

## 評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：ウガンダ共和国	案件名：アチョリ地域コミュニティ開発計画策定能力強化プロジェクト（A-CAP）
分野：平和構築-ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済基盤開発部	協力金額（評価時点）：7億円
協力期間：2011年11月25日～ 2015年11月24日	実施機関：地方自治省（Ministry of Local Government : MoLG） 日本側協力機関：特になし
<p>他の関連協力：「ウガンダ北部地域復興支援プログラム」として以下の事業を実施中/実施済み          開発調査型技術協力：アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画策定支援、          アムル県総合開発計画策定支援、アチョリ地域地方道路網開発計画          円借款：アティアクーニムレ間道路改修計画          紛争予防・平和構築無償：ウガンダ北部地域国内避難民帰還促進のための生活基盤整備計画、          アチョリ地域国内避難民帰還・定住促進のためのコミュニティ再生          計画準備調査          国別研修：北部地域行政官能力強化</p>	
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>ウガンダ共和国（以下、「ウガンダ」と記す）北部地域は1980年代の神の抵抗軍（Lord's Resistance Army : LRA）をはじめとした武装勢力により、20年以上紛争状態に置かれてきた。その間、紛争の影響により社会インフラへの投資が停止したため、南部に比べて開発が遅れたうえ、200万人ともいわれる国内避難民（Internally Displaced Person : IDP）が生じ、地方政府の機能は事実上停止した。2006年からLRAとの和平交渉が開始され、ウガンダ国内における武力衝突は減少し、治安は改善されるとともに、2008年ごろからIDPの帰還が本格化した。ウガンダ北部は緊急・人道支援から復興・開発フェーズへと移行しつつあるが、帰還民の定住促進、コミュニティの活性化、地方政府の行政能力の回復など多くの課題が残されている。</p> <p>ウガンダ政府は北部の社会・経済指標を国の平均的な水準まで引き上げるため、2007年10月に「北部ウガンダ平和復興開発計画」（National Peace Recovery and Development Plan for Northern Uganda : PRDP）を作成し、人道支援のみならず復興・開発に係る支援を援助機関に要請した。JICAは2009年8月から「アムル県国内避難民帰還促進のためのコミュニティ開発計画策定支援」を開始し、紛争の影響を強く受けたアチョリ地域のなかでも特にIDPの帰還が遅れ、ドナー援助も少ないアムル県（現アムル県とヌオヤ県）を対象として帰還・定住を促進するプロジェクトを実施した。同プロジェクトでは、特定コミュニティを対象とするコミュニティ開発計画の策定及びパイロットプロジェクトを行い、得られた知見を用いてアムル県における帰還・定住支援のための開発のガイドラインを作成した。</p> <p>同プロジェクト実施中に大幅にIDPの帰還が進んだこともあり、今後は帰還民の定住促進を主眼に置き、開発フェーズへの移行を見据えた地方政府の行政能力の回復・向上が必要となっている。本プロジェクトは、ウガンダ政府地方自治省（MoLG）からの要請に基づき、アチョリ地域の地方行政機関の帰還民に対する生活基盤や基本的サービス提供能力を向上することを目的として実施する。具体的には、地方行政機関の開発事業計画・予算計画策定能力を向上す</p>	

るとともに、域内においてグッドプラクティス・教訓の共有体制や実施ガイドライン/マニュアルを改善することにより、域内のコミュニティ開発の実施体制強化を図ることとする。

## 1-2 協力内容

### 1-2-1 上位目標

「アチョリ地域において、地方行政機関によってプロジェクトで強化された実施体制に基づきコミュニティ開発事業が継続的に計画・実施される」

### 1-2-2 プロジェクト目標

「アチョリ地域において、コミュニティ開発の計画及び実施の体制が強化される」

### 1-2-3 成果（アウトプット）

成果1：地方政府による開発計画の策定能力が向上する。

成果2：地方政府によるコミュニティ開発計画の実施能力が向上する。

成果3：開発計画策定システムやガイドラインが強化される。

なお、成果1、成果2と成果3は対象が次のように分かれている。

成果1と成果2：アチョリ地域全7県のうち、アムル、ヌオヤ、パデー、キトゥグムの4県が対象

成果3：アチョリ地域全7県（上記4県とグル、アゴゴ、ラムオの3県）が対象

### 1-2-4 投入（中間レビュー時点）

日本側：長期専門家3名 チーフアドバイザー/地域開発、平和構築/業務調整、地方行政  
短期専門家8名 行政機能分析、社会調査/紛争予防配慮、コミュニティ開発計画  
策定支援1及び2、調達・施工監理能力強化支援、コミュニティ・インフラ施工監理支援、モニタリング・評価、研修フォロー  
アップ・企画

機材供与 3,230万円\*[\*JICA2013年10月精算レート(1ウガンダ・シリング=0.038  
円、1米ドル=98.04円) 準拠]

ローカルコスト負担 7,801万4,000円\*

ウガンダ側：カウンターパート（Counter Part：C/P）人材の配置 56名。アチョリ地域全  
7県の首席行政官（Chief Administrative Officer：CAO）、県計画官、県開発  
担当官（District Community Development Officer：DCDO）、及び給水技官

## 2. 評価調査団の概要

調査者	<日本側>		
	団長	小向 絵理	JICA 国際協力専門員（平和構築）
	調査企画	安永 知子	JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発第二課
	評価分析	一宮 尚美	片平エンジニアリング・インターナショナル
調査期間	2013年9月18日～2013年10月12日		調査区分 中間レビュー

### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 紛争分析

プロジェクト詳細計画策定調査時及びプロジェクト期間中に抽出され、今回調査において、改めて確認された不安定要因は、①住民の行政に対する不信感、②帰還先での生活が安定しない、③土地問題、④社会的弱者（Extremely Vulnerable Individuals : EVIs）、⑤HIV/AIDS の蔓延、⑥未就労の若年層とアルコール等への依存症、⑦女性に対する暴力（Gender-based Violence : GBV）及び⑧精神疾患患者である。

①住民の行政に対する不信感：これはプロジェクト開始前から続く大きな不安定要因である。一定度のインフラが整備された IDP キャンプ内で長年、支援で生活することに慣れた人々は、帰還先においても同程度の生活環境や支援を他者に期待する傾向が強い。一方で、行政側は紛争中の機能停止や人材の払底により、行政サービス提供能力が限定されており、住民が期待する速度や質で生活インフラや保健医療・教育等の社会サービスを提供できない。本プロジェクトは、地方政府の開発計画策定プロセスの透明性やアカウンタビリティを高め、事業実施能力を向上させる技術支援を実施している。これにより住民から行政への不信感を軽減することが期待されている。

②帰還先での生活が安定しない：2012 年時点で 98% の IDP がキャンプを離れ、最終定住先での生活を始めている。その生活が安定しない理由は大別すると、a) 生計手段が限られ、生計が不十分であること、b) 公共サービスが不十分であること、c) 新しい環境へ心身両面から対応するには時間を要することになる。本プロジェクトは、a) については生計向上分野のパイロットプロジェクトへの技術支援を通じて対応する予定であり、b) については上記①のように地方行政サービスの提供能力の向上で対応し、c) については④の社会的弱者の一貫として対応する。

③土地問題：従来、伝統社会単位（クランと呼ばれる）や大家族で土地を所有していたが、紛争中に所有権や土地の境界が不明になったことから、現在、土地の所有を巡る争いが増加している。本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトとして井戸掘削を行っている。その場所については対象の村や各レベルの地方行政とともに土地所有状況を確認しており、プロジェクト活動が土地問題を惹起する事例は発生していなかった。

④社会的弱者：本プロジェクトでは、寡婦、女性あるいは子どもが稼ぎ手の世帯、身寄りのない孤児や高齢者を社会的弱者としている。このグループへの支援を効果的に行うため、本プロジェクトでは基礎情報を一元的に取りまとめる照会システムを構築するよう県開発担当官（DCDO）へ技術支援を行っている。なお県が独自の判断で、他の支援事業の対象に社会的弱者を含めたり、宗教施設等の支援組織に照会する場合もある。

残る不安定要因の HIV/AIDS の蔓延や未就労の若年層などについては、プロジェクトでは具体的支援活動を行わず、地域開発計画の策定時に、これら地域の安定にネガティブに影響する可能性のある課題への配慮を含めるようにしている。

##### 3-1-1 成果の実績

###### (1) 成果 1

達成に必要な大半の活動が実施中であるため、成果 1 はまだ全面的な達成には至っていないものの、一定の範囲内で成果を達成していた。

下記指標 4 点のうち、指標 1-a は達成し、指標 1-b、c、d はいずれもパイロット段階であることから未達成である。指標 1-e は 7 県全県で 203 名が研修に参加し、その成果を業務に反映していることから過去の年次分は達成し、今後の年次でも達成が見込まれる。

[指標]

- 1-a 県における開発計画策定のフローと制度の課題及びその対応方法が明らかになる。
- 1-b コミュニティ・プロフィール及びリソース・マップが郡により利用される。
- 1-c 開発計画を選択するための優先順位づけ基準を使っている郡の数
- 1-d 開発計画の選定結果についてフィードバックを得たパリッシュと村の数の増加
- 1-e 毎年、40 名以上の地方政府官が研修を受け、それを実務で活用する。

## (2) 成果 2

達成に必要な大半の活動が実施中であるため、成果 2 はまだ全面的な達成には至っていないものの、一定の範囲内で成果を達成していた。

下記指標 5 点のうち、指標 2-a はこれまでに 85 のパイロットプロジェクトが実施されていることから過去の年次分は達成し、今後の年次でも達成が見込まれる。指標 2-b は現在、3 つのグッドプラクティスあるいは教訓が抽出されており、残るプロジェクト期間での達成が望まれる。指標 2-c はこれまでに 177 名の地方行政官が研修を受けて、その成果を実務に反映しているため過去の年次分は達成し、今後の年次でも達成が見込まれる。指標 2-d は給水技官あるいは給水技術者がプロジェクト開始前に比べてコミュニティ開発事業実施能力が大きく向上していると自覚し、また上司も能力向上を認識していることから達成されつつあり、今後のパイロットプロジェクト実施を通じて能力向上が続くことが見込まれる。

[指標]

- 2-a パイロットプロジェクトが毎年、20 以上実施される。
- 2-b パイロットプロジェクト実施を通じて、10 以上のグッドプラクティスあるいは教訓が抽出される。
- 2-c 40 名以上の地方政府官が開発計画実施に関連した研修を受け、それを実務に活用する。
- 2-d 県のエンジニアが自身の能力向上を自覚する。

## (3) 成果 3

達成に必要な大半の活動が実施中であるため、成果 3 はまだ全面的な達成には至っていないものの、一定の範囲内で成果を達成していた。

下記指標 3 点のうち、指標 3-a は 2 種類のワークショップ開催に関する。半年に 1 回のペースで定例ワークショップ (Technical Working Group) が開催される一方、特定テーマ・ワークショップについては、開催予定のパイロットプロジェクトからの教訓を共有するワークショップも日程が調整できず中止された。定例・特定テーマを問わずワー

クシヨップ開催は、今後の年次でも達成が見込まれる。指標 3-b は、ウガンダ南部へのエクステンジ・ビジットに 7 名が、横浜で開催された第 5 回アフリカ開発会議 (Tokyo International Conference on Agrican Development : TICAD) に 2 名が、それぞれ参加していることから過去の年次分は達成し、今後の年次でも達成が見込まれる。指標 3-c は、地方自治省 (MoLG) は、プロジェクトの参加型計画アプローチは MoLG でも優先度が高く、国のガイドラインの実践を補完するものである、としてプロジェクトの経験の有用性を既に認めている。プロジェクトは引き続き、参加型計画のためのツールや制度の精度を上げていることから、この指標は今後、より高い達成度が期待される。

[指標]

- 3-a プロジェクト期間中、地域レベルのワークショップが毎年 2 回以上開催される。
- 3-b 各県 5 名以上の地方行政官がエクステンジ・ビジットや国内外研修に参加する。
- 3-c MoLG がプロジェクトの経験や提言が政策やガイドラインの改善に有用であるとみなす。

### 3-1-2 プロジェクト目標

指標 3 点の達成状況に基づくと、プロジェクト目標を達成する見込みは中程度である。

指標 A については、プロジェクトが導入した計画ツール (インベントリー・シートや開発計画選定基準) はパイロット段階にあり、メカニズムとして機能するにはもう少し時間が必要である。そのため県や郡には紹介されたツールや新しいメカニズムを活用して年間計画を策定する機会がまだない。また県や郡によって「年間計画」の策定方法や内容がまちまちであることから、「年間計画」について統一しておく必要がある。

指標 B では「計画された開発事業」の定義について整理が必要である。プロジェクトは、地方行政が、現状とニーズに沿って客観的に事業を計画・実施できるようになることを支援しているので、プロジェクト目標の指標には、プロジェクトで導入した計画ツールにより計画され、優先順位づけされ実施された事業であるかどうか、その事業の質はどうかなどの視点が重要となろう。

指標 C は、今回調査を行った 4 県 (ヌオヤ、アムル、パデー、キトゥグムの 4 県。成果 1 から成果 3 までのプロジェクト活動の対象) では、CAO、県計画官及び県開発担当官 (DCDO) ともプロジェクト前と比べて、それぞれの能力が向上していると自覚している。今後のプロジェクト活動に照らして、県計画官や DCDO の能力は一層、向上していくと見込まれる。なお、CAO は能力向上のために日本人専門家から技術移転を行う対象には挙げられていないが、改訂版 PDM ではプロジェクト目標の指標に引き続き含まれることになった。CAO は直接的な技術移転の対象ではないものの、開発計画の策定・実施を含めて県行政に責任を持っていることから、その意見もプロジェクト目標の達成状況の判断に含める必要性が認識されたためである。

加えて指標 A、B、及び C については、対象とする地理的範囲の整理が必要である。本プロジェクトは成果 1 と成果 2 は上記 4 県を、成果 3 では上記 4 県に残る 3 県を加えてアチョリ地域の全 7 県を対象としている。プロジェクト目標の達成状況をより適切に測定できるよ

う整理することが望ましい。

[指標]

- A 県と郡の「年間活動計画」がプロジェクト開始前より向上する。
- B 計画された開発事業のうち、地方政府が実際に実施した数
- C CAO、県計画官及び DCDO が、開発計画づくりと開発計画を実施する能力が、プロジェクト開始前に比べて向上したと自覚する。

### 3-2 評価 5 項目による評価結果要約

#### 3-2-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由から高いと判断される。

##### (1) 紛争影響地域における支援事業としての適切性

本プロジェクトの開始時期、支援対象、支援実施方法は 20 年間の紛争の影響を受けたアチョリ地域で再定住を支援するうえで適切であった。本プロジェクトは、IDP キャンプが閉鎖し IDP 支援事業が終了する時期に開始した。ウガンダ政府が PRDP を発表し、政府として北部の復興・開発をめざすというコミットメントは明らかであったが、どのドナーも IDP が帰還先での生活を再建していくことを支援していないなか、本プロジェクトは生活再建を支援する数少ない事業のひとつであった。紛争の影響で開発が遅れている北部に対して支援を実施することによって南北格差の是正に貢献することは、ウガンダ全体の持続的安定に寄与する。

帰還民が安定して生活再建に取り組むには、基礎的インフラの整備や行政サービスの提供が不可欠である。地方政府/行政がこれらニーズに対応できないと、避難民の流動性が高まり、地域社会が不安定となる。本プロジェクトのねらい「地方政府/行政の能力向上による避難民の定住促進」は、地域の安定を維持するうえで適切であった。

また 20 年間の紛争により地方行政が機能できなかったアチョリ地域において、本プロジェクトは地方行政官を活動の実施主体に据え、地方行政官が On-the-job トレーニングとしてパイロットプロジェクトを実施するという実施方法を採用している。この方法により、C/P の地方行政官は開発事業の計画能力・実施能力を向上させ、またそれを他ドナー事業でも発揮している。このことは地方行政官の能力向上が個別の事業にとどまらず、地域全体にも裨益する可能性を示している。十分な公共サービスを提供できていない地方政府に対するコミュニティの不満を拡大しないという観点からも、地方行政官を実施主体に据えたことは適切である。

##### (2) ウガンダの政策との整合性

本事業はウガンダ側の北部復興・開発や地方分権化のニーズに的確に対応している。本プロジェクトは、首相府（Office of the Prime Minister : OPM）が実施する PRDP の北部復興・開発戦略のうち復興とコミュニティのエンパワーメント等の戦略に合致している。またこれら戦略を実現するために PRDP は 14 の支援領域を設けており、そのなかには、地方政府の能力向上、IDP の定住促進、コミュニティのエンパワーメントと復興、インフラ再整備が含まれる。本プロジェクトの取り組みはこれらに呼応した内容である。

また本プロジェクトの C/P 省庁である MoLG は、1990 年代後半から地方分権化促進に取り組んでいる。その主要な目的は、地方政府が効率的効果的に行政サービスを提供できるようになることで、具体的方策として地方政府の組織制度の強化、コミュニティ参加型行政サービス提供方法の強化、地方政府の開発計画策定プロセスの強化が挙げられている。本プロジェクトの活動はこれらを強化するものであり、MoLG の地方分権化政策にも合致している。

### (3) 日本の援助政策

本プロジェクトは、わが国の対ウガンダ援助政策に沿っている。「北部地域における平和構築」は主要援助分野のひとつであり、ウガンダ北部地域における IDP の帰還・定住を支援するための生活基盤整備などを実施し、地域間格差（北部及び中・南部との格差）是正に貢献することがめざされている。また JICA は 2009 年にマルチセクター・マルチスキームの「ウガンダ北部地域復興支援プログラム」を開始しており、本プロジェクトはそのなかのひとつに位置づけられている。なお、2013 年に開催された第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）で採択された横浜行動計画においては、紛争予防、人道・復興支援を通じて、アフリカ地域における平和の定着を推進することが表明されており、本プロジェクトはこれにも合致する。

#### 3-2-2 有効性

本プロジェクトの有効性は以下の理由から、中程度と判断される。

中間時点において、既にアムル等 4 県のプロジェクト関係者は開発計画策定・実施能力の向上を自覚しているなど一部指標は達成しはじめている。MoLG もプロジェクトの意義を強く認めている。しかしプロジェクト目標の達成に関し、誰の、あるいはどの地方行政レベルの能力をどのように強化することをめざしているのかが、現在の指標では不明瞭である。本プロジェクトはアチョリ地域 7 県の地方行政官の能力向上をめざすものであることから、残るプロジェクト期間で、どこまで達成することをめざすのか、その際の指標は何か等を確認し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を改訂する必要がある。

#### 3-2-3 効率性

本プロジェクトの効率性は以下の理由から、中程度と判断される。

プロジェクトが提供した県オフィス向け発電機・オフィス家具や開発担当官向けモーターバイクは、それぞれの地方行政官が業務を適正に行える環境を整備しており、タイミング・量とも適切であった。また県レベルの C/P 要員は他の支援事業や業務と本プロジェクトの活動を組み合わせて郡を視察したり、コミュニケーションをとるなどの工夫をしていた。「ウガンダ北部地域復興支援プログラム」での本邦研修は、本プロジェクトの C/P 本邦研修が準備中の状況で、それに代わる機能を果たしたことは、他のスキームとの相乗効果の好例である。成果 1 と成果 2 に関する各短期専門家からの技術移転はインベントリー・シートや調達・監理ガイドラインとして取りまとめられた。一方で複数の短期専門家が派遣されたため、短期専門家が派遣されていない期間に活動が停滞したり、C/P の一部が専門家との関係構築を

繰り返すこととなり、技術移転の効率が下がる傾向がみられた。

#### 3-2-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下の理由から正のインパクトが大きいと判断される。

まずプロジェクトのねらいである IDP の再定住支援であるが、プロジェクト活動で需要の高い給水設備を設置し生活基盤を改良していくことで、再定住を促進している。大多数の IDP が帰還するなか、帰還先の生活環境の劣悪さを理由にキャンプ地に残る人々には、このようなプロジェクト活動は帰還先での生活環境を向上させ恒常的な定住としていくことに貢献する見込みが高い。

また中間レビュー時点で既に少なくとも 3 つの波及効果が発現している。1 つはキトゥグム県で、今後のパイロットプロジェクトの内容策定(成果 2 の活動)に、県開発担当官(DCDO)自らの発案によって、プロジェクトで導入した開発計画選定基準(成果 1 の活動)を活用しようとしていることである。2 つめは、ヌオヤ県が、プロジェクトの成果を使って、米国国際開発庁(United States Agency for International Development: USAID)の計 400 万ドルのコミュニティ・インフラ整備事業を自県に誘致したことである。ヌオヤ県は、インベントリー・シートや開発計画選定基準で県内のニーズを整理し、パイロットプロジェクトの経験を踏まえて開発事業をどう効率的に進めるかを USAID に手堅く発表したことが、この誘致の成功の理由であると考えている。3 つめは、同じくヌオヤ県で、インベントリー・シートのパイロット対象ではない郡が県に働きかけ、郡資金で研修を行い、自主的にインベントリー・シートの作成を開始している点である。

これらの事例はプロジェクトで導入したツールや制度が、アチョリ地域の課題にいかにかに的確に応じているかを示しており、今後も同様の波及効果が発現することが期待される。

なお上位目標は、プロジェクト目標やプロジェクトのねらいを適切に反映しきれていないため、文言と指標を整理することが望ましい。

#### 3-2-5 持続性

財政的側面が適切に対応されれば、本プロジェクトの自立発展性は高いとみられる。

##### (1) 政策的側面

中間レビュー時、PRDP は 2015 年まで実施される予定である。2015 年は、本プロジェクトの終了年と同じである。PRDP を延長するかどうかは主管している首相府(OPM)が決定する。ウガンダ北部が南部と同じレベルに至るには長期間の支援が必要であることは PRDP 中にも明記されていることから、PRDP の延長あるいはこれに代わる北部支援策が策定される可能性は高い。なお JICA と並びアチョリ地域に地域事務所を構える USAID は、PRDP は延長されるという前提の下、5 年間の活動計画を立てている。

##### (2) 技術的側面

本プロジェクトが導入した各種ツールは、現状に基づいた客観的な開発計画の策定と選択方法として、インパクトの項で述べたように、既に事業地で独自に活用されている。また北部ウガンダでは、電気供給が不安定であることからコンピュータなどの情報管理



ツールを利用できる時間が限られることから、当面は手書きで情報を取りまとめるように工夫されている。そのためプロジェクトが導入した技術は、プロジェクト終了後も利用されていく見込みが高い。

### (3) 組織的及び財政的側面

県や郡の人員不足は、プロジェクト開始前から課題であった。中央政府の政策や予算配分が改善されない限り要員増加は簡単ではないが、各行政官の能力が向上してもそれが組織化されないと、プロジェクトの協力効果が持続する可能性は限られる。また現在、多くの開発計画事業が PRDP から配分される予算で実施されている。PRDP からの予算が廃止あるいは減額される場合は、県や郡が対応できる範囲で、各種開発計画を実施することになるため、スケールダウンは避けられないと見込まれる。

### (4) 社会・文化・環境からの側面

不安定要因として抽出した社会的弱者、HIV/AIDS の蔓延、未就労の若年層とアルコール等への依存症、女性に対する暴力及び精神疾患者等は、プロジェクトの持続性にも間接的影響をもたらす可能性がある。社会的弱者については、プロジェクトが技術支援し照会システムをつくることから、このなかに HIV/AIDS や精神疾患の影響を受けている人々の情報も含めていき、より包括的な弱者支援のデータベースをつくり、それを支援策につなげていくことが考えられる。また、県や郡の開発計画に上記不安定要因への対応を盛り込むことで、不安定要因の影響を軽減するように配慮が求められる。

## 3-2-6 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

- ・ JICA 北部復興支援プログラムとして北部地域行政官能力強化研修が実施されたこと。これにより参加したウガンダ側人材が JICA の支援方法や本プロジェクトへの理解を深めることができた。

### (2) 実施プロセスに関すること

- ・ プロジェクト実施段階でも PRDP や MoLG の地方分権化政策に協調するよう努めたこと。これにより北部復興支援と地方行政の強化両方の観点から適切なプロジェクト運営が可能となった。
- ・ グルにプロジェクト事務所と JICA フィールド事務所を維持していること。北部にオフィスを維持する二国間ドナーは2国しかなく、JICA はそのうちの1つである。グルでのオフィスを設置していることは地方政府との連携を強化し、JICA のプレゼンスを高めている。
- ・ 日本人専門家やウガンダ側人材が MoLG 本省に口頭でも進捗報告したこと、及びすべての短期専門家の着任・離任時、必ず MoLG へも報告していること。これにより MoLG にプロジェクトの情報が集まり、多角的にプロジェクトの現状を把握できるようになっている。
- ・ ニュースレターやラジオ番組などの広報活動を展開したこと。プロジェクトではニ

ニュースレター（英語）の発行のほかラジオ番組（アチョリ語）を通じて、プロジェクト活動を紹介している。英語が読めない人々でもラジオが聴取できる範囲であればプロジェクト活動、つまり参加型開発事業計画策定等が進んでいることを知ることができるようになっている。

### 3-2-7 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・ 対象4県ですら広大な地域にまたがり、移動や調整に時間を要すること。日本人専門家が各県に移動する際に時間を要することから、1県当たりの訪問頻度が制限され、自ずと各県での技術指導にも影響を与えている。
- ・ 地方行政官は本来業務や他ドナー事業にも同時に対応しており、本プロジェクトへ十分な時間を割けないこと。地方行政官、とくに県計画官や県開発担当官（DCDO）は本来業務に加えて、他ドナー事業にも同時に対応しており、本プロジェクトに十分な時間を割くことができない。
- ・ 『地方政府の開発事業策定ガイドライン』の改訂が遅れていること。当初、本プロジェクトの成果や教訓は、このガイドラインに反映されることになっていた。しかし上記ガイドラインの改訂作業の遅れから、この計画はプロジェクト期間中には実現しない見込みである。

### 3-3 提言

#### 3-3-1 プロジェクトへの提言

- ・ プロジェクトの目的と達成度を正確に測るため PDM を改訂し、またこれに応じて実効計画（Plan of Operation : PO）を改訂する
- ・ プロジェクト対象7県及び郡間での知見の共有のため、成果3の活動を積極的に実施すると同時に PDM に記載されている以外にも効果的な活動がないか継続して検討する。
- ・ プロジェクト等で得た知見の共有のため、上記7県及び郡間での相互評価や指導を行う。
- ・ ウガンダ側と日本人専門家間でプロジェクト目標に対する定性的指標の設定について継続して協議を行う。
- ・ ウガンダ側と日本人専門家が協働で社会的弱者、GBV、HIV/AIDS、未就労の若年層、土地問題など、地域の不安定要因への対策の検討を行う。
- ・ プロジェクトへの理解を深めるため、住民に対する広報活動を行う。
- ・ ウガンダ側関係者から、プロジェクト実施におけるグッドプラクティスや教訓を引き出す。
- ・ MoLG によるプロジェクトサイトの視察を実施し、MoLG の理解と彼らのコミットメントをさらに高める。

- ・ コミュニティの人材の活用を検討する。

### 3-3-2 県への提言

- ・ プロジェクトから技術移転を受けた行政官を戦略的に他地域に異動・配置することで技術の波及を行う。
- ・ プロジェクトから得た知識、技能、ツールを県の開発5カ年計画の中間評価に適用させる。
- ・ プロジェクトによって導入されたツールを、県の主導によってパイロットプロジェクト実施地以外の郡の計画策定に導入する。

### 3-4 教訓

- ・ 日本人専門家と行政官の密な連携がカウンターパート側の理解を促し、特に遠隔地での活動実施を円滑化した。
- ・ 既存の地方行政機能を利用することは、事業の持続性が担保される一方、行政制度に従うことで活動の遅延にもつながることに留意して、活動計画を立てる必要がある。
- ・ 政府と住民間の信頼関係が弱い紛争影響地において、地方行政のアカウントビリティ及び業務実施能力を高める活動は復興開発計画の実施に不可欠な要素である。
- ・ コミュニティ開発計画を実施する前に、住民が紛争の傷跡からどの程度回復しているか配慮する必要がある。紛争影響地特有の外部支援への依存や脆弱な社会構造を理解したうえで、活動内容や実施期間を検討すべきである。
- ・ 国家の一部地域のみが紛争影響を受けている場合は、紛争の影響を受けていない別の地域から学ぶことは、紛争影響地域の住民及び行政官の活動の参考になる。
- ・ 地方行政官の能力強化におけるプロジェクトの有効性の最大化を図るには、実施国の中長期開発計画の計画サイクルに沿ったプロジェクト活動を行うことが必要である。
- ・ 紛争影響地においては裨益対象から外れたグループに対して格別な留意が必要であり、選定の明確な根拠を提示し理解を得るよう努力するとともに、プロジェクトが対応可能な範囲で、不公平感を軽減するための方策を行うことが望ましい。

## Summary of the Mid-term Review

<b>1 . Outlines of the Project</b>	
Country : Republic of Uganda	Project : The Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region (ACAP)
Sector : Peacebuilding -Governance	Cooperation Scheme : Technical Cooperation Project
Office in Charge : Economic Infrastructure Department	Cost (as of October 2013) : 700 million yen
Period of Cooperation : November 2011- November 2015	Implementing Organization in Uganda : Ministry of Local Government(MoLG)
	Supporting Organization in Japan: Not specified
<p>Related Cooperation : Reconstruction Assistance Program in Northern Uganda, JICA (JICA REAP), since 2007 including the following projects:</p> <p>Technical Cooperation : Project for Community Development for Promoting Return and Resettlement of IDP in Northern Uganda, Project for Rural Road Network Development in Acholi Sub-Region, Project for Rural Road Network Planning in Northern Uganda</p> <p>Official Development Assistance Loan : Project for Upgrading of Atiak-Nimule Road (coordination with World Bank)</p> <p>Grant Aid : Preparatory Survey on the Project for Rebuilding Community for Promoting Return and Resettlement of IDPs in Acholi Sub-Region, Project for Social Infrastructure Development for Promoting Return and Resettlement of IDPs,</p> <p>Country-Focused Group Training in Japan : Training on Enhancement of Capacity for Planning in Local Governments in Acholi Sub-region</p>	
<b>1.1 Background and Outline of the Project</b>	
<p>In the 1980s and the 1990s northern region of the Republic of Uganda had suffered from more than 20 years conflict, which was caused by armed groups represented by Lord's Resistance Army (LRA). During that time, investment to social infrastructures in the area had been halted, which left the area behind from development compared to the southern part of Uganda. The conflict brought about 2 millions of Internally Displaced Persons (IDPs) and made the local governments malfunction. After the commencement of peace talk in 2006 between the Government of Uganda (GOU) and LRA, number of armed conflict was decreased in the county, and the security of the areas was improved. Such situation accelerated pace of the IDPs return to their original villages or other areas for resettlement around 2008. Since then although northern Uganda has been transferring from emergency/humanitarian phase towards reconstruction and development phase, persistent issues such as promotion of resettlement of the IDPs, revitalization of community, restoring administrative function of local governments are remaining.</p> <p>In order to raise social and economic level of the northern region to the national average, the GOU formulated "Peace Recovery, and Development Plan" (PRDP). The GOU also requested donors to</p>	

extend their assistance from humanitarian relief to reconstruction and development so that goal of the plan could be achieved. In August 2009, Japan International Cooperation Agency (JICA) implemented “Project for Community Development for Promoting Return and Resettlement of IDP in Northern Uganda” intended to promote returning and resettlement of the IDPs in Acholi Sub-region where people suffered from the conflict the most. The project located in Amuru district (later divided into Amuru and Nwoya districts), which receive less assistance from donors than other districts in the sub-region. The approach of the project was to select the targeted community to formulate community development plan and implement pilot projects based on the plan; furthermore knowledge obtained from the project was compiled into the guidelines for development and promotion of the returning and resettlement of the IDPs.

As the pace of the IDPs’ return showed rapid progress during the above project, acknowledged next needs were restoring and improving function of local governments in anticipation of the shift to the development phase and with a focus on promotion of the IDPs resettlement.

Based on the proposal from the Ministry of Local Government (MoLG) JICA commenced "the Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region" (A-CAP). The objective of the Project is to enhance the capacity of local governments in delivery of basic infrastructure and social service for the returnees. Approach of the projects is (i) to develop planning capacity of the administrative section better planning and budgeting of development projects, (ii) to set up better implementation system of community development projects, and (iii) to improve knowledge sharing system and guidelines/manuals.

## **1.2 Outline of the Project**

### **1.2.1 Overall Goal**

Community development projects are continuously planned and implemented in Acholi Sub-Region.

### **1.2.2 Project Purpose**

The mechanism for planning and implementation of community development in Acholi Sub-region is strengthened.

### **1.2.3 Outputs**

Output 1: Capacity of local government in development planning is strengthened in selected districts.

Output 2 : Capacity of local government in the implementation of community development plan is enhanced.

Output 3 : Systems and guidelines of development planning are strengthened.

Target districts of the Outputs are varied as follows:

Output 1 and Output 2: Four districts of Pader, Kitgum, Amuru, and Nwoya

Output 3: All seven districts of Acholi Sub-region. The above four plus districts of Gulu, Agago, and

Lamwo

### 1.2.4 Inputs (as of the Mid-term Review)

#### (1) The Japanese Side

- Three long-term experts: Chief advisor/regional development, Peacebuilding/project coordinator, and Local governance
- Eight short-term experts: Capacity assessment of local governments (governance), Social survey/conflict prevention, Community development planning 1 & 2, Procurement/supervision, Community infrastructure, Follow-up and planning of training, Monitoring and evaluation
- Equipment: Total valued at about 534 million Ugandan Shilling(UGX) (equivalent to US\$207,000\*) and 122,386 US\$ (\* based on JICA certified exchange rate of October 2013)
- Project Implementation Cost: A total amount of about 2,053 million UGX (equivalent to US\$796,000\*) (\* based on JICA certified exchange rate of October 2013)

#### (2) The Ugandan Side

- Allocation of counterpart: A total number of 56 personnel : Chief Administrative Officer (Chief Administrative Officer (CAO), District Planner, District Community Development Officer (DCDO), and engineers including Water Officers from the seven districts of Acholi Sub-region

## 2. Evaluation Team

Member	Team Leader	Ms. Eri KOMUKAI, Senior Advisor on Peacebuilding, JICA	
	Evaluation Planner	Ms. Tomoko YASUNAGA, Associate Expert, Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department	
	Evaluation Analysis	Ms. Naomi ICHIMIYA, Katahira & Engineers International	
Period of Evaluation	September 19, 2013 to October 11, 2013	Type of Evaluation	Mid-term Review

## 3. Results of the Evaluation based on the Project Deegan Matrix Version 1

### 3.1. Peacebuilding Needs and Impact Assessment

Considering the context and environment in which the Project was designed and has been implemented, this mid-term review carried out Peacebuilding Needs and Impact Assessment (PNA) with reference to results of two preceding PNAs: PNA at the Detailed Planning Survey in June 2011, and the latest project level PNA compiled in September 2013. The following issues were identified as the destabilising factor which may affect the Project.

- Trust building between communities and local government needs to be strengthened
- Livelihood of the returnees needs to be secured
- The Project activities should not cause land issues, and not expand the existing land issues
- Special consideration is required for Extremely Vulnerable Individuals (EVIs)
- Spread of HIV/AIDS and its impact on livelihoods is getting acknowledged by local governments.
- Issue of unemployed youth is more serious in northern Uganda

- Addictions to alcoholic, drug and gambling are persistent and are related to other issues such as a spread of HIV/AIDS, unemployed youth, and Gender-based Violence.
- Gender-based Violence (GBV) needs to be considered along with EVIs
- Psychological illness is still existing in northern Uganda

### **3.2 Performance of the Project**

#### **3.2.1 Achievement of the Outputs**

In general, all three Outputs have been achieved to some extent since most of the activities are in progress.

##### **(1) Output 1**

Among four indicators below listed, **Indicator 1-a** has been achieved, and **Indicators 1-b, c and d** have not been achieved as products featured in the indicators are at the pilot phase. **Indicator 1-e** made achievement in the first and second years of the Project as total 203 officers from all the seven districts participated in the trainings, and many of them are applying knowledge and skills obtained from the trainings to their actual work. This indicator will show same achievement in the remaining years.

##### **[Indicators for the Output 1]**

1-a Problems of current flow and mechanism of planning and way forward identified.

1-b Community profiles and resource map utilized by sub-counties.

1-c Number of sub-counties using standard of prioritization for selection of development plan

1-d Increase in number of parishes and villages given with feedback of selection result of development plan.

1-e At least 40 local government officers receive trainings every year and utilize them in their actual work

##### **(2) Output 2**

Among five indicators listed below, **Indicator 2-a** shows achievement in the first and second years conducting 85 pilot projects (PPs) and is expected to show same achievement in coming years. **Indicator 2-b** is expected to be achieved in the remaining years as three out of the targeted ten good practices/lessons learned have been extracted already. **Indicator 2-c** made achievement in the first and second years: total 177 officers participated in the trainings and many of them are applying knowledge and skills obtained from the trainings, to their actual work. This indicator will show same achievement in the remaining years. **Indicator 2-d** has been achieving as the Water Officers or water engineers, and their supervisors have acknowledged improvement of their capacity compared to two years ago, and will be further achieved through implementation of the PPs during the remaining years.

##### **[Indicator for the Output 2]**

2-a At least 20 pilot projects are conducted every year.

2-b At least 10 good practices and lessons learnt identified through the implementation of pilot projects.

2-c More than 40 local government officers receive trainings in connection with implementation of development plan and utilize them in their actual work.

2-d District engineers realize the improvement of their capacities

### **(3) Output 3**

Three indicators are set for the Output 3 as listed below. **Indicator 3-a** shows some achievement in the past two years as regular workshop (Technical Working Group: TWG) organised every six months while no thematic workshop was organized. This indicator is expected to show same or better achievement in coming years. **Indicator 3-b** shows achievement in the past two years: seven officers participated in exchange visit to Southern Uganda, and two officers made presentations at the side event for Fifth Tokyo International Conference on African Development (TICAD V) held in Yokohama. The indicator is expected to show same achievement in the remaining years. **Indicator 3-c** shows some achievement as MoLG finds the approach of the project to be quite suitable and appropriate for capacity development of the local government officers in Acholi Sub-region. Since the Project has been continuously improving tools and systems for participatory planning and its implementation, this indicator will show higher achievement in the remaining years.

[Indicators]

3-a Regional workshops are held at least twice a year within the project period

3-b At least 5 officers from each district take part in exchange visit/training inside and outside of the country.

3-c MoLG finds experiences and recommendations by the project relevant to the improvement of policies and guideline.

#### **3.2.2 Prospect of achievement of the Project Purpose**

At the time of Mid-term Review, the prospect to achieve the Project Purpose is moderate based on achievement extent of three indicators set for the Project Purpose.

**Indicator A:** The four targeted districts and sub-counties in the districts have not had the opportunity to prepare the annual work plan utilizing the tools and mechanism developed through the Project to facilitate better planning. This is because that the tools (the Inventory Sheet and the Selection Criteria) have been in the pilot stage since September 2013, and the mechanism needs more time to start functioning as it is still underway. Furthermore, definition of the annual work plan including the making process is sometimes varied among sub-districts and districts, which requires standardization of the annual plan otherwise achievement of the Indicator A will not be measured objectively and duly.

**Indicator B** needs to define the subject of the indicator “planned development projects”. The Project supports local government and administration being capacitated to plan and implement projects objectively incorporating situation and needs of the community. Considering this aim, below points needs to be reflected into the indicators of the Project Purpose: whether the development projects are planned, prioritized and implemented by the planning tools and implementation systems introduced by the Project, and how is quality of the projects.

**Indicator C:** The CAOs, the Planners and the DCDOs from the targeted four districts acknowledged that their capacity to plan and implement development plans has been improving compared to before engaging in the project. Their capacity will be further improved in due course of the



Project activities in the remaining years. Although the CAOs are not target of the technical transfer from Japanese experts in the Project, the CAOs are remained as subject of indicator of the Project Purpose in the revised PDM. This arrangement is made with consideration to the role and responsibility of the CAO for the overall district administration: view point of the CAOs is indispensable to measure achievement degree of the Project Purpose.

Furthermore, geographical scope of the Indicators needs to be re-defined considering the aim of project: capacity development of local governments in the Acholi Sub-region, if the indicators of the Project Purpose should cover all seven districts or does not need to cover all districts.

[Indicators]

A: Annual work plan of districts and sub-counties improved compared to before the project started

B: Number of planned development projects actually implemented by local governments

C: CAOs, planners and CDOs realize that their capacity to conduct development planning and implementation of development plans are enhanced compared to before the project started.

### **3.3 Summary of the Review with the Five Evaluation Criteria**

#### **3.3.1 Relevance**

Relevance of this project is evaluated as high with the following reasons.

##### **(1) Appropriateness of the provision of assistance in conflict affected area**

Timing of the commencement, target, intention and approach of the assistance were appropriate to promote resettlement in Acholi Sub-Region affected by 20 years conflict.

The Project commenced at a suitable time, with humanitarian assistance to IDPs decreasing rapidly along with closure of IDP camps, but little assistance was provided to returnees though the GOU have made the commitment of recovery and development of Northern Uganda by announcing the PRDP. The Project was one of few assistance initiatives at that time intending to support the restoration of the daily lives of returnees after leaving IDP camps. Providing assistance to Northern Uganda where the conflict hampered development contributes to narrow gap between the Southern and Northern areas of the country, which further contributes to maintaining stability within the country.

Returnees were identified as the primary target of the Project. Capacity development of the local government was chosen as the most appropriate means to promote the resettlement. Eventually, local government officers were selected as the direct beneficiaries. In respect to returns and resettlement of the IDPs, insufficient essential services are commonly acknowledged as a hindering factor to stabilise the returns and resettlement. If the local government or administration cannot adequately provide social services, the returnees would move in search for better living condition. Such events destabilise political and social situation in where and when situations are still sensitive. Thus intention of the project “promotion of the resettlement through capacity building of local government/administration” was appropriate to maintain stability of the area after the cease fire.

In Acholi Sub-region, 20 years conflict had malfunctioned the local administration. Considering such issue, the Project adopted approach to put local administration officers at the centre of the project activities, and develop their capacity through the On-the-job training. This approach is effective for gaining trust from the returnees to local government/administration which has not been able to provide

public services adequately. While the officers have been showing improvement of capacity in planning and implementation of development projects in the Project, they are applying such capacity to other donors' project at the same time. This shows capacity development of local administration officers through an intervention will benefit other sectors and local government as a whole.

## **(2) Consistency with the Ugandan Policy**

The Project responds priority and need of the Ugandan side in regard to reconstruction and development of Northern Uganda, and decentralization.

The Project is in accordance with the PRDP, especially its two Strategic Objectives: recovery and community empowerment. The PRDP also set fourteen programmes to achieve the Strategic Objectives. The Project responds four programmes among the fourteen programmes: enhancing local government, return and resettlement of IDPs, community empowerment and recovery, and infrastructure rehabilitation.

The Project is also aligned with the policy of MoLG, counterpart ministry of the Project. MoLG has been pursuing the decentralization since late 1990s. The main objective of decentralization is to enable local governments in providing public services efficiently and effectively through measures such as a) strengthening of local government institutions and systems, b) strengthening of community-based service delivery structures, and c) strengthening of local government development planning processes. Since activities of the Project are exactly to strengthen to those aspects of the local governments, the Project is in alignment with the decentralization policies of MoLG.

## **(3) Japan's assistance policy**

The project is also in line with Japan's Country Assistance Program for Uganda.

The Government of Japan has been focusing on the development of African countries since 1993, in which the first "Tokyo International Conference on African Development" (TICAD) was organized. The fifth and latest TICAD meeting was held in 2013 and showcased the Yokohama Action Plan for 2013-2017 of TICAD V, highlighting the prevention of war and support for reconstruction, which contributes to peacebuilding in Africa.

JICA has been implementing a multi-sector assistance programme since 2009 called the JICA REAP in line with the PRDP. The Project plays a vital part of the REAP Objective 2: Strengthening Local Governance Capacities.

### **3.3.2 Effectiveness**

The effectiveness of the Project is measured as moderate based on the achievement degree of the three indicators of the Project Purpose.

The Indicators show some achievement already: all the CAOs, the Planners, and the DCDO in the four targeted districts acknowledge that their capacity to plan and implement development plans has been improving compared to before engaging in the Project. MoLG also acknowledges applicability of the Project products to participatory planning in other districts. However some indicators are not well defined as several interpretations of the indicators are possible, which may be misleading when it comes

to assessing the degree of achievement of the Project duly. Therefore, indicators for the Project Purpose need to be revised to be consistent with the Project Purpose.

### **3.3.3 Efficiency**

Efficiency is evaluated as moderate based on the following reasons.

Equipment provided by the Project improved the office environment of all the seven districts, and mobility of sub-county officers in the four targeted districts. Timing, quantity and quality of the provision are seen to be appropriate. Counterpart personnel at the district level have been managing to utilise their time and budget efficiently: combining tasks of the Project and other donors' projects and making one filed visit for handling different tasks. The country-focused training in Japan organised under the JICA REAP filled the role with the counterpart training in Japan which has been under preparation. This is a good example of synergic effect between two JICA schemes: technical cooperation project and technical training in Japan.

In regard to inputs of Japanese experts, it is observed that assigning numerous short-term experts were costly to both the experts and the C/Ps as they need to spent time to familiarise with the context.

### **3.3.4 Impact**

Impact of the Project seems possibly high as positive changes brought by the Project have been observed already at the time of the mid-term.

In respect to resettlement, which the Project was anticipated to contribute, the Project has been promoting returning and resettlement of the IDPs by making boreholes in order to improve basic infrastructure. Poor access to water is one of the major constraints for the IDPs to return to the original villages.

In respect to the ripple effect, the Project has brought positive changes among staff of the target districts and the involved sub-counties and parishes. Three cases are acknowledged. (1) In Kitgum District, Kitgum DCDO decided, by his own initiative, to apply the tools (the Inventory Sheet, the Selection Criteria with scoring sheet and other related tools) to select content of the livelihood pilot project to be conducted in UFY 2013-2014. (2) Nwoya District will receive USAID's support for rehabilitation of rural infrastructure valued around 4 million US Dollar after successfully presented good capacities on evidence based planning and selection, and organizing procurement and supervision efficiently, all of which utilizes products of the Project. (3) Nwoya district and Prongo sub-county organized workshops to introduce the Inventory Sheet. Although Prongo sub-county is not the pilot sub-county for the Inventory Sheet, the sub-county staff is working to complete the Inventory Sheet with own imitative after recognized the usefulness of the sheet at a district meeting. These cases are good evidence how appropriately the tools and systems introduced by the Project meets issues and needs of Acholi Sub-region.

The Overall Goal and its indicators need to be re-defined in order to reflect the intention of the Project duly.

### **3.3.5 Sustainability**

Sustainability of the Project is high if issues regarding the financial aspects are handled properly.

#### **(1) Policy Aspects**

The GOU's support for Northern Uganda will highly likely be ensured.

The objective of the Project is to develop the capacity of local government in planning and implementation of development plans and projects in which the needs of the population are adequately incorporated. This strongly aligns with the PRDP. Although the continuation of the PRDP will be determined by the GOU in 2015, the same year of the Project completion, Northern Uganda will require significant time in order to recover from 20 years of deterioration and catch up to Southern Uganda. This is acknowledged by the GOU in the PRDP. In the case that the PRDP is completed as planned in 2015, the possibility of the GOU formulating another initiative(s) for Northern Uganda is high. USAID, only donor having office in Gulu except JICA, has set up the five years plan with the assumption that the PRDP would be extended.

#### **(2) Technical Aspects**

The skills and technology introduced by the Project have been accepted and will be utilized by several layers of the local government. The introduced tools have been accepted in two senses: because of their simplicity, and as a new way of thinking that is based on evidence and objective. All the interviewed Ugandan counterparts confirmed that they were starting to incorporate "evidence-based planning and decision making" into their perspective. The introduced tools, the Inventory Sheet, the Selection Criteria with Scoring Sheet, and other tools are prepared to be filled manually with consideration to the situation of Acholi Sub-regions where electricity and computers are not available sometimes. This arrangement will enable the Ugandan counterpart to use the planning tools continuously.

#### **(3) Organizational and Financial Aspects**

Understaffing in the district and sub-county offices has been an issue, even before the commencement of the Project. Filling the vacancies is not an easy task unless policies and budget allocation from the central government are improved substantially. Even if the skills and knowledge of individual officers and engineers are enhanced to a satisfactory level, unless the enhanced capacity is institutionalized within the offices, the achievement of the Project cannot be sustained.

At the same time, many development projects are implemented with budget allocated from the PRDP. Because of this, there is a possibility that budget to implement the development plan would be decreased if the PRDP completed. In such case, the districts and the sub-counties only can implement the development projects with available resources, which will make scale down of the development projects unavoidable.

#### **(4) Social, Cultural and Environmental Aspects**

There are possibilities that destabilizing factors such as Extremely Vulnerable Individuals (EVIs),

spread of HIV/AIDS, unemployed youth and their behaviors such as addiction to alcoholic, Gender-based Violence (GBV) and psychological illness may affect sustainability of the Project. The Project is to set up a database containing data on EVIs, IDPs and GBV that had been collected by the Japanese expert, which will be updated by districts officers regularly so that the officers could consider activities to utilize the data. Measures to minimize the negative effect of the destabilizing factors, as described above, are required to strengthen sustainability of the Project.

### **3.3.6 Contributing Factors**

#### **(1) To the Planning**

- Country-Focused Group Training in Japan “Enhancement of Capacity for Planning in Local Governments in Acholi Sub-region”. This training familiarised participants from Acholi Sub-region, MoLG and the Office of the Prime Minister (OPM) to JICA scheme and assistance to Northern Uganda, which facilitated smoother implementation of the Project.

#### **(2) To the implementation**

- Effort made by the Project to align two aspects: The PRDP and the Decentralization of MoLG. While the JICA REAP was designed to be consistent with the PRDP under OPM, the Project makes MoLG counterpart ministry. The Project has been making an effort be consistent with the two government bodies that results in appropriate project management to peruse the project purpose.
- Two offices in Gulu: the Project’s office and JICA Gulu field offices. Only two donors maintain office in Acholi Sub-region: JICA and USAID. Having offices of the Project and JICA’s own facilitated enhancing the partnerships between the Project and the local governments, and making JICA’s presence stronger.
- The Japanese expert and the Ugandan counterparts report progress of the Project to MoLG frequently, and all the Japanese experts both long term and short term pay visit MoLG for briefing of the assignment at the commencement and completion. These close communication help MoLG to collect information regarding the project from various resources and comprehend the status of the Project.
- Publicity activities of the Project: newsletters and radio programmes. The Project issues English newsletters and has Acholi radio programmes to inform the Project’s activities. These PR activities in local language provide people illiterate in English information of the Project activities such as participatory planning in the radio service area.

### **3.3.7 Hinderling Factors**

#### **(1) To the Planning**

- Noting particular

#### **(2) To the Implementation**

- The project needs to spent considerable time for travelling and coordination because the area in the four targeted districts is vast. That affects frequency of the visit to the distant districts by the

Japanese experts for provision of technical instruction in each target districts.

- Heavy workload of the local administrative officers. The local administrative offices have several tasks in parallel such as routine work, tasks for other projects etc., especially the Planners and the DCDOs. Because of such a heavy workload, the officers cannot allocate enough time to the Project activities.
- Delay in revision of “National Guidelines for Development Planning in Local Governments”  
The original plan was to incorporate experiences and lessons learned of the Project into the guidelines. Because of the delayed revision, this plan will not be feasible within the Project period.

### **3.4 Recommendation**

#### **3.4.1 To the Project**

- To revise the PDM to measure achievement of the Project and other factors appropriately
- To undertake activities of the Output 3 vigorously and consider other activities in addition to the activities stated in the PDM
- To conduct peer assessment and self-mentoring between districts and sub-counties in Acholi-region for sharing experiences and knowledge obtained through the project and other development activities
- To discuss collectively and set more qualitative indicators of the Project Purpose among the Ugandan counterpart personnel and the Japanese expert
- To think together with the Ugandan counterpart personnel and the Japanese experts, possible measures to address issues that may affect the sub-region negatively: issues such as EVIs, GBV, HIV/AIDS, unemployed youth, and land issues
- To organize public relation activities targeting the community residents to disseminate continually activities of the Project and to promote understanding
- To collect good practices/lessons learned acknowledged by the Ugandan counterparts as well
- To arrange site visit for MoLG officials
- To consider mobilization of community personnel if appropriate

#### **3.4.2. To the Districts**

- To consider transfer of the officers strategically in which knowledge, know-how, and tools brought by the project could be utilized sustainably
- To apply the knowledge, know-how, and tools accumulated through the Project for the mid-term review of the 5 year development plan
- To introduce the tools to not-pilot sub-counties by districts’ initiative

### **3.5 Lesson Learned**

- Close consultations and communications between Japanese Experts and government officers facilitate understanding of and engagement in the Project at the counterpart side.
- Utilization of the existing functions/systems into the projects has two aspects; while it promotes stronger sustainability, the project progress may delay as procedures should follow

the existing functions/systems.

- Activities to prove accountability of local government is quite important in the post conflict situation where trust between community and government/administration is still weak.
- Consideration should be made in regard to the extent how much the community is recovering from conflict before undertaking community development activities
- If the conflict affected some part of the country, the other part of the country could provide good opportunities for learning, mentoring, and peer assessment
- For project aiming at enhancing the capacity of local government/administration officers, consideration is required to align planning cycle of mid- and long- term development plan in the country
- Careful consideration is required to those not selected as the primary beneficiaries of the project, particularly in post conflict situations