講予定者 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>所属機関</th> <th>受講予定者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MPI</td> <td>14 人程度 (TOT 受講予定者)</td> </tr> <tr> <td>DPI</td> <td>119~204 人程度</td> </tr> <tr> <td>県セクター部局の事業主</td> <td>510~595 人程度</td> </tr> <tr> <td>中央省庁/機関</td> <td>108 人程度</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>751~921 人程度</td> </tr> </tbody> </table>	所属機関	受講予定者数	MPI	14 人程度 (TOT 受講予定者)	DPI	119~204 人程度	県セクター部局の事業主	510~595 人程度	中央省庁/機関	108 人程度	計	751~921 人程度
所属機関	受講予定者数												
MPI	14 人程度 (TOT 受講予定者)												
DPI	119~204 人程度												
県セクター部局の事業主	510~595 人程度												
中央省庁/機関	108 人程度												
計	751~921 人程度												

(1) 今半期の活動実施総括

成果 4-3 のための活動は順調に進捗している。各活動の要約は以下の表のとおり。これまでの研修では、モニター3 県でのプログラムツール作成のケーススタディ紹介に重点をおいてきた。ここでは、各政府機関の次期 5 カ年開発計画策定に有用な教訓を提供することを意図している。

成果 4-3 達成のための活動実績

活 動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営 監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セ クタープログラムの運営監理に関する プロセスを調査分析する。	アクションプランのレビューとして、国家、モデル候補 セクター、モニター県の各開発計画と国家開発計画アク ションプランを構造化する分析を行った。
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手 はじめに、毎年の予算策定プロセスに 合わせて、ODA カウンターパートフ ォンドの運営監理、郡レベルの PIP 運 営監理、セクタープログラムの運営監 理のプロセスを検証する。	1) パイロットセクターのプログラム策定準備として、 パイロットセクター選定の予備協議を行った。 2) パイロットセクターのプログラム策定準備として、 モニター県のモデルセクターの開発計画の課題を整 理した。 3) パイロットセクターのプログラム策定として、プロ グラムツールの事例を開発した。
3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニ ュアル」と「PIP 運営監理マニュアル」を ODA カウンターパートファンドの運 営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セ クタープログラムの運営監理につき改 善し、ハンドブックを開発する。	プログラムマニュアルの改訂として、プログラムツール の事例と今後に向けた課題を盛り込み、プログラム・マ ニュアルを改訂した。
4 マニュアルとハンドブックを作成しす べての関係機関に配布する（成果 2 の 4 の活動と同時に実施）。	マニュアルは未承認のまま発行、ハンドブックは次年度 に発行を延期した。
5 研修カリキュラムと教材の開発のため MPI を支援する（成果 2 の 5 の活動と 同時に実施）。	1) 研修カリキュラムとコンテンツの開発として、マニ ュアルの内容を反映し、3 年次からの研修コンテ ンツを改訂した。 2) 研修講師の養成支援として、研修カリキュラムとコ ンテンツ開発で講師候補者と共同作業を行った。 3) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの 開発に関し、研修カリキュラム、コンテンツ、研修 実施ガイドを開発する。
6 MPI がすべての県と省庁に対しアップ グレードした PIP 運営監理研修ワー クショップを実施するのを支援する（成 果 2 の 6 の活動と同時に実施）。	全県、全省庁対象の研修を 2009 年 12 月中旬から 2010 年 2 月中旬まで支援中。
7 MPI がすべての県と省庁に対し OJT を 実施するのを支援する（成果 2 の 7 の 活動とともに実施）。	2010 年 3 月に実施する。
8 毎年、審査・評価された PIP プロジェ クトに対するメタ評価を実施し、セク タープログラムの指標をモニターする。	2010 年 7 月以降に実施する。
9 MPI が 6 と 7 のフィードバックに基づ き、マニュアルやハンドブックを改訂 するのを支援する（成果 2 の 9 の活動 と同時に実施）。	2010 年 7 月以降に実施する。

(2) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

1) POT研修の充実

プログラム管理の対象領域と研修対象は広汎なため、今年度研修では、プログラム
ツリー (POT) 実習を通じ、次期5カ年開発計画に有用な教訓抽出にテーマを絞って
全国研修を実施中である。この研修では、受講者は現場で直面している課題を通じ
た重要な教訓を抽出することができた。一方で、さらに深い分析で教訓を得るため
には、研修教材のさらなる改良とTOTの強化が必要と思われる。次半期はこの点に留

意しながら研修コンテンツの更新を行う。

2) 用語の整理

プログラムマニュアルに関しては、目標、指標、プログラム、プロジェクトなどの複雑な用語が多く、読者が混乱しやすいものが多いことが、カウンターパートから指摘された。次期マニュアルではこれらの改善を行う。

3) 他のプログラムツールの紹介

クロノロジーチャート、PIPマップの2つのツールについても、すでにモニター3県でのケーススタディをマニュアルで紹介してある。カリキュラム全体で時間の割り当ての制約があることや、2010年末までは次期5カ年開発計画（2011－2015年）の策定期間にあたることなどの理由で、これら2ツールに関する内容の研修を現在は行っていないが、今後これらの内容を研修に盛り込む可能性も探っていく。

4) 有望講師人材の発掘

2009年末に行ったTOTでは、新規に参加したMPI職員が多数受講し、なかには能力のある人材も多数発掘された。PCAP2の活動以外にもMPI独自に行っている研修の機会があるため、より多くの有能な研修講師をPCAP2で養成することが、政府関係者に幅広くPIPマネジメントの知識を拡大していくためには有効なアプローチである。したがって、今後TOTではより多くの職員に機会を提供することに引き続き留意していく。

3. 目標達成の見込み

「2.活動総括と成果達成の見込み」のとおり、各成果に関する活動は活動計画表に従って行われており、今年度上半期を終了したところでプロジェクトの活動は順調に進捗しているといえる。

プロジェクト目標「MPI と DPI が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIP プロジェクトを審査し、ラオス政府が設定する PIP 予算上限の枠内で PIP の全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし評価する」の達成に向け、今年度は開発した関連手法とプロセスを初めて実際に予算策定プロセスで活用している段階である。今年度はそれら手法やプロセスを研修や OJT を通じて普及させながら検証している。

しかし、プロジェクト目標に関する指標の達成見込みは、現段階では判断が難しい。

【指標】

- ◇ 予算シーリングの枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニタリング、評価が行われた国内 PIP 事業と ODA 事業のカウンターパートファンド部分の割合がプロジェクト終了時までには 100%となる。
- ◇ 計画、審査、モニタリング、評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP 事業に関するレポートの質が向上する。
- ◇ 中央省庁と県レベルの双方で、MPI・計画関連部局が財務省・県財務局とともに予算シーリングを設定し実行する。
- ◇ PIP 予算における債務の割合が減少する。
- ◇ MPI が中央省庁とともに地域目標、年次目標として ODA 事業を含む PIP 事業の分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。

4. インパクト

上位目標「中央省庁と各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形で PIP プロジェクトを実施する」について、これまでに行ったベースライン調査の結果、当初計画で挙げている指標のデータの入手が非常に困難であり、本プロジェクト終了後にこの指標を通じて効果を測定することも難しいことが判明した。そのため、指標を以下のように変更することをラオス側と協議中である。上位目標達成の見込みについて現状では判断できない。

上位目標の指標案

現行の指標	変更後の指標
1. 中断・中止された国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	1. <u>スケジュールどおりに完了した国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。</u>
2. 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	2. 完了後の維持管理が <u>適切に行われている国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。</u>
3. 受益者に利用されない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	3. 受益者に <u>適切に利用される国内PIPプロジェクトやODAプロジェクトの数と割合が増加する。</u>
4. 事業実施者が突然変わる国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	削除。
5. セクタープログラムにおいて対象となる指標が向上する。	5. <u>各セクターと各県において対象となる指標がPIPプロジェクトの選定ガイドラインとして使われる。</u>

5. 実施上の課題

今半期に実施した PIP 運営監理全国研修において、当初計画では自立発展性確保の一環として MPI 側が研修費用の 3 分の 1 程度を負担する予定であり、そのために本プロジェクトのカウンターパートファンドとして 300 万円程度を PIP 予算に計上していた。この予算は承認され、2009 年 11 月の研修開始から拠出準備をしていたが、国庫金不足により間に合わなかった。今年度は本プロジェクト側がカウンターパートファンド相当分を負担し、代わりに 2010 年 2 月より実施する OJT のほとんどを費用負担することで合意した。

ラオス政府は従来から、年度はじまりの時期に国庫金が不足するという事態が頻発している。PIP 運営監理に関連する研修は、予算策定前の 11 月から 12 月にかけて実施することが適当であるため、今後も研修のために PIP 予算が確保できたとしても、支出が困難となる状況が発生する恐れがある。この課題は本プロジェクトだけにかかわるものではなく、通年にわたる PIP 予算管理と時期配分に関することであり、MPI のみならず財務省の資金調達にもかかわる課題である。来年度の研修のための PIP 予算確保と適正な時期の支出実現のために、関連省庁と協議を続ける必要がある。

6. 中間レビュー調査

2009年11月23日から12月8日まで本プロジェクトの中間レビュー調査が実施された。調査の概要は以下の表のとおり。

中間レビュー結果概要

評価調査団の概要	
調査者	武井 耕一 JICA ラオス事務所次長 吉村 由紀 JICA ラオス事務所員 戸田 陽一郎 財団法人国際開発センター研究員
評価結果の概要	
3-1 実績の確認	
<p>〈成果1〉全県の DPI 職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、先行プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。</p> <p>全県対象研修、全中央省庁研修が実施され、現在 2 回目の全県計画投資局 (DPI) 職員対象研修が実施されている。研修にあたっては、計画投資省 (MPI) 職員が講師陣として実力を発揮している。また研修を受けた県では郡に対し、中央省庁では関連部局署に対し、自主的に研修内容を共有し、また MPI 職員に別途要請して研修を行ったことも確認された。</p>	
<p>〈成果2〉PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。</p> <p>2000年11月27日に PIP 法が国会にて承認され、首相令からの格上げとなった。今後実施細則の中で予算・財務管理手法の整備が促進されることが期待される。これまでの予算・財務管理の状況把握により予算策定・執行のうち特に予算策定プロセスに対する研修の必要性が明確となったため、今後ニーズに即した研修の実施が期待される。</p>	
<p>〈成果3〉PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。</p> <p>上述のとおり PIP 法が承認され、これにより PIP 運営監理の法的枠組みの整備が前進し、今後実施細則の制定への技術支援が期待される。</p>	
<p>〈成果4〉MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画投資担当部局職員が PIP の運営監理につき知識と技術を向上させる。</p> <p>国内予算 PIP のうち ODA カウンターパート・ファンドの運営監理に関し、カウンターパートである DIC の巻き込み、能力強化の必要性が認められた。また、DIC に対する他ドナーの支援として、SOP(Standard Operating Procedure)支援 (WB)、ODA データベース支援 (UNDP) 等が開始されており、本プロジェクトとの活動や成果との関連性も認められるため、今後より積極的な情報共有・連携が求められる。</p>	

郡レベルの PIP 運営監理については郡職員用のマニュアル・ハンドブックの更なる改訂が期待される。セクタープログラムについてプログラム運営監理のためのツールの開発、マニュアルの改訂、研修講師の育成支援に取り組んでおり、活動は進捗している。

3-2 評価結果の要約

3-2-1 5項目評価

(1) 妥当性

以下から、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

ラオスでは社会経済開発 5 年計画 (NSED) の下で公共投資プロジェクト (Public Investment Project: PIP) として開発事業が進められており、各省庁、各県の開発事業の申請と事業審査、モニタリング、評価を実施することが 2002 年の首相令 58 により規定された。また第 6 次国家社会経済開発計画 (NSED) でも行政官の能力向上が重点課題とされている。そのため、各省庁や各県の職員は PIP の運営監理能力を強化する必要性があり、本プロジェクトのプロジェクト目標はラオスの政策と合致している。

また日本側の援助政策では、外務省の国別援助計画で「行政官の能力向上及び制度構築」が重点分野の一つとされ、また JICA の国別事業実施計画では「行政の質と能力の向上」が重点課題の一つとされているため、本プロジェクトは日本の対ラオス援助政策とも合致している。

ターゲット・グループのニーズとの合致については、研修参加者からのヒアリングによると研修内容が有益で実践的であるとの指摘があり、また MPI 評価局長からは他省庁も本プロジェクトで開発されたツールを受け入れているとの指摘もあることから、本プロジェクトの内容はターゲット・グループのニーズに合致しているといえる。

また、他ドナーのアプローチと異なり JICA のアプローチは専門家チームが長期に亘りカウンターパートのキャパシティ・ビルディングにじっくり取り組み、また本プロジェクトでは研修に OJT を組み合わせる訓練手法を採用している点においても、能力向上を目指すカウンターパートのニーズに合致しているといえる。

(2) 有効性

中間レビュー調査時点でプロジェクト目標の達成見込みの判断はできないため、有効性についても判断できない。成果の達成状況から判断すると、成果達成のための改善が必要な部分があるものの、プロジェクト目標達成のための好材料は見受けられる。具体的な成果の達成状況は以下のとおり。

成果 1 は研修受講者が PIP 運営監理に関する技能と知識を得ることができたため、達成する可能性が高い。加えて、MPI による研修を受けた中央省庁や県の職員が自ら研修教材を同僚に配布し、また PIP 運営監理に関する研修を自ら企画する動きがあり、MPI が直接関与しない部分でも PIP 運営監理にかかる知識やスキルが省庁や県の職員に普及しつつあることが確認された。成果 3 は PIP 法が承認されたため、既に達成されている。成果 2 については今後の研修を

通じて財務管理に係る能力が向上する可能性がある。なお、成果4についてはセクタープログラム運営監理能力強化、ODA カウンターパート・ファンド運営能力強化、郡レベルの PIP 運営監理能力強化ともに活動は進捗している。しかし、ODA のカウンターパート・ファンドへの対応の遅れ、郡レベルの PIP 運営監理に関する他省庁や他ドナーとの調整の必要性が成果達成の阻害要因と考えられる。

(3) 効率性

以下より、カウンターパートのコミットメントに懸念はあるものの、概ね効率性は確保されていると思われる。

投入は R/D や PDM で示されたとおりになされている。なお、カウンターパートの中でもプロジェクト・マネージャーである評価局長は PCAP1 より継続して関わっており、本プロジェクト・チームとは密接な協力関係を築いている。さらに、DIC との他の職員も PCAP1 の時から異動が少なく、プロジェクトをよく理解して関わっている。本プロジェクトはカウンターパートから強いコミットメントがあるため、プロジェクト実施上の調整が容易となっている。

他方で、DIC は 2007 年に MPI に戻っており、DIC は DOE や DOP よりも PIP 運営監理に関する理解が少ないと考えられる。さらに DIC の職員の数は少なく、質も低いとみられ、またドナーのアプローチの違いに戸惑っていると思われる。そこで、DIC 職員を研修に巻き込んで職員の能力強化を図り、またプロジェクトの効果を高めるために DIC とのコミュニケーションを進める必要もあろう。

(4) インパクト

上位目標の達成見込は現時点で判断できない一方で、ネガティブな波及効果も見受けられない。

(5) 自立発展性

以下よりプロジェクト終了後にプロジェクトの自立発展性が確保される見込みは概ね高いと見られる。2009/10 年度の予算策定にかかる全県研修を通じて、MPI 評価局は研修を自ら運用できるレベルに達しており、またモニター3 県の DPI 職員も研修講師を務められるようになっている。また、MPI による研修を受講した中央省庁職員の中には省庁内で研修教材を自主配布する動きが見られ、また省庁の中には省内の PIP 研修に MPI からの講師派遣を要望していた。郡レベルでも、MPI の研修を活用して自ら「Project Profile」を作成する動きが見られたことから、技術面での自立発展性は確保されていると見られる。また 2009 年 11 月の PIP 法の成立により、制度面での自立発展性も確保されたと考えられる。さらに MPI が人事組織局を PIP 研修に巻き込もうとしていることも研修の実施体制に関し、組織面での自立発展性に配慮した動きと受け取ることができる。

また 2009 年 10 月のケチャーナ台風の被害への緊急対応のため、財務省より拠出が見送られ

たものの、2010/11年度の予算策定プロセスにかかる全県研修の運営費用の一部(3,457万キップ)が国会により PIP カウンターパート・ファンドとして承認されたように、ラオス側のコミットメントは高い。

3-2-2 効果発現に貢献した要因

成果の発現に対する貢献要因として、以下が挙げられる。まず、研修内容が実践的であり実際の PIP 運営監理に直接役立った点である。研修受講者からはグループ・ワークや「相対評価」を評価する意見が複数あった。さらに研修時期を実際の予算策定プロセスの事前とし、また研修実施後に OJT を組み合わせた点も研修効果の向上に貢献したと考えられる。

また実施体制に関し、JICA 専門家チームと MPI 評価局との間の協力関係が効果発現要因として挙げられる。評価局長は PCAP1 から継続して 5 年以上に亘りプロジェクト・マネージャーとしてプロジェクトに関わっており、また多くの他職員も本プロジェクトに留まっており、MPI 内に経験が蓄積されていると考えられる。

3-2-3 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの進行を阻害する大きな要因として、二点挙げられる。まず、PIP 法の成立の遅れである。当初 2008 年 12 月の国会にて承認予定であったが国会で承認されず、2009 年 11 月に承認された。同法の成立が遅れたことで成果 3 の達成が遅れた他、プロジェクトで準備したマニュアルは未承認配布となり、またハンドブックは発行が来年に延期となっていた。

また、ODA カウンターパート・ファンドのフォーマットの DIC による承認が遅れており、成果 4 の達成の阻害要因と考えられる。

3-2-4 結 論

投入、活動実績ともに計画通り実施されている。成果 1、3 については順調に進捗しており、成果 2、4 については達成に向けたさらなる活動が期待される。ただし、成果 2、4 については当初よりプロジェクト後半での成果達成が計画されていたため、プロジェクトデザインの改定の必要性はない。

3-3 提 言

既述の実績、評価 5 項目による評価を踏まえての、プロジェクトの実施体制や運営への提言は、以下のとおりである。

3-3-1 PIP 法のもと実施細則の制定にかかるさらなる技術支援

成果 2 に関し、実施細則に財務管理の技術的側面が記載されることから、財務管理手法が PIP 運営監理において適切に実施される上で、財務管理に関する PIP 法の実施細則の制定が重要となる。そこで、適切な財務管理の下で PIP 運営監理ができるよう、予算シーリングを含む財務

管理に関する実施細則に対して技術指導を引き続き行うことが適当であると考えられる。

3-3-2 JICA 事務所を中心としたドナー間情報共有、連携の促進

世銀が進める SOPs、UNDP が進める NIM プロジェクト等の他ドナーは本プロジェクトに関連する活動を進めている。日本も参加する援助協調の枠組みであるビエンチャン宣言の下、JICA ラオス事務所は他ドナーとの調整や調和化を進める必要がある。他ドナーとの調整プロセスにおいて、プロジェクト側も他ドナーのプロジェクトや活動に関してさらなる情報収集の支援をすることが求められる

3-3-3 MPI における DOP、DOE、DIC の役割分担の明確化、DIC の更なる能力強化への取り組み

ODA カウンターパート・ファンドのフォーマットの承認には、DOP と DIC との間でさらに協議が必要である。また DOE、DOP、DIC 間の役割の明確化と役割分担が協議されることも必要である。さらに、JICA の技術協力のアプローチのメリットを理解した上で、DIC 職員を研修に一層巻き込んで、DIC 職員のキャパシティ・ビルディングを図る必要もあると考えられる。

(中間レビュー報告書より一部抜粋)

7. 特記事項（主な来訪者、行事など）

2009年11月3日から12日にかけて、ラオス日本人材協力センターで開催しているラオス国立大学 MBA コースの「プロジェクト・マネジメント」セッションにて、同コース受講生を対象として本プロジェクトの概要紹介と、PIP 事業審査ツールを活用した事例研究を実施した。

〈添付資料〉

Annex1

**“Report of Nationwide PIP Management Training and PCAP2 Mid-term Seminar
in Fiscal Year 2009/2010 (First and Second Dispatch)”**

**Report of
Nationwide PIP Management Training and PCAP2 Mid-term
Seminar
in Fiscal Year 2009/2010 (First and Second Dispatch)**

From November 31st to December 25th

**In Houaphanh Province , Xiengkhouang Province, Bolikhamxay Province, Vientiane Province and
Vientiane Capital**

I. Basic Information

I-1. **Overall Objectives :** In Fiscal Year 2009/2010, PCAP2 organize its second PIP management training session (hereafter referred as “the Training”) with the theme of “brush-up and upgrade” following the training held last year which made success in “coverage” or disseminating the management tools to the whole 16 provinces and Vientiane Capital. The overall objectives of the Training organized this year are in order to share the last year results of the PIP annual budget formulation for the whole country, brushing up the existing knowledge of the government officers and introducing upgraded and newly developed tools by PCAP 2.

Overall Objectives of the Training

- To brush-up existing knowledge and skills about PIP Management and introduce upgraded and newly developed tools to government officers involved in PIP management, namely DPI officers and project owners from the sector departments in 16 provinces and the Capital
- To share the results of the PIP annual budget formulation of last year

Firstly, this year’s Training main focus is about on-going projects, because from observation and analysis of last year’s results regarding PIP Management, only a few provinces gave importance in assessing on-going projects. On that basis, the training has been designed in order to address an important message about the assessment of on-going projects.

✓ **Brush-up and upgraded**

- Progress report writing of ongoing projects
- assessment of ongoing projects
- Sector Program management
- Comparative assessment

Another main focus is the introduction of new management methods and tools as listed below.

✓ **Newly Introduced**

- Debt payment report writing for on-going projects
- PIP management at district level
- ODA national contribution budget management

It should also be noted that the PCAP2 mid-term seminar (hereafter referred as “the Seminar”) is jointly held with the Training to share the progress and future activities of PCAP2 and to disseminate the newly approved PIP law¹ to the provincial government officers involved in PIP management.

¹ PIP law was approved at the National Assembly on 27 November 2009.

I-2. Specific objectives to each component

Specific objectives to each component or topic of the Training are as follows².

Existing and Upgraded Components
-Progress Report and SPAS for Ongoing Projects
<ol style="list-style-type: none">1. For project owners to understand the difference between the two types of on-going projects, namely ongoing PIP projects and debt repayment projects.2. For project owners to understand the importance of writing progress reports for on-going projects and submit to the concerned agencies.3. For DPI to understand the methodologies of assessment or procedure of on-going projects by the different types of on-going projects.
-Sector Program Management
<ol style="list-style-type: none">1. Understand the structure of the Program Tools through case studies mentioned in Program Manual.2. Analyze present 5 year plan of each department3. Discuss problems in structure of the plans4. Conclude and compile recommendation for the next 5 year plans.
-Modified Comparative Assessment
<ol style="list-style-type: none">1. Review the Comparative Assessment process and its method.2. Understand the necessity of including ODA project that require counterpart funding within the Comparative Assessment workshop.3. Review the roles of the PO and DPI in the Comparative Assessment workshop.4. Understand how to approach the Decision Maker on the outputs of the Comparative Assessment workshop.
New Components
-Debt Payment Report for Ongoing Projects
<ol style="list-style-type: none">1. Understand the difference between ongoing PIP projects and debt repayment projects.2. Understand the necessity of sharing information concerning PIP debt repayment projects among the Project Owner and DPI.3. Understand the procedures and methods of requesting budget for debt repayment in completed PIP projects.4. Understand the procedures and methods of assessing debt repayment PIP projects.
-PIP Management at District Level
<ol style="list-style-type: none">1. Understand the importance of district-level PIP management as a national priority.2. Understand the roles of provincial levels for support of PIP management in districts, koumbans and villages3. Understand the various existing routes and process of PIP project request, and4. Planning a realistic strategy for district training at the provincial levels
-ODA National Contribution Budget Management
<ol style="list-style-type: none">1. Understand objective of SPIS2. Understand SPIS workflow

² The component of ODA national contribution budget management is incorporated from the second dispatch of the Training.

3. Understand structure of SPIS
4. Learn how to fill up SPIS sheets A and B
5. Try to fill up SPIS sheets A and B
6. Share information about data source documents for SPIS

I-3. MPI/PCAP2 Training Team Composition and Responsibility

Overall, MPI training teams are composed of 20 officers in total from Department of Evaluation (DOE), Department of International Cooperation (DIC), Department of Planning (DOP), and Department of Organization and Personnel (DOOP) of MPI, described as follows.

Name of departments composing the training teams	Number of officers
Department of Evaluation (DOE)	11 officers
Department of International Cooperation (DIC)	2 officers
Department of Planning (DOP)	1 officer
Department of Organization and Personnel (DOOP)	3 officers as Training coordinators and evaluators
PCAP2 coordinators (DOE)	3 officers
Total	20 officers

When conducting the Training, three MPI training teams are composed and each team is responsible for delivering the Training to each respective province. Besides the team members, the MPI high ranking officers also participate to the Training and the Seminar to disseminate the newly approved PIP law to provincial government officers involved in PIP management. On the other hand, PCAP 2 coordinators are responsible for managing the Training as a whole, while Japanese experts , together with local consultants, are in charge of assisting the Training, validating the effectiveness of introduced methods and tools, and evaluating the effectiveness of the Training as a whole.

I-4. Target and Schedule of the Training Session

Target trainees are approximately 629-799 provincial government officers involved in PIP management in total, namely DPI officers and project owners from the sector departments in all the 16 provinces and the Capital. It should also be noted that the Training main target are the officers who attended the last year's training.

The whole Training session is from November 2009 to February 2010 which is divided into the four dispatches targeting each respective province as follows.

Dispatch	Date	Team 1	Team 2	Team 3
1 st Dispatch	Nov 30-Dec 4, 2009	Xiengkhouang	Houaphanh	

2 nd Dispatch	Dec 21-Dec 25, 2009	Bolikhambay	Vientiane Capital	Vientiane pro
3 rd Dispatch	Jan 4-Jan 8, 2010	Oudomxay	Luangnamtha	Sayabouly
	Jan 11-Jan 15, 2010	Phongsaly	Bokeo	Luangprabang
4 th Dispatch	Jan 25-Jan 29, 2010	Attapeu	Saravan	Savannakhet
	Feb 01-Feb 05, 2010	Xekong	Champasak	Khammouane

I-5. Agenda of the Training

Duration of the Training with the Seminar is 5 days in total per province, in which the first half day is designed to hold the PCAP 2 mid-term seminar and the following 4 days and a half to organize the Training. See the appendix 1 for an example of the 5 day agenda of the Training and the Seminar

II. Results of the 1st and 2nd Dispatch of the Training in Houaphanh, Xiengkhouang, Vientiane Capital, Vientiane Province and Bolikhambay Province

II-1. MPI Team Members

The members responsible for the 1st and 2nd dispatch of the training held in provinces, was composed by Mr Vixay XAOVANNA, Director of DOE, Mr Phoukhong Bannavong, Deputy Director of DOE, Mr Sengmany Keolangsy, Deputy Director of DOE, Mr Khankham Sengaphay, Deputy Director of DOE, and the three MPI training teams.

II-2. Attendants

The number of attendants in the Training in the 1st and 2nd dispatches is, as follows:

Organization		Houaphanh	Xiengkhouang	Vientiane Province	Vientiane Capital	Bolikhambay	Total (person)
DPI	Planning	10	8	20	11	14	63
PO	Eco sector	9	5	6	8	8	36
PO	Soc sector	4	5	2	3	4	18
PO	Others	21	19	24	32	19	115
TOTAL		44 (36)	37 (31)	52 (32)	54 (48)	45 (36)	232 (183)

*in (), is the number of participants who completed the evaluation form and passed the completion test in each province

- Here is the total number of participants to the training from day 1 to day 5 (or until day 4 for dispatch 1)

II-3. Schedule

The Training and Seminar (half day) for the 1st and 2nd dispatch, were held from November 30th to December 25th 2009, for a total of 4 days per province for the 1st dispatch and 5 days per province for the 2nd dispatch.

II-4. Main Findings and issues identified in the training session

- Below are the main findings and issues identified in the training session based on the observation by PCAP2 Japanese experts and local consultants in Houaphanh, Xiengkhouang, Vientiane Capital, Vientiane Province and Bolikhamxay province between 30th November and 25th December 2009. All the seven components, “*Progress Report for on-going projects*”, “*SPAS for on-going projects*”, and “*Debt Payment Report for on-going projects*”, “*PIP Management at district level*”, “*Sector Program Management*”, “*ODA national contribution budget management*” and “*Modified comparative assessment*”, were observed.

A part of the findings and issues identified in the training are based on both observation and information gathered from evaluation forms and completion tests.

✚ Findings and issues identified in the 5 provinces where observation has been performed

Main Findings and issues identified in training sessions in provinces		
Topics and Contents	Effective and efficient points	Points to be further improved for the next training
<i>I. Training course Program as a whole</i>		
	<p>The overall observation of training in all provinces reveals that it was performed at a quite high level. The MPI teams have shown a very considerable involvement and ownership of the training.</p> <p>Some of the newly introduced topics raised a high interest of participants as well as considerable results in terms of understanding.</p>	<p>Some of the contents and also concept of this year’s training are still not clear for either participants or trainers, based on observation and results of the completion test.</p> <p>More training (TOT) on a regular basis will have to be designed and performed, in order to improve the level of understanding of each topic of the course program as well as its main concept (or to be reminded)</p>
<i>II. Training Course Management as a whole</i>		
<i>Organization</i>	<p>Some of the training teams met difficulties in organizing the training course in provinces at the first stage due to a high participation of Government officers without basic knowledge in PIP Management, but knew well to adapt and improve it for the following training sessions by pairing up new and old officers together and by giving extra explanation when needed.</p> <p>They are also now well organized and take the leadership of their own responsibilities during the sessions</p>	<p>To ensure with the Provincial DPI that the main targeted participants are the ones involved in PIP Management at some stage, as it is the main target. Maybe we will have to ensure prior to provide training to be on the same wave length with the Provincial DPI Coordinators about that point to avoid any future confusion or major unexpected change during the training and allows it to be conducted in a smooth way.</p>
<i>Availability and efficiency of the trainers for the</i>	<p>The trainers were available and responded well to the needs of participants and provided them</p>	<p>Some issues raised by participants regarding the contents that the trainers still cannot respond (Program Management, PIP District</p>

<i>participants' needs</i>	guidance during the whole training.	Management, Debt Payment report) One more explanation/briefing between the materials developing team and trainers to reach the same level of understanding regarding the contents of each topic.
<i>Time management</i>	Overall, the Power Point presentations have been performed according to the schedule, while it was still under the satisfaction level for some teams.	Eventually some business management training will be needed for the training teams, in order to enhance their capacities in better manage time with effectiveness and also to strengthen their capacities in public speaking.
III. Materials as a whole		
From observation, the materials were suitable to the learning of the participants during the training, but some parts still need to be amended in order to fit with the real utilization.		
Materials need to be improved per topic		
<i>Progress Report for ongoing projects</i>	Some issues with contents of Format II-3: contents and titles don't match. The format is destined to Construction projects but the contents are about technical promotion projects. Check and amend this part	
<i>Debt Payment Report for ongoing projects</i>	Some issues with the wording (Lao/English) in the format II-7 which don't match and lead to some misunderstandings for the calculations and figures needed for the format. Clarification with the project team and the trainers has been done and for the next training session, modifications will be brought to the format.	
<i>PIP Management at district level</i>	Some of the exercises were not clearly defined (Definition and comparison of the 5 routes to request budget) which made confusions among trainers and participants about its objective. Clarification will be needed among the teams who prepared the exercises for the training and definition of objectives per each exercise will have to be done.	
<i>Sector Program Management</i>	Definition of "program" in Part I is a bit difficult to understand for the participants Make short bullet points with only the important words	
<i>Modified comparative assessment</i>	Different understanding of the comparative assessment sheet regarding the classification of projects. Need clarification from the Project side (mixing classification or by type of projects)	
IV. Team management building		
The trainers were very involved to the training and gave facilitation to each other (main and sub-trainers) during the presentation and the group workshops. They succeeded in organizing the team and defining responsibilities to each for each of the training steps.		
V. Presentation Skills		

	The overall presentation skills of the trainers were at a satisfying level and of quality. The trainers succeeded in keeping the entire attention and interest of the participants during the whole training.	More practice is still needed in order to combine quality and time efficiency.
VI. Group exercises management by Facilitators and Sub trainers		
The facilitators showed good management skills regarding group exercises and knew well how to manage groups, and facilitate and support both trainers and participants when exercises were not well understood or when guidance was needed.		
VII. Q & A Games		
In general	Q & A Games sessions were very successful with the participants who demonstrated enthusiasm during the whole time trainers asked questions.	Need to continue with this type of sessions for next time and also think about other types of games which can allow more participation and which can also be a way for the Project to review and check the participants' knowledge.

II-5. Level of understanding by the Attendants

The level of understanding by the attendants to PIP Management training has been evaluated based on their responses to a completion test prepared by the Project team.

In general, some of the existing topics seem not yet well understood by the attendants. This has two possible explanations: the first one would be due to the participation of a high number of new officers, for whom PIP Management is a new assignment from their heads of departments. The second explanation could be that there is a need to do some further modifications and adaptations of the tools and materials used in the training, and improvement of trainers' presentation and facilitation skills.

It is also remarkable that a considerable number of respondents reached a high score by responding right to some of the questions related to new topics. Debt Payment for ongoing projects, ODA National Contribution Budget Management and PIP District management were also understood by a considerable number of participants.

A. Contents of the completion test

The completion test is composed by 10 questions for the first dispatch (as the planning was on a 4 days basis without ODA National budget topic) and 12 questions for the second one (2 more questions about ODA have been added).

The questions formulated are in relation with the different topics of PIP Management for both old and new, as listed below:

- 1 question about **Debt Payment** (Question 1)
- 2 questions about **PIP District Management** (Question 2 and Question 12)
- 1 question about **report for Ongoing projects** (Question 5)
- 2 questions about **SPAS for Ongoing projects** (Question 7 and Question 9)
- 3 questions about **Sector Program Management** (Question 4 , Question 8, and Question 11)
- 2 questions about **ODA national contribution budget management** (Question 6 and Question 10)
- 1 question about **Comparative assessment** (Question 3)

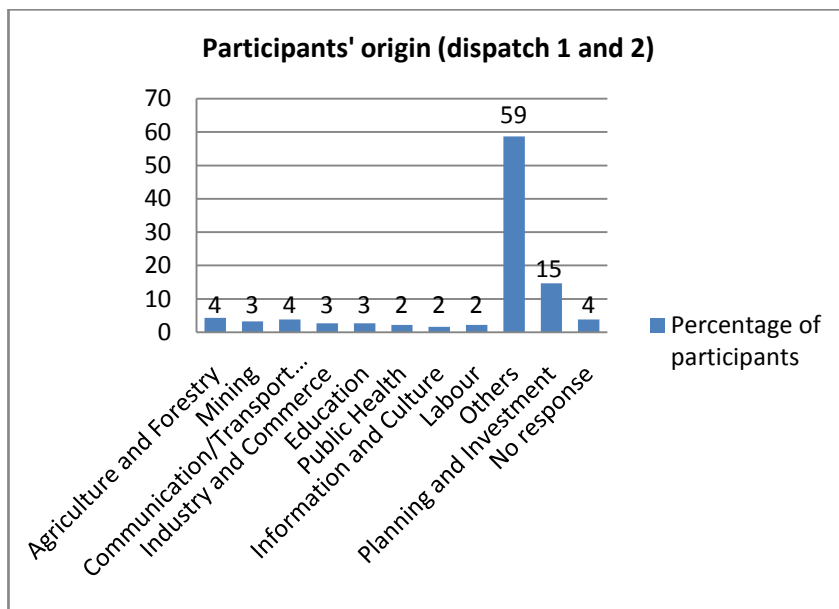
B. Number and origin of the respondents

✚ General overview:

There is a total of 183 participants to the PIP Management training held in the 4 provinces and Vientiane Capital (1st and 2nd dispatch.)

From the figure 1 below, we can observe that 15% of the participants are from DPI. As for the participants from the sector departments, 59% of the participants are from Other Sector while 14% and 9% in total are from Economic and Social Sector departments respectively.

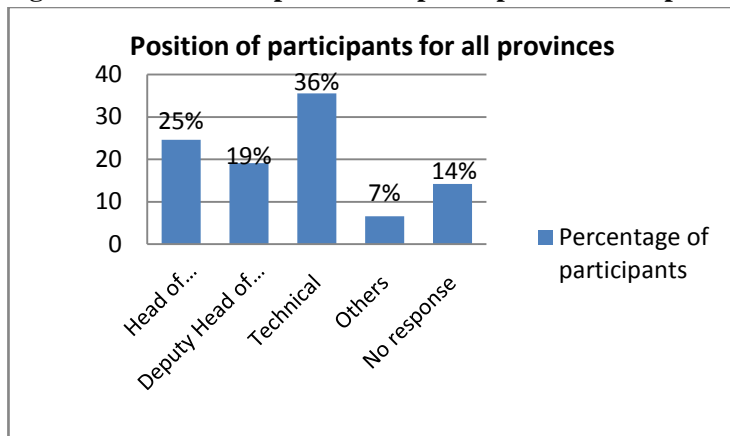
Figure 1. Origin of participants to trainings held in provinces from dispatch 1 and 2



The attendants to the PIP Management training in dispatch 1 and 2, are mostly technical officers (36 %) and Head of departments (25%) as shown in the figure 2 below.

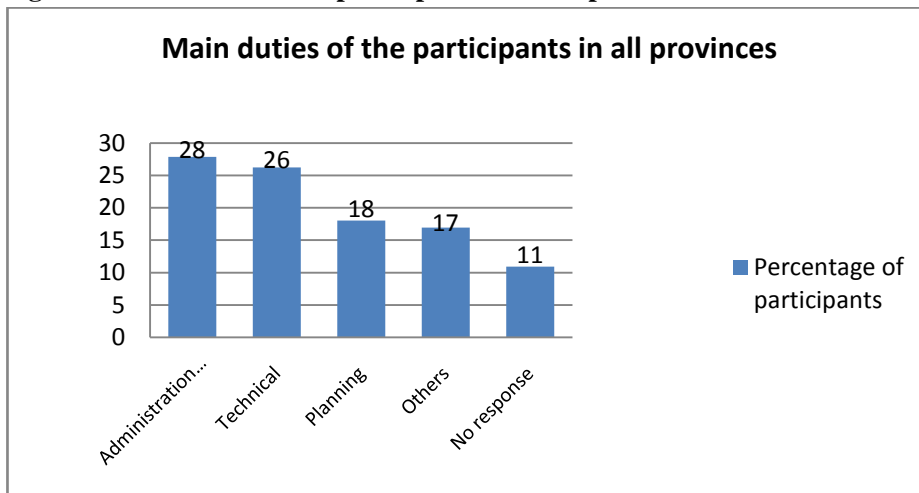
Note: 14% of the participants didn't give any information regarding their position either in the evaluation form or completion test. It is then hard to determine in which category they belong to.

Figure 2: Overview of positions of participants in the 4 provinces and Vientiane Capital in dispatch 1 and 2)



Most of the attendants to the training have administration/finance (28%) and technical duties (26%).

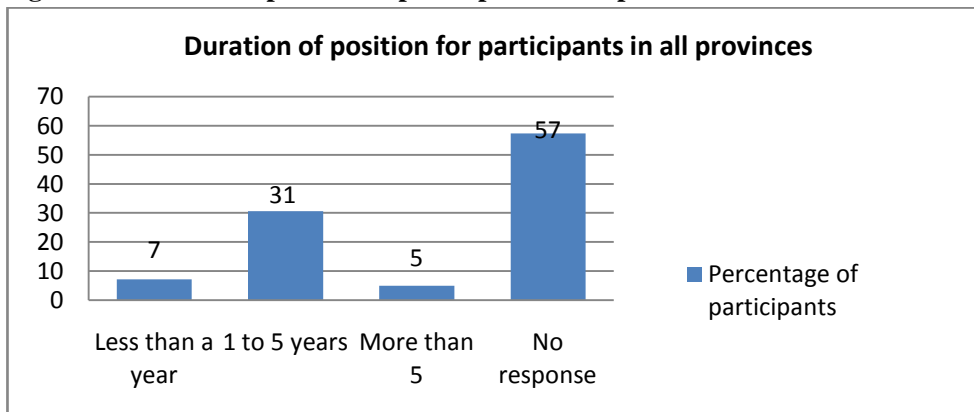
Figure 3: Main duties of all participants from dispatch 1 and 2



Regarding the duration of the current position of participants to the PIP Management training, it is difficult to determine, as a high percentage of them didn't give any information (57%).

Based on the figure 4 hereafter, we can observe that despite this, 31% of the participants have experience between 1 and 5 years, when new officers represent here 7%.

Figure 4: Duration of position of participants in all provinces



C. Results of the completion test

The correction of the completion test has been processed according to certain evaluation criteria of the responses given by the respondents.

- 1 point is given to a right but incomplete answer
- 2 points are given to a full right answer (based on the criteria)
- None point given to a non answered question or wrong answer

Below is a table which summarizes the scores of participants in Houaphanh, Xiengkhouang, Bolikhamxay, Vientiane Province and Vientiane Capital, obtain by addition.

Here the calculation of points is different as for dispatch 1: Houaphanh and Xiengkhouang provinces, there were only 10 questions as ODA topic was not included, so a total of 20 points if the test is 100% correct.

For dispatch 2: Vientiane Province, Vientiane Capital and Bolikhamxay, there were 12 questions (including ODA topic), so the score is calculated and evaluated on a 24 points basis if the test is 100% correct.

Here the level of satisfaction for the score obtained by participants is set to 70%. To reach this level, the participants from dispatch 1 should, at least, get 14 points out of 20, and participants from dispatch 2, 17 points out of 24.

Based on the table below, we can conclude that the results of the completion tests are relatively low, as 35 people or 19% of all the participants achieved to get to that level of satisfaction. The best score recorded here is for Bolikhamxay, with 39% of its participants who obtained at least 17 points (7 is the lowest score and 23, the highest one in this province). We can note that the average score of the province is about 16 points, which is close to satisfaction level (17 points) and quite positive compared to other provinces. On the other hand, the two weakest provinces are Houaphanh and Vientiane capital, which marked relatively low average scores as 7.5 and 10 points respectively.

Figure 5: Summary of the score on completion tests for all participants in dispatch 1 and 2

	Vientiane Province	Vientiane Capital	Bolikhamxay	Houaphanh	Xiengkhouang	Total
Total Nb of participants	32	48	36	36	31	183
Required points corresponding to 70%	17 POINTS	17 POINTS	17 POINTS	14 POINTS	14 POINTS	
Nb of people reached to 70%	6	7	14	0	8	35
Percentage of people reached to 70%/Total	19%	15%	39%	0%	26%	19%
Average score in points	12.5	10	16	7.5	11	

The best scores have been obtained on the following topics and questions (based on the table below):

- **Ongoing projects progress report**
Question 5: What are the two types of ongoing projects?
- **Debt Payment report**
Question 1: When do we need to report on debt payment for ongoing projects?
- **PIP District Management**
Question 2: What are the five routes to request budget from villages to the central level?
Question 12: What are the roles of the province, district and village, according to the Circular no. 01?

The weakest scores have been obtained on the following topics and questions:

- **SPAS for Ongoing projects**

Question 9: What are the things in order to measure efficiency of the project?

- **Sector Program Management**

Question 8: What are the 3 types of investment that contribute to achieve NSEDP and SEDP targets?

Question 11: What are the 3 tools to be used for Program Management Flow?

Based on these scores, it is possible to analyze the results of the completion test as follows:

✚ For the good scores:

We can assume that the participants have a good assimilation of one of the main topics of this year’s training, which is writing progress report for ongoing projects and are able to distinguish the two types of ongoing projects.

We can assume that the participants know the main elements regarding the right period to report on debt payment for ongoing projects, which is a new introduced topic for this year.

It is also remarkable that regarding PIP District Management (which is also one of the new introduced topics), the five routes to request budget from villages to the central level are well understood by the participants, as well as the roles of the province, the district and village, in terms of PIP Management.

✚ For the weak scores:

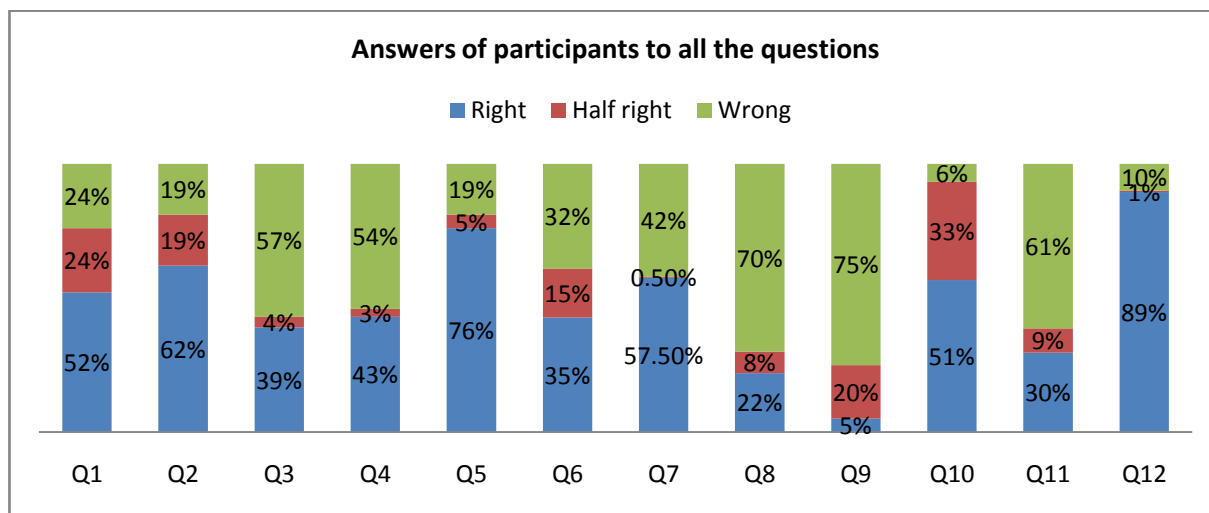
We can assume also that the two main topics which are still issues and source of confusion for the participants are SPAS for Ongoing projects and Sector Program Management.

Based on the wrong answers from the completion tests, the participants obviously still mix effectiveness with efficiency.

When it is about the tools to use for the Sector Program Management Flow, most of the participants gave an answer which doesn’t match with the question.

Question: is this due to a misunderstanding of the question (which will need to consider and modify in that case) or is the fact that the participants don’t master or understand yet the topics?

Note: Chart summarizing answers of participants for whole provinces for each question



Based on the above chart, we can see that the questions the participants had more facilities to answer completely are:

- **Question number 2 about PIP District Management:** What are the five routes to request budget from villages to the central level? To this question, 62% of the respondents answered completely right against 19% wrong,
- **Question number 5 about Progress report for ongoing projects:** What are the two types of ongoing projects? To this question, more than half of the respondents gave a completely right answer (76%),
- **Question number 12 about PIP District Management:** What are the roles of the province, district and village according to the Circular n. 01? Here considerably 89% of the respondents gave the right answer to this question.

The questions which gave more difficulties to the participants are:

- **Question number 8 about Sector Program Management:** What are the 3 types of investment that contribute to achieve NSEDP and SEDP targets? To this question, the percentage of people who answered wrong is about 70%, which is quite high compared to the 22% who gave the correct answer.
- **Question number 9 about SPAS for ongoing projects:** What are the things in order to measure efficiency of the project? We also observe for this question, that the distinction between efficiency and effectiveness is not so clear for the participants as well as the elements to measure the efficiency, because the majority of them answered wrong for 75%, when only 5% (about 9 people who gave the correct response),
- **Question number 11 about Sector Program Management:** What are the 3 tools to be used for Program Management Flow? Here about 61% of the respondents gave a wrong response to this question (about 111 people).

D. Recommendations on the topics which need further improvements and attention for the design of the next training session in provinces

The main topics which mainly need to be improved or which imply more support and guidance from the Project team and trainers to the officers are:

- **SPAS for ongoing projects:** a lot of respondents gave a wrong answer to this question, due generally to the misunderstanding of indicators to measure efficiency and effectiveness of a project, and also difficulties to distinguish the difference between both definitions.
- **Comparative Assessment:** with regards to the numerous answers for the question related to this topic, , we can conclude that there is a real confusion between Absolute Assessment and Comparative Assessment.
- **Sector Program Management:** the 3 types of investment contributing to the achievement of the National Socio-Economic Development Plan and Sector Socio-Economic Development Plan are unknown to some of the respondents, as well as the tools to use for the Sector Program Management Flow. This result can be explained by the fact that program management methods are unfamiliar to many of the participants and

maybe some further rearrangements or design of the material will be considered in order to enable a better understanding of the content by next year training.

- **ODA National Contribution Budget Management:** is a new topic introduced to the participants this year. They seem to not understand yet the frame of the utilization of the SPIS form.

II-6.Results of the Training Evaluation by the Attendants

At the end of each training week, a training evaluation form is distributed to each of the attendants, in order to collect their opinions about the PIP Management training organized by the Project team and trainers.

A. Frame of the training evaluation form

The evaluation form is composed by 6 main parts, described as follows:

A. Course Program

1. Did the course fill your personal expectation?
2. Did the course program raise your knowledge over PIP Management?
3. Were the contents of the course useful for a better PIP Management?

B. Course Management

1. Did the trainers (facilitators) correspond appropriately when the participants needed?
2. Were the equipments (including room, light, table) used for the presentation/workshop, appropriate?
3. Was the course carried out as planned?

C. Materials used during the course

1. Were the training materials distributed at suitable time?
2. Was the quality of materials used during the session, suitable to your understanding?
3. Were the materials useful for your learning?

D. Training Methods (presentation towards all/groups)

1. Were the presentations towards all, provided suitable knowledge which can apply to PIP Management?
2. Were group workshops designed to facilitate participants to participate?
3. Did the group workshops provide suitable tools which can apply to PIP Management?
4. Was the balance of theory (presentation) and practice (workshop) good in the course?

E. Technical skills

1. Did the presenters show high technical knowledge and experience to the theme?
2. How was time management of the presentations towards all?
3. Were the participants' concern and interests, maintained during the presentations?

F. Workshop facilitators

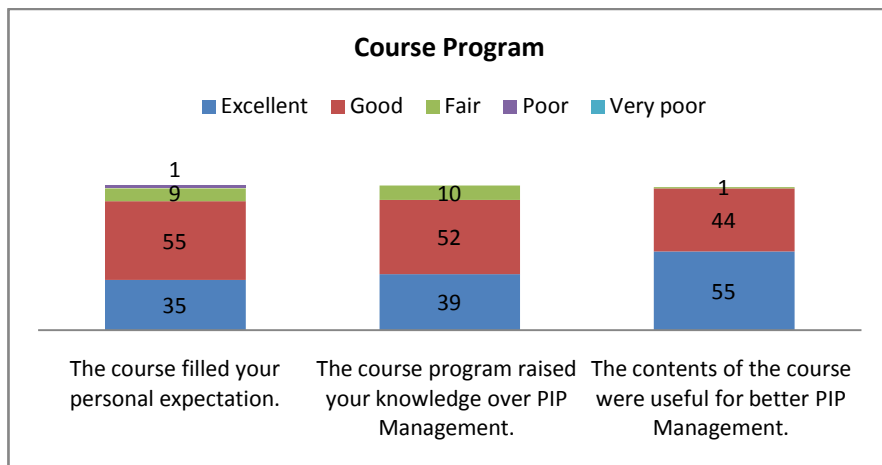
1. Did the facilitators show high technical knowledge and experience to the theme?
2. How was time management of the group workshop?

3. Were participants/ concern and interests, maintained during the group workshop?

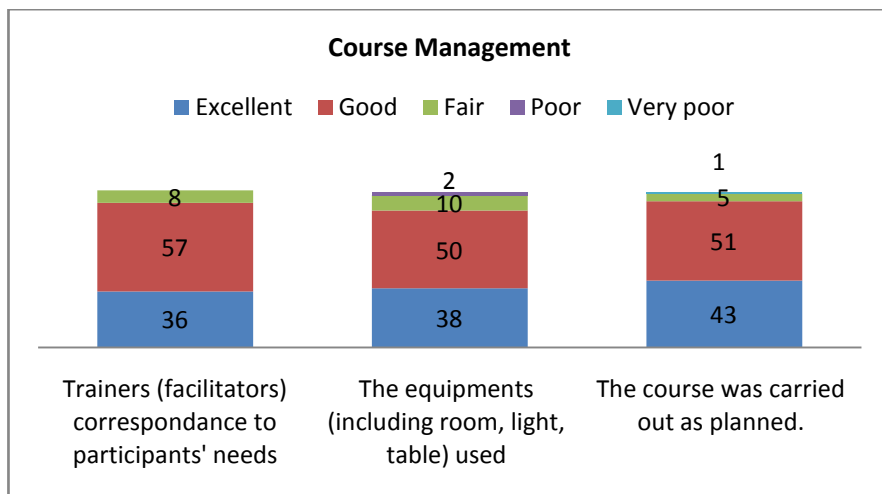
B. General opinion of the attendants to the training

A global analysis has been done based on the evaluation forms gathered in Houaphanh, Xiengkhouang, Bolikhamxay, Vientiane Province and Vientiane Capital.

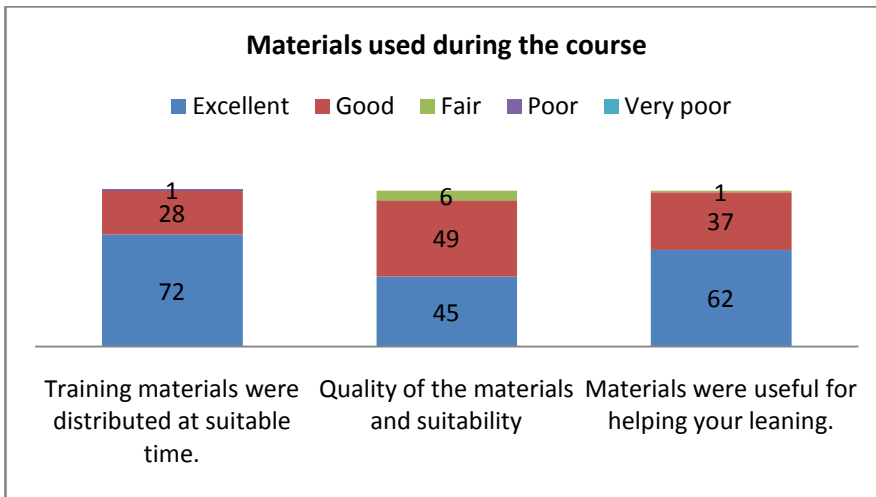
The overall performance of the project team and trainers during this first and second dispatch reached considerably the expectation of the attendants as shown below, regarding the course program, the overall management, the overall presentation as well as the presenters and facilitators, whose performance was also good.



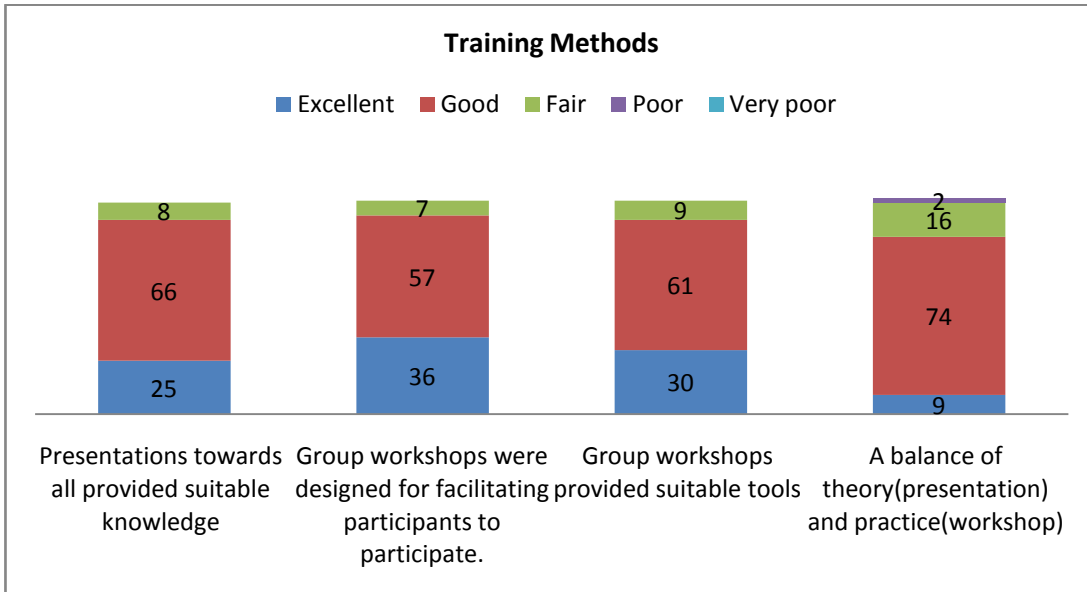
Regarding the course program, in overall, has reached the personal expectation of the participants at a high level (90%) as well as it is up to the expectation level to raise their knowledge and use for PIP Management for respectively 91% and 99%.



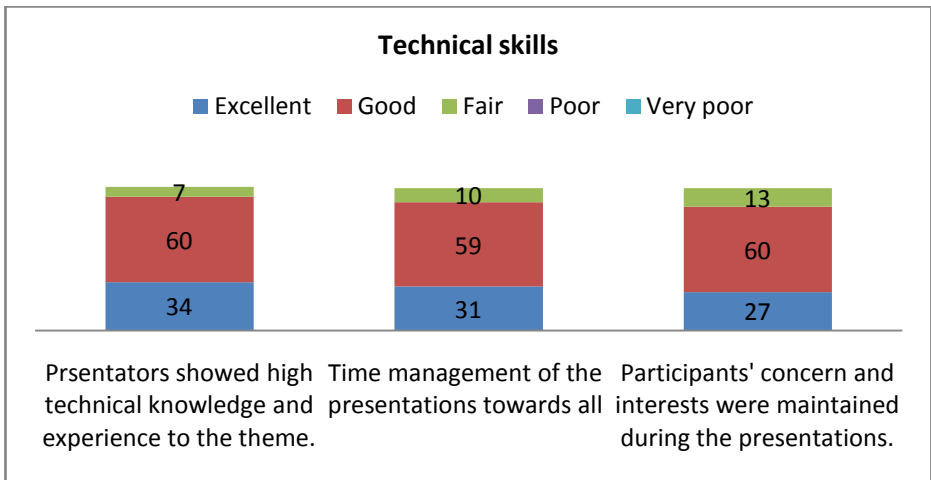
The whole course management is rated as “excellent” and “good” for the major number of participants. When asking about the trainers’ correspondance to their needs, 36% of the participants found it “excellent”, 57% “good”. The opinions about the equipment used and the course plan, are at the same satisfaction level as previously mentioned.



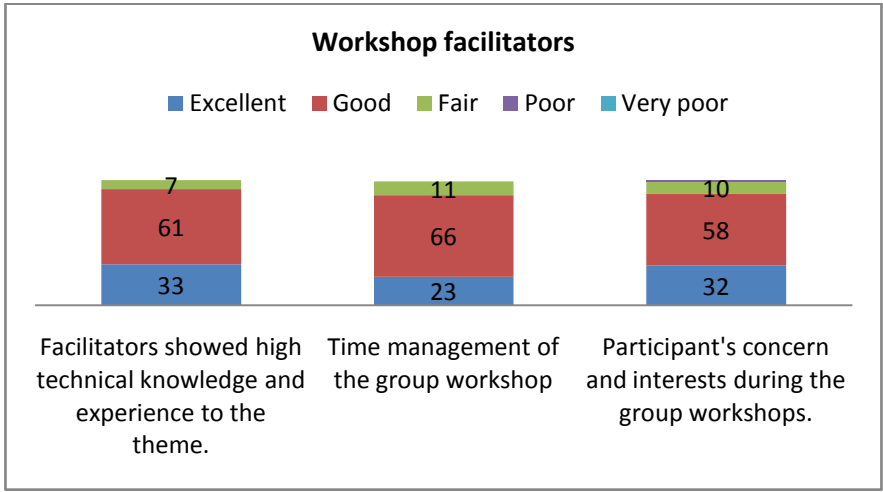
When question is asked about the materials used during the training course, it is with success that the materials suit the participants and helped them in their learning. Its distribution was considered as “excellent” for 72%, its quality “excellent” for 45% of the respondents as well as its utility for 62%.



In overall, the training methods used by the trainers were judged satisfying according to the opinions of participants. It provided them a suitable knowledge for 91%. For 83% of the respondents, the trainers managed well to make the balance between the presentation and the workshop. With regards to the group workshops, the tools used (for 91%, was satisfying) and its design were appropriate and facilitated their participation (for 93%).



In overall, the presenters of the training showed high technical skills which reached the satisfaction of the participants for 94%. Time management of the whole presentation was also highly rated by the participants for about 90%. The presenters also succeeded in keeping concerns and interests of the attendants for about 87%.



The facilitators also showed high technical skills to all the themes during the group workshops and got the satisfaction of almost the total number of participants (94%). They also gave good support to manage time during the group workshops according to the participants' observation, who judged it "excellent" for 23% and "good" for 66%. The facilitators, in overall, achieved in keeping concerns and interests of the attendants at a satisfying level (according to 90% of the respondents).

II-7.Lessons learned /Recommendations from the 1st Dispatch of the Training

Lessons learned and recommendations from the 1st and 2nd dispatch of the Training held in Houaphanh, Xiengkhouang, Bolikhamxay, Vientiane Capital and Vientiane province are summarized as follows.

First of all, considering the quite satisfying evaluation by the participants and observation by the PCAP 2 team members in Xiengkhouang and Houaphanh provinces, overall, the Training met its general objectives of 1)

sharing the last year results of the PIP annual budget formulation for the whole country, 2) brushing up the existing knowledge of the government officers and introducing upgraded and newly developed methods and tools. However, by looking at the results of the completion test, there are some needs for the participants' better understanding in several Training topics.

It is also to be noticed that overall, there was a very good interaction between trainers and the participants. The trainers ask questions to the participants on a regular basis to ensure that all have well understood the topics presented. However, there are some issues need to be taken into consideration as follows.

Some issues to be considered

✓ **Level of understanding about the topics by trainers**

- Level of understanding to each topic of the Training by the MPI trainers are not yet reached to the expected level. The counter approach to this is to organize more intensive learning session among MPI officers and PCAP 2 team to enhance the trainers' understanding for the next dispatch of the Training (Training Of Trainers).

✓ **Overall training management**

- From time to time, training procedures were not applied as planned which created some confusion for both participants and trainers, especially during the exercises and include some delays in the training session.
- Training procedures especially for the exercise sessions need to be clarified and demonstrated again among the MPI teams prior to the next Training dispatch.
- Time allocated to each presentation was for too long for some topics and not long enough for some others. Also to be noted that for some provinces, trainers needed to give more explanations and/or answer to more questions from the participants. Need will be to define new timing or to work with the trainers on time management skills.
- A better and closer coordination with the provincial DPI would have avoided some issues such as, the high participation of Government officials from various sector departments without basic knowledge about PIP Management or to have no or insufficient documents to base on for the exercises.
- It is also needed to work with the training teams on presentation skills as some of the trainers have a too low tone when speaking, when some have a too fast speech. Trainers will have to work on these two points in order to adapt to the participants capacities to understand the different topics presented.

Remarks: The main reason is in major part due to time constraints in giving training procedures, support and recommendations at a proper time prior to deliver the training in provinces.

✓ **Materials and contents:**

- Some documents were missing for topics about PIP management at district level for the first training sessions (such as evaluation forms and completion tests for each province in the second dispatch)
- Some parts of the presentations will have to be amended in order to be clear and easily understandable for the participants (such as PIP District management presentations for example).
- Some clarifications are also necessary for some materials which made confusion for trainers and participants
- Some agreement will have to be defined among trainers and the Project Team as some issues occurred regarding the font used to develop the Power Point presentations and which may not suit the laptop computer settings, used during the training.
- Some participants in Bolikhamxay province for example, expressed their enthusiasm in giving more time on exercise session, by allocating time to present exercises of each group after the session is done; this will help them a lot in identifying their mistakes and check their understanding during the whole training.
- From observation, there is also a need from the participants for the trainers to show a right filled sample of each format they are working during the practice time, to enable a better understanding.

Regarding all these issues listed above, a verification of all batches of presentations will be necessary to detect any eventual mistake or missing.

Annex1: Training
and Seminar
Agenda

Schedule of PCAP2 Mid-term Seminar / Nationwide PIP Management Training from Nov 2009 to Feb 2010								
Day1 (Monday)	Day 2 (Tuesday)		Day 3 (Wednesday)		Day 4 (Thursday)		Day 5 (Friday)	
PCAP2 Mid-term Seminar								
08:30 -	08:00 -	Registration	08:00 - 08:30	Registration	08:00 -	Registration	08:00 - 08:30	Registration
08:30 -	08:30 - 09:15	[EXC]:Continue exercise	08:30 - 08:45	Q&A game for report writing for debt payment	08:30 - 08:45	Q&A game for PIP management at district level and program management	08:30 - 08:45	Q&A game for ODA national contribution budget management
09:00 -	09:15 - 10:00	[EXC]:SPAS for on-going projects	08:45 - 09:15	[PPT]:PIP management at district level	08:45 - 10:00	[PPT]:ODA national budget management	08:45 - 09:30	[PPT]:Modified comparative assessment
09:20 -			09:15 - 10:00	[EXC]:PIP management at district level			09:30 - 10:00	[EXC]:Preparation of comparative assessment sheet
09:35 -								
10:00 -	10:00 -	Break	10:00 - 10:15	Break	10:00 -	Break	10:00 - 10:15	Break
10:15 -	10:15 - 11:30	[EXC]:Continue exercise	10:15 - 11:15	[EXC]:Continue exercise	10:15 - 11:30	[EXC]:Exercise Part 1	10:15 - 11:30	[EXC]:Comparative assessment workshop
10:25 -			11:15 - 11:30	Review of the topic/Q&A				
11:00 -								
11:15 -								
PIP Management Training								
13:00 -	13:00 - 13:25	Review of the topic/Q&A	13:00 - 13:30	[PPT]:Program management (introduction of case studies on program objective tree, chronology table, and mapping)	13:00 - 14:30	[EXC]:Exercise Part 2	13:00 - 13:30	[EXC]:Group presentation
13:15 -	13:25 - 13:40	Q&A game for progress report writing/SPAS for on- going projects					13:30 - 13:55	Review of the topic/Q&A
13:20 -							13:55 - 14:15	Completion Test
13:40 -	13:40 - 14:00	[PPT]:SPAS for on-going projects	13:30 - 14:45	[EXC]:Analyze current 5 year plan and draw lessons for the next plan			14:15 - 14:30	Training evaluation
14:00 -	14:00 - 14:30	[EXC]:Progress report writing for on-going projects						
14:30 -	14:30 -	Break	14:45 - 15:00	Break	14:30 -	Break	14:30 - 14:45	Break
14:45 -	14:45 - 15:45	[EXC]:Continue exercise	15:00 - 15:25	[EXC]:Continue exercise	14:45 - 15:15	[EXC]:Continue exercise Part 2	14:45 - 15:15	[CRM]:Closing Ceremony
			15:25 - 16:00	[EXC]:Group presentation and Review of the topic/Q&A	15:15 - 15:45	[EXC]:Group presentation		[SPC]:Closing remarks
15:55 -	15:45 - 16:00	Review of the topic/Q&A			15:45 - 16:00	Review of the topic/Q&A		

[SPC]:Speech, [PPT]:Power Point Presentation, [CRM]:Ceremony, [VDO]:Video Visioning, [EXC]:Group Exercise