

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウガンダ共和国	案件名：アチョリ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト（WACAP）
分野：平和構築-ガバナンス	援助形態：技術協力
所轄部署：国際協力機構（JICA）社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室	協力金額（評価時点）：5億9,879万円
協力期間	(R/D)：2016年2月23日
	2016年6月10日～ 2020年6月9日（4年）
	先方関係機関：【実施機関】地方自治省（MoLG） 【関係機関】首相府（OPM）、国家計画庁（NPA）  日本側協力機関：特になし  他の関連協力： ・技術協力「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）」（2011～2015年） ・北部復興支援プログラムフェーズ2（2016～2021年）の下、本プロジェクトほか以下を実施。 ・技術協力「北部ウガンダ生計向上支援プロジェクト」（2015～2020年） ・無償資金協力「ウガンダ北部グル市内道路改修計画」（2016～2018年） ・マルチ「ウガンダ北部におけるビジネスサポートプログラム」（世界銀行日本社会開発基金）
<b>1-1 協力の背景と概要</b> <p>ウガンダ北部アチョリ地域と西ナイル地域は、それぞれ背景が多少異なるものの、1980年代から20年以上続いた「神の抵抗軍」とウガンダ国軍の内戦や、複数の武装組織による紛争などの影響を受けて、社会・経済インフラが破壊されるなど開発が遅れている。また西ナイル地域は、2016年7月以降、特に南スーダン難民の大量流入が発生し、地域コミュニティに負担がかかって、地方行政による公共サービスを早急に強化する必要性が一層生じていた。</p> <p>以上を踏まえて、アチョリ地域と西ナイル地域の全15県<sup>1</sup>の地方行政官に対し、コミュニティ開発・計画策定分野における事業実施能力を向上させ、地方政府<sup>2</sup>の基礎的行政機能を確立することをめざすものであり、2015年10月の詳細計画策定調査を経て2016年2月23日に討議議事録が署名され、同年6月より4年間のプロジェクトとして開始された。すなわち、アチョ</p>	

<sup>1</sup> 県の新設に伴い、プロジェクト終了時までに対象県数は19県となった。

<sup>2</sup> 地方自治体のことだが、本プロジェクトは「地方政府」や「地方行政機関」を使用しているため終了時評価でもこれらの用語を使う。

リ・西ナイル地域コミュニティ・レジリエンス強化のための地方行政能力向上プロジェクト  
(The Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions : WACAP) (以下、「本プロジェクト」と記す) である。

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

アチョリ・西ナイル地域において、地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される。

### (2) プロジェクト目標

アチョリ・西ナイル地域において、インクルーシブで透明性が確保されたコミュニティ開発のための地方行政機関の計画及び実施能力が強化される。

### (3) 成果

成果1：西ナイル地域全県において開発計画策定ツールの活用が普及する。

成果2：アチョリ地域全県において開発計画策定ツールの活用が定着する。

成果3：アチョリ・西ナイル地域において、社会的包摂と社会統合をめざしたコミュニティ開発活動が実施される。

### (4) 投入（評価時点）

#### 1) 日本側

総投入額：5億9,879万円

専門家派遣：直営長期専門家は、累計5名<sup>3</sup>（124人/月）、主な担当分野は①チーフアドバイザー、②開発計画、③業務調整/平和構築である。業務実施専門家は、累計2名（55.97人/月）派遣されており、担当分野は④コミュニティ開発と⑤生計向上である。短期専門家は、1名<sup>4</sup>（5人/月）の派遣で、担当分野は⑥社会調査と⑦モニタリングである。

ローカルコスト負担：1億3,100万円、パイロット事業資材費（ウシ、鋤など）、車両維持管理費、交通費、調査費、事務所経費、会議費、印刷費など。

機材供与：3,600万円、オートバイ108台、ソーラー機器装置13セット、発電機9機。

研修員受入：本邦研修4回実施、38名参加。

#### 2) ウガンダ側

主要カウンターパート（Counterpart：C/P）配置：現在65名（延べ109名）。

ローカルコスト負担：なし。

執務室・土地提供：アチョリ地域グル県、プロジェクト用執務スペースを提供。西ナイル地域アルア県、計画策定専門家用の執務スペースを提供。

<sup>3</sup> チーフアドバイザーと業務調整/平和構築の専門家は、2名ずつ派遣された。なおチーフアドバイザーは2回交代となったが、1人目と3人目は同一人物の派遣である。

<sup>4</sup> 短期専門家は、同一人物が社会調査とモニタリングを担当した。

2. 評価調査団の概要			
日本側 調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	小向 絵理	JICA 国際協力専門員（平和構築）
	評価企画	市川 美紀	JICA 社会基盤・平和構築部 平和構築・復興支援室 特別嘱託
	評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット（株）シニアコンサルタント
調査期間	2020年1月15日～2月9日		評価種類：終了時評価調査
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) 成果（アウトプット）			
【成果1】成果1はおおむね達成された。			
指標 1-a：計画立案に関する問題や仕組み、今後の対応について、西ナイルで特定される。			
指標 1-b：すべての下位地方政府 <sup>5</sup> のサブカウンティーフ/タウンクラークとコミュニティ開発官が、計画に関連する研修を受講する。			
指標 1-c：9 県の郡の 75%以上が、2019 年 7 月までにプロジェクトで導入された計画ツール（インベントリーシート、選択基準、モニタリングシート）を使用している。			
指標 1-d：LC2 議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開始前に比べて改善されていると認識している。			
指標 1-e：県と下位地方政府の開発計画及び/または年間業務計画に、計画ツールを利用して作成されたアウトプットが活用される。			
<p>専門家チームは、西ナイルの県・郡（サブカウンティ）の訪問を通じて現状や課題を確認し、機材供与計画を策定した。またプロジェクトによる計画策定ツールの導入後、県計画官たちからの発案で1年目の計画策定・予算編成で同ツールの活用状況を確認するベースライン調査を実施し、課題と対策が協議された。指標 1-a は達成済みである。指標 1-b は、プロジェクトによる郡関係者に対するトレーナー研修実施のほか、既存の郡技術計画委員会を通じてのパリッシューフへの知見共有や県予算でのサブカウンティーフや郡コミュニティ開発官向けの再研修などが行われており、達成済みである。エンドライン調査結果によると、①公共施設のデータ（インベントリー）、②村の優先開発事項、③パリッシュの優先開発事項、④基礎情報、⑤スコアリングフォームの5つの基本計画策定ツールの2019/20年度の活用度（口頭報告ではなくエビデンスを提示できた活用度）は、ベースライン調査時の76%から84%<sup>6</sup>に改善された。指標 1-c は、目標値の75%を上回っており達成済みである。指標 1-d に関してベースライン調査は実施しておらず、エンドライン調査で32名のLC2議長にインタビューを行っている。その結果、32名中30名のLC2議長（93.8%）が3年前に比べて地方政府からのフィードバックが改善されていると回答</p>			

<sup>5</sup> ウガンダの地方自治体と地方評議会（Local Council：LC）は、村レベルのLC1、パリッシュと呼ばれるLC2、サブカウンティカウンシルとタウンカウンシル（以下、「郡」と記す）のLC3、カウンティカウンシル（国会議員の選挙区単位）のLC4、県レベルのLC5までの階層構造があり、郡レベルのLC3と県レベルのLG5は立法と行政の権限を有する。LC3の郡以下を下位地方政府（Lower Local Government：LLG）と呼ぶ。本プロジェクトはMoLG、NPA、OPM及び西ナイル・アチョリの全県をC/Pとし、県が郡以下の指導を行う際の技術支援や、郡以下の開発計画策定とコミュニティ開発に関する計画・実施能力の強化を支援の対象としている。

<sup>6</sup> 同値はユンベ県を除く。現地調査後のプロジェクトからの報告によると、ユンベ県を含めると82%だった。

しており、同指標は達成されている。

一方で、ツールの活用度のエンドライン調査では、エビデンスの提示があった郡からパ  
リッシュに対するフィードバックの実施率は 45%で、上記 LC2 議長のインタビュー結果  
と必ずしも一致しない結果だった<sup>7</sup>。県と郡の C/P や日本人専門家ともに、フィードバック  
の実施は喫緊の課題と認識している。エンドライン調査では、86 郡のうち 97%が次年  
2020/21 年度の予算案編成と業務計画立案に計画ツールのアウトプットを活用したと回答  
し、①公共施設のデータ（インベントリー）と⑤スコアリング結果を 2019/20 年度計画策  
定時に活用したとする郡の割合は、それぞれ 93%と 97%だった。5 年開発計画（2020/21  
～2024/25 年）の策定に計画ツールのアウトプットを活用したと回答した割合は 86 郡の  
98%だったが、専門家によると調査時に開発計画策定に着手できていなかった郡も多く、  
活用の意向を有していると理解しているとのことだった。指標 1-e は、目標値やベースラ  
インデータはないものの、上記エンドライン調査の結果を踏まえて順調であるとみなし  
た。

【成果 2】 成果 2 はほぼ達成の見込みである<sup>8</sup>。

指標 2-a : 計画立案に関する現状の課題が特定される。

指標 2-b : すべてのサブカウンティの郡チーフ/タウンクラークとコミュニティ開発官  
が、研修、ワークショップ、技術計画委員会の会合を通じて地方政府の計画立  
案に関するオリエンテーションを受講する。

指標 2-c : 郡の 75%以上が計画ツールを使用して、下位地方政府の業務計画と予算編成  
に活用される。

指標 2-d : LC2 の議長の 60%以上が、地方政府からのフィードバックがプロジェクト開  
始前に比べて改善されていると認識する。

前フェーズの A-CAP の対象だったアチョリ県は、日本人専門家のフィールド訪問や成  
果 1 で述べたベースライン調査を通じて、計画策定ツールの定着が西ナイル以上に進んで  
いないことが明らかになった。指標 2-a は達成済みである。指標 2-b は、自主的に新任の  
郡コミュニティ開発官に対する研修を実施している県をはじめ、ベースライン調査の結果  
を踏まえて専門家の技術指導や助言を受けながら、県の予算で研修実施や郡への技術指導  
にすべての県が取り組んでおり、達成された。指標 2-c は、ベースライン調査時の 14%か  
らエンドライン調査時には 69%と顕著な改善がみられ、順調である<sup>9</sup>。指標 2-d は、エンド

<sup>7</sup> 2018 年 8 月の合同中間レビューでは、実施対象案件として選定された案件が口頭ベースで公表されるケースも多い等、フィードバックは、LLG が実証を示すことが難しかったことが指摘されている。WACAP で提供した Acknowledgement Letter フォーマット等の活用も極めて限られた件数であったことを踏まえ、以後、WACAP 提供フォーマットや特定の書式の活用推進というよりは、フィードバックの重要性と住民に対しフィードバックが望まれる内容に関し県から LLG への指導を強化することが肝要、と整理された。今般の終了時評価で確認した内容は、上位地方政府から下位地方政府へ口頭も含めフィードバックは改善しているが、フィードバックは必ずしもフォーマットや特定の書式活用によらなかった、という合同中間レビュー結果と整合する。

<sup>8</sup> 4 つの指標のうち 3 つがほぼ達成されている（2-a、2-b は達成済み、2-c は指標数値は未達成ながら、目標値が中間レビュー時点でウガンダ側の意向で高く設定されていること、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされている）ことから、プロジェクト目標達成に至る成果は産出されている。

<sup>9</sup> 中間レビュー時、2-c の指標を 75%とする提案はウガンダ側からなされた。ベースライン調査の結果にかんがみ、プロジェクト終了時までに達成可能か懸念があった。そのため、日本側からは代替案 “use of the planning tools is improved by the end of the project compared to the result of the Baseline survey” が提案されたものの、目標を下げることでやる気が削がれる可能性も懸念されたところ、最終的には、高い目標設定を主張する C/P の自主性ややる気を尊重・促進することに重きが置かれ、野

ライン調査で LC2 議長の 30 名中 13 名 (43.3%) が、3 年前に比べて地方政府からのフィードバックが改善されていると回答したが、目標値には至っていない。一方で、フィードバックはさまざまな形態でなされていることが報告されており、すべてが指標数値として実証されていない可能性が高い<sup>10</sup>。西ナイルとの比較では、アチョリという紛争影響地特有の「支援慣れ」や政治家の集会での便益供与に住民が慣れているという状況、地方行政の限定的予算下での実現事業の少なさといった難しさがあることが確認された。

【成果 3】 成果 3 は達成にむけて順調である。

指標 3-a : すべての郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ開発活動の計画、実施、モニタリングに関する研修を受け、業務でそれらを活用する。

指標 3-b : コミュニティ主導の開発アプローチにより、136 のパイロット事業が対象県で実施される。

指標 3-c : すべての対象県は、プロジェクトによって導入された、コミュニティ開発基金で活用するグループに関する評価手法とフォームを使用する。

指標 3-d : プロジェクト終了までに、コミュニティ主導の開発アプローチでパイロット事業を実施することにより、優良事例・教訓が少なくとも 10 件特定される。

指標 3-e : 社会的に脆弱な人々 (例えば女性の世帯主や少数民族) は、プロジェクトの開始前と比較して、コミュニティ開発活動により多く関与している。

指標 3-f : プロジェクトが実施したパイロット事業を通じて、グループメンバーの生計が改善される。

指標 3-a の研修は、プロジェクト 3 年目から非パイロット事業地の郡コミュニティ開発官も対象に研修を実施しており達成済みである。同指標の「活用する」は、指標 3-c で評価した。指標 3-b は、西ナイルとアチョリの 68 郡で計 136 件の生計向上に資するパイロット事業、主に牛耕を実施しており、終了時評価時点で 1 事業は事業内容を検討していることから、おおむね達成されているとした。指標 3-c のコミュニティ開発基金は廃止され、開発平衡交付金 (Development Discretionary Equalization Grant : DDEG) に統合された。パイロット事業を通じてコミュニティグループの選定や事業選定などの手法が、郡コミュニティ開発官によって、DDEG のコミュニティ生計向上事業に活用されており、指標 3-c は達成済みである。指標 3-d は、現在作成中のハンドブックに掲載される予定で、プロジェクト終了までには完成することから達成が見込めると評価した。指標 3-e は、プロジェクト開始前後を比較するデータはないが、パイロット事業では、「誰も置き去りにしない」(No one left behind) という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件に取り組むなど、パイロット事業では社会的に脆弱な人々に配慮してきた点をエンドライン調査結果

心的な数値設定となった経緯がある。ベースライン調査とエンドライン調査を比較すると大きく改善しており、左記の現実的と考えられる代替指標に照らすと終了時評価時点で達成済みである。また、終了時評価時点で、C/P 自身は大幅な改善をほぼ達成に近いと高い評価をしている。C/P が提示した高い数値指標を尊重した結果、それに向けて関係者が奮起・努力した事例であり、技術協力事業の本来めざす方向性に合致していると考えられる。指標 2-c については、数値だけではなく経緯や他の要素を包括的に判断することが、実態的な案件の評価をするうえで望ましいとも考えられる。これらを踏まえ、この指標に関しては、指標数値は未達成ながら、ベースラインと比較してエンドラインで大きな改善がなされており、達成に近い達成状況とみなす。

<sup>10</sup> 脚注 7 参照。

やインタビュー結果で確認した。指標 3-f は、パイロット事業参加の全メンバーの生計改善の状況は把握できないが、これまでの県と郡のコミュニティ開発官の報告や、終了時評価団が実施したグループへのインタビューを通じて、耕地面積の増加や作物収量の増加、所得の増加や貯蓄額の増加など生計改善が示唆される事例は確認できており、達成しているとみなした。

(2) プロジェクト目標：県・郡を含む地方政府の能力強化という実質的な目標は、順調にまた着実に行われている。

指標 a：インタビューを受けた LC1 議長の 60%以上は、地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施が以前よりもインクルーシブで説明責任が果たされていると認識している。

指標 b：地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の計画と実施における説明責任と包摂性の重要性に関する認識が、プロジェクト開始時と比較して高まる。

指標 c：地方政府（主席行政官、県計画担当官、県コミュニティ開発官）と下位地方政府（郡チーフ/タウンクラーク、コミュニティ開発官）の主要 C/P の、計画立案能力とコミュニティ開発活動の実施能力の改善に関する認識が高まる。

指標 a に関連して、社会的に脆弱な人々がプロジェクト実施前に比べて地方計画プロセスと開発プロセスに参加するようになったか否かの LC1 議長の認識の変化、また地方政府の計画プロセスと開発プロジェクトの実施で、以前よりも説明責任が果たされているか否かの LC1 議長の認識の変化について、エンドライン調査と全く同様の項目・手法を用いて収集されたベースラインデータはないが<sup>11</sup>、エンドライン調査時に LC1 議長の 1 名を除く 59 名（98.3%）が、村の計画策定に社会的に脆弱な人々が参加していると回答した。またパイロット事業地の LC1 議長 34 名中 33 名（98.3%）が、同事業に社会的弱者の人々が参加していると回答した。

指標 b と c については、認識の変化に関する比較データはないが、これまでの報告書や質問票、インタビューの結果から、計画策定に関してはボトムアップ型のエビデンスに基づく計画策定能力を、コミュニティ生計向上事業では社会的弱者の人々をグループに含め、グループの主体性を醸成しながら実施する能力を、地方政府が強化しており、実質的な目標は順調にまた着実に行われていることを確認した。また本プロジェクトがもたらした計画策定の変化を郡に問うエンドライン調査では、両地域ともに計画立案の参加や透明性の確保を上位 5 番目までに挙げている。

<sup>11</sup> プロジェクト開始時に実施した社会調査において、脆弱層の社会的包摂の状況を知るために、「コミュニティでの社会的弱者への支援」がどの程度あるか質問し、5 段階（5=たくさんある、4=ある程度ある、3=どちらでもない、2=ほとんどない、1=全くない）の選択肢のなかから多数決で回答を得る調査を実施した。紛争前は、社会的弱者は家族やコミュニティの人々により不自由がないように十分に支援されていたが、調査時は、親や子どもなどのごく身近な肉親が世話をするだけで、肉親がいない場合には支援は全くないという声が多く聞かれ、アチョリ、西ナイルの両地域で社会的包摂の状況は紛争前と比べて調査時には大きく低下していることが示された。なお、合同中間レビューでローカルコンサルタントを雇い調査を実施したが、指標にある LC1 議長の認識状況については、LC1 議長の数が多すぎて調査対象外となった経緯がある。

このほか、計画策定でのエビデンスに基づく説明責任やボトムアップの重要性について、県計画官と郡の計画策定を担う郡コミュニティ開発官がプロジェクト活動の進展とともに理解できるようになったこと、またこうした点に配慮した計画策定能力を習得・実践していることが、終了時評価の質問票とインタビューからも十分推察された。同様に、県・郡のコミュニティ開発官が、コミュニティ生計向上のパイロット事業を通じて、グループの選定方法やグループの主体性を醸成するよう時間をかけて事業選択・実施を支援する方法を習得し、類似プログラムで適用していることが確認できた。また、プロジェクトの成果や経験を踏まえて、実施機関と関係機関の公式文書として①MoLG と OPM の「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」(CLIC マニュアル) の策定、②NPA の「地方政府開発計画ガイドライン」の改訂、③MoLG の「DDEG ガイドライン」の改訂がプロジェクト期間中に行われた。プロジェクト対象地域の地方政府の計画策定、実施の能力強化というプロジェクト目標達成を実質的に強固にするにとどまらず、中央レベルで全国の地方行政を対象とするガイドラインとして採用されたことで制度化に貢献した。これにより、当該プロジェクトの成果の持続性につながる根拠が担保されたといえる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

紛争影響地域の北部アチョリと西ナイル地域の地方政府の能力強化をめざす本プロジェクトは、第2次国家開発計画(2015/16～2019/20年)や北部ウガンダ平和復興開発計画フェーズ3(2015/16～2019/20年)などウガンダ政府の政策と整合性があり、開発が遅れている同地域のニーズに合致している。また日本政府とJICAの対ウガンダ国別開発協力量針、北部復興支援プログラムフェーズ2と整合性がある。さらに紛争影響地域の地方政府と住民間の信頼構築にも資する協力で、JICAの平和構築案件における協力量針とも合致している。

前フェーズA-CAPの知見や教訓を踏まえて本プロジェクトはデザインされており、また計画策定やコミュニティ生計事業支援で開発・導入された手法やツールも本プロジェクトに引き継がれて活用されており、過去の協力と一致している。

本プロジェクトは、①計画策定では、参加型とアカウンタビリティ確保のためのエビデンスベースの手法の導入・定着に、②コミュニティ生計向上支援のパイロット事業では、「誰も置き去りにしない」という方針の下、グループ活動で「メンバー間の協働」を条件に取り組んできた。アカウンタビリティや包摂性に配慮したアプローチは、紛争影響地域の地方政府の能力強化と住民の能力支援の観点から適切だったと評価できる。

以上、総合的に判断して本プロジェクトの実施内容は妥当性が高い。

#### (2) 有効性：やや高い

特筆すべき成果は、開発が遅れている紛争影響地域の北部2地域の県・郡行政官と地方政府の能力強化に加えて、本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、中央政府が主管する文書に取りまとめられた点である。具体的には、本プロジェクトが①MoLG と OPM の「DDEG の生計向上支援活動実施マニュアル」(CLIC マニュアル) の策定、②NPA の「地方政府開発計画ガイドライン」の

改訂、③MoLGの「DDEGガイドライン」の改訂を支援し、これまでのプロジェクト成果が上記3つに反映された。

PDMの3つの成果のうち成果1はおおむね達成済み、成果2はほぼ達成の見込み、成果3は達成に向けて順調と評価した。終了時評価時点で3つの成果すべては達成されていないものの、これら成果はプロジェクト目標の達成に向けて貢献している。プロジェクト目標については、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、順調に着実に進められていることを確認した。

上記を踏まえて、有効性はやや高いと評価した。

### (3) 効率性：やや高い

双方の投入は計画どおり行われ、主な活動の大半は遅滞なく行われた。日本側投入の専門家8名のうち6名は、前フェーズに従事した専門家やコンサルタント、JICA本部関係者であり、アチョリを中心とした現地事情に精通していたことや、MoLGやアチョリ県C/Pにも前フェーズ関係者がおり、JICAの技術協力スキームや前フェーズの成果に関する知見を有していたことは、本プロジェクトの効率性を高める要因となった。また郡コミュニティ開発官へのバイクや郡や一部県の事務所へのソーラーパネルや発電機の供与は、現場での円滑な活動実施を後押しした。このほか本邦研修は、C/Pのやる気や意欲を喚起し、本プロジェクト活動への参加を一層高めることに貢献した。さらにベースライン調査の実施は、アチョリ・西ナイル各県の計画ツールの活用度を客観的な数値で示したことにより、現状と課題の共通認識の醸成に役立ち、各県で計画ツール活用の起爆剤となった。

一方で、対象地域は2地域19全県と広大で能力強化の対象者が多いこと、バイクなどの機材供与のほか牛耕を中心とした136件のパイロット事業用資器材の調達業務が多いこと、中央、県、郡と関係機関・関係者が多く調整業務が多いこと、プロジェクト前半は主席行政官(Chief Administrative Officer: CAO)のうち本邦研修参加者の大半は異動したこと、後半は郡コミュニティ開発官の頻繁な異動が起きたこと、などが効率性をやや低める要因となった。

以上、効率性はやや高いと評価した。

### (4) インパクト：現時点でもポジティブなインパクトの発現が多くみられる

上位目標「アチョリ・西ナイル地域において、地方行政機関とコミュニティ間、及びコミュニティ内の信頼が醸成される」は、4つの指標すべて目標値がなく、またプロジェクト介入との相関関係を客観的に評価できないものも含まれており、達成見込みは判断できなかった<sup>12</sup>。

しかし終了時評価時点で、国内外で多くの波及効果が発現していた。具体的には、①プロジェクト成果の非対象地域や全国への普及、②プロジェクト成果の政府プログラムや世銀など開発パートナー支援事業への活用、③UNDP・GIZなど開発パートナーの本プロジェクトへの関心の高まりと連携・協力〔日本政府補正予算で支援するUNDPのプロジェクト下の連携、包括的な難民対応枠組み(Comprehensive Refugee Response Framework: CRRF)

<sup>12</sup> 合同中間レビューでは、上位目標の指標については一定規模の調査が必要であることから対応できなかった。後述のとおり、終了時評価ミッションから、上位目標の指標の見直しと修正、必要に応じ追加的な指標設定を検討するよう提言した。



の地方行政サブグループの設置]、④難民連帯サミットにおける JICA と UNDP が共催したサイドイベントや TICAD サイドイベントなど国際的なイベントでの対象県 CAO の本プロジェクトの成果・経験を共有・発信、⑤パイロット事業グループメンバーの教育や保健サービスアクセスの増加などの相乗効果のようにポジティブな多数のインパクトの発現がみられた。

#### (5) 持続性：やや高い

プロジェクト終了後も、北部地域の地方政府の能力強化やプロジェクトが支援した計画策定とコミュニティ生計向上支援の政策的・制度的枠組みは継続する見通しが高く、政策面の持続性は高いと見込まれる。

C/P は本プロジェクトで習得した知識、スキル、ノウハウの有用性を実感しており、既に通常業務に適用している。今後も適用することが見込まれるため、技術面の持続性は高いと評価した。

ボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定、住民グループの主体的参加を柱とするコミュニティ生計向上は、対象地方政府や中央政府の制度強化につながっており、持続性は高いと見込める。一方で、計画策定・予算編成後のパブリックや村へのフィードバックの実践・強化、優先事業案の県の各セクターの予算編成での活用、パイロット事業グループのモニタリングとフォローアップの継続など、取り組むべき課題も明らかとなり、制度面の持続性の見通しはやや高いとした。

本プロジェクトからの働きかけも功を奏し、DDEG の活用に関して地方政府、特に郡の裁量が増すことになり、同交付金の 10% は計画とモニタリング活動に、残り 90% はボトムアップ型・エビデンスベースの計画策定により選定された優先事業に予算措置できるようになった。他方、DDEG の 30% は生計向上事業という従来の枠組みが撤廃されるため、コミュニティ生計向上事業の持続性にやや影響が出る可能性もあり、財政面の持続性はやや高いとした。

CAO の異動は計画担当官やコミュニティ開発官の能力強化に伴い、持続性にさほど影響がないと評価した。一方で、成果 3 のパイロット事業の担当者である、郡コミュニティ開発官の新規採用や異動がプロジェクト後半に頻繁に起こり、引き継ぎや現場のフォローアップが不十分などの課題もみられることから、組織面の持続性の見込みは中程度と評価した。

以上、プロジェクトの持続性は総合的に判断してやや高いと評価した。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容

「3-2 (1) 妥当性」で述べたとおり、MoLG とアチョリ・西ナイル地域の地方政府のニーズに合致した協力内容だったことと、「3-2 (3) 効率性」で述べたとおり、日本側の投入である日本人専門家と機材供与、本邦研修の投入面で貢献要因が多かったこととが、中央、県、郡とさまざまなレベルの多くの C/P の主体的な活動への取り組みと効果的な技術移転、円滑なプロジェクト運営を可能にしたといえる。

## (2) 実施プロセス

①専門家チームによる C/P の主体性醸成、主体的参加を常に促したプロセス重視の技術移転、②包括的で理解しやすい手法、使いやすいツールの開発・導入、③ツールの定着度をベースライン調査で客観的に共有し、アチョリと西ナイル間の競争心を喚起した点などが促進要因となり、有効性やインパクト、持続性を高めることに大いに貢献した。MoLG や OPM、NPA の実施機関・関係機関と 2 地域 19 全県と専門家チーム間のコミュニケーション、連携調整も円滑に行われており、各成果やインパクトの発現、効率性や有効性、持続性を高めることに寄与した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容

PDM 指標に関係者の認識の変化など定性的な指標を多く採用している。プロジェクト開始時に社会調査を実施し、社会的包摂の状況等について調査を行っているが、エンドライン調査と項目や手法が異なっており、比較が難しい側面があった。

#### (2) 実施プロセス

PDM 指標のモニタリングは不十分だった。また「3-2 (3) 効率性」で述べた点は、成果の達成には影響はないものの、効率性をやや低める要因となった。

### 3-5 結論

本プロジェクトの特筆すべき成果は、開発が遅れている紛争影響地域の北部 2 地域で、①計画策定やコミュニティ生計活動に関して、県・郡行政官個人の意識や姿勢、行動に変化をもたらした点、②また個人にとどまらず地方政府の能力強化に確実に繋がった点、③さらには本プロジェクトの経験やプロジェクトで導入した計画策定と生計向上事業実施の手法やツールが、ウガンダの地方行政の制度として採用された点である。プロジェクト目標は、ベースラインデータや目標値の設定がないことから、客観的な評価はできなかったものの、県と郡の地方政府の能力強化という実質的な目標は、C/P の主体性の醸成に伴い、順調にまた着実に行われていることを確認した。

5 項目評価は、妥当性が高く、有効性と効率性もやや高い。終了時評価時点で、ポジティブなインパクトが多く発現している。持続性については、政策面と技術面は高く、制度面と財政面はいずれもやや高いと見込まれる。プロジェクト最終年に、計画とコミュニティ生計向上を担当する郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起こり、引き継ぎやコミュニティグループのフォローなどやや不十分な現状を踏まえて、組織面の持続性は中程度とした。持続性は総合的に判断してやや高いと評価した。

本プロジェクトは、2020 年 6 月に終了する予定である。本プロジェクトの持続性を担保するためには、プロジェクト側、ウガンダ側が以下に述べる提言を確実に実施することが望ましい。

### 3-6 提言

#### (1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

【プロジェクト全体への提言】

1) 上位目標の指標の見直しと修正

C/Pと日本人専門家の間で、プロジェクト終了後の将来のめざすべき方向性を確認し、上位目標の指標の見直しと修正、必要であれば追加の指標の設定も検討することを提言する。プロジェクト終了3年後に実施が見込まれる事後評価時に、上位目標の達成を客観的に評価できるようにすべきである。

2) 平和構築の視点での紛争影響地域の地方政府の能力強化の経験や教訓の取りまとめと共有

プロジェクト効果やインパクトの発現が終了時評価時に確認できたが、平和構築の視点では蓄積された経験や教訓の分析がまだ十分に行われていないことが明らかになった。したがって、平和構築の視点から紛争影響地域の地方政府の能力強化について経験や教訓を取りまとめ、プロジェクト関係者間で共有することを提言する。

**【成果1と2に関する県への提言】**

3) 計画策定プロセスに関する下位地方政府への指導とフォローアップの継続

アチョリ、西ナイルの両地域とも、下位地方政府がプロジェクトで導入した計画策定ツールやフォームを活用していることが確認された。計画策定のための予算措置が十分になされ、計画ツールのアウトプットが業務計画立案と予算編成に活用されるよう、県が郡以下に引き続き指導やフォローアップを行うことが必要である。

4) 下位地方政府に対するフィードバックの重要性を再度強調

県はボトムアップ型のエビデンスベースの計画手続き、また予算がつかなかった開発優先事項のスコアリングなど、計画ツールのアウトプットの活用を推進していく必要がある。エンドライン調査結果で依然として課題であることが判明したパリッシュや村レベルへのフィードバックは、県は郡以下に対して重要性を再度強調して徹底するよう指導していただくことが望まれる。

**【成果3に関する県コミュニティ開発官への提言】**

5) 「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック」の普及

プロジェクトでは、終了時まで「郡コミュニティ開発官向けのグループ主体の生計向上活動に関するファシリテーション・ハンドブック（仮称）」を作成する予定である。県コミュニティ開発官が、このハンドブックにある手順やツール、フォームを四半期会合で普及していくことを提言する。日本人専門家もリソースパーソンとして招待することが望ましい。

6) 生計向上のパイロット事業に関して下位地方政府への監督とモニタリングの強化

パイロット事業の進捗状況はコミュニティグループによって異なる。したがって、2地域の県コミュニティ開発官、特にアチョリ地域で下位地方政府に対する監督とモニタリングを強化すべきである。

7) 人事異動や郡コミュニティ開発官の新たな配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションの実施

アチョリ、西ナイルの2地域ともに、郡コミュニティ開発官の異動が頻繁に起きている。県コミュニティ開発官は、こうした人事異動や新たな郡コミュニティ開発官の配置に際して、適切な引き継ぎやオリエンテーションが確実に行われるようにすべきである。

**【成果3に関する下位地方政府への提言】**

8) パイロット事業の実施郡（サブカウンティ）による覚書の遵守

パイロット事業の覚書にグループと共同署名している郡（サブカウンティ）が、同書に記載のある責任事項を履行することを提言する。

(2) プロジェクト終了後に実施すべき事項

**【中央政府への提言】**

1) アチョリ・西ナイル地域での県とのコンサルテーション会合

MoLG と NPA、OPM が、プロジェクト成果の持続担保のため、合同コンサルテーション会合と計画ツールの活用やコミュニティ生計向上活動の実施のモニタリングを引き続き行うことを提言する。

2) 計画ツールの普及と CLIC 業務マニュアルの活用・定着

MoLG と NPA、OPM が、計画策定ツールをすべての県に普及すると同時に、CLIC 業務マニュアルが確実に活用・定着するように、またアチョリ・西ナイル地域の県と協力してプロジェクトの経験や教訓を他の県と共有できるように取り組むことが必要である。

**【県への提言】**

3) 計画策定でのプロジェクト成果の制度化の継続

プロジェクトの成果を持続させるため、アチョリ・西ナイル地域の県が計画策定プロセスでのフィードバックを重視しながら、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画を引き続き継続していくことが必要である。

4) コミュニティ開発の計画と実施に関する下位地方政府の活動のモニタリングの継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、サブカウンティとタウンカウンスルが行うコミュニティ開発に関する計画策定と実施を引き続きモニタリングすることを提案する。

5) アチョリ・西ナイル地域の県の間でのプロジェクトによる経験共有の継続

アチョリ・西ナイル地域の県が、プロジェクトから得られた経験の共有を継続していくことと、互いに調整して、計画策定やコミュニティ主導の生計向上事業の実施に関する課題や対応策を協議していくことを提言する。

### 3-7 教訓

- (1) プロジェクトのあらゆるプロセスに C/P が積極的に参加することは、個人と制度の能力強化に有効であり、ひいてはプロジェクトの持続性に貢献する。

本プロジェクトでは、県と郡の C/P がプロジェクト活動のプロセスに積極的に参加することが求められていた。C/P は徐々に従来の考え方を換え、ボトムアップ型のエビデンスベースの計画策定やコミュニティ主体の生計向上活動に関する知識やスキルを習得できるようになる。このようなアプローチはプロジェクト成果の制度化にもつながり、プロジェクトの持続性を担保することにも貢献した。

- (2) コミュニティグループのプロジェクトへの積極的な参加は相乗効果を生む。

本プロジェクトでは、コミュニティの生計向上に関するパイロット事業のすべてのプロセスにグループメンバーが関与することを、ツールやフォームを使った実地訓練を通じて支援した。このアプローチは、住民たちの主体性や責任感の醸成だけでなく、生計改善に貢献するなど相乗効果を生んだ。またパイロット事業の持続性を高めることにも貢献している。

- (3) プロジェクトの枠組みについて指標とともに定期的に検証することは、プロジェクトのめざすべき方向性に関する共通認識を関係者間でもつうえで重要である。

本プロジェクトでは 2 回 PDM を改訂しているが、解釈が曖昧な指標や測定できない指標が多く残されていたことから、プロジェクトのめざすべき方向性に関する詳細な議論は不十分だったと推察される。紛争影響地域で制度強化をめざす案件は、プロジェクト形成時から枠組みをあらかじめ確定することは難しい。したがって、プロジェクトをとりまく実態や進捗状況に応じて、プロジェクトの枠組みを指標も併せて定期的に検証することは、プロジェクト関係者間で共通認識を得るためにも必要かつ重要である。

- (4) 紛争影響地域での包摂性の重要性は、社会的に脆弱な人々や不利な立場に置かれている人々が、コミュニティ活動や参加型計画のプロセスから置き去りにされないことである。

包摂性（インクルーシブ）の推進アプローチは、現場の状況によって異なる。極度に脆弱な個人やグループを対象に特別な便益を供与することが最善の策とも限らない。プロジェクトでは、こうした人々にもさまざまなコミュニティ活動での役割があるとして、コミュニティ主導の生計向上パイロット事業の計画と実施に参加するように働きかけてきた。紛争影響地域ではどのプロジェクトでも、こうした人々を置き去りにしないことを保証することが重要である。

- (5) 適切に設計されたベースライン調査は現状と課題の把握に、またプロジェクトの成果を測るうえで必要であり有効である。

本プロジェクトでは、計画策定ツールの活用状況を調べるためにベースライン調査を実施し、2 地域の現状と課題が客観的に明らかになり、結果は C/P と専門家で共有された。このことによって、C/P によるツールとフォームの活用を徹底するための取り組みを後押しし、制度化にもつながった。一方で、PDM の指標となっていた関係者のさまざまな項目

の認識の変化について、ベースライン調査が適切に設計・実施されて関連データがあったならば、終了時評価は一層効果的に行われていただろう。きちんと設計されたベースライン調査は、現状と課題の把握に、またプロジェクトのもたらした成果を測るうえでも必要であり有効である。しかしながら、紛争影響地域におけるプロジェクトでは、概して、ベースラインデータ等の収集が困難なこともあり、また、大がかりな情報収集調査が必要となると、その調査実施をしない限り実態把握ができず、実態把握のタイミングを逸するとプロジェクト期間中の対応が困難になる可能性が高い。紛争影響地域では特に、プロジェクトをとりまく環境や、C/Pの自主性尊重と対応可能性のバランスを踏まえた適切な指標設定が重要である。

(6) エビデンスベースの計画はさまざまな資金活用にも資する。

本プロジェクトのいくつかの対象県では、計画策定ツールとフォームを使って優先事業案として特定されたが予算化できなかった案件に、難民受入コミュニティ向けの外部資金を調達している事例がみられた。開発パートナーの視点からも、エビデンスに基づいて支援の必要性が明らかになっている優先案件に予算が使われることは、説明責任が確保されており望ましい。このようにエビデンスに基づいた計画はさまざまな資金活用にも資する。

## Summary of Evaluation Results

<b>1. Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> Republic of Uganda	<b>Project Title:</b> Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-Regions
<b>Issue/Sector:</b> Peacebuilding -Governance	<b>Cooperation Scheme:</b> Technical Cooperation
<b>Division in Charge:</b> Office for Peacebuilding and Reconstruction, Infrastructure and Peacebuilding Department, Japan International Cooperation Agency (JICA) headquarters	<b>Total Cost:</b> 598.79 million yen at the time of the Terminal Evaluation
<b>Period of Cooperation</b>	(R/D): February 23, 2016
	June 10, 2016–June 9, 2020 (Four years)
	<b>Partner Country’s Implementing Organizations:</b> 【Implementing Agency】 Ministry of Local Government (MoLG) 【Cooperation Agency】 Office for Prime Minister (OPM) and National Planning Authority (NPA)
	<b>Supporting Organizations in Japan:</b> None
	<b>Related Cooperation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical Assistance: Project for Capacity Development in Planning and Implementation of Community Development in Acholi Sub-Region (A-CAP, 2011–2015)</li> <li>▪ Northern Uganda Recovery Support Program Phase 2 (2016–2021) includes this Project and the following projects/programs: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technical Assistance: Northern Uganda Farmers' Livelihood Improvement Project (2015–2020)</li> <li>▪ Grant Aid Project: The Project for Improvement of Gulu Municipal Council Roads in Northern Uganda (2016–2018)</li> <li>▪ Multi program: Business Support Program in Northern Uganda (World Bank’s Japan Social Development Fund)</li> </ul> </li> </ul>
<b>1-1 Background of the Project</b>	
<p>Acholi Sub-region and West Nile Sub-region in northern Uganda have slightly different backgrounds, but both were affected by the civil war between an armed group called Lord’s Resistance Army and the armed forces of Uganda that lasted more than 20 years from the 1980s, and other conflicts caused by multiple armed groups. Owing to the destruction of social and economic infrastructure during that time, these two Sub-regions lag behind in development compared with the southern part of Uganda. In West Nile Sub-region, a large influx of refugees from South Sudan has occurred since July 2016, which has gradually put a strain on local communities. Under such circumstances, it has become urgent to strengthen the service delivery of Local Governments (LGs).</p> <p>To enhance the individual capacity of officers and the institutional capacity of all 15 District LGs</p>	

(DLGs)<sup>1</sup> in Acholi and West Nile Sub-regions in the planning and implementation of community development, the Project for Capacity Development of Local Government for Strengthening Community Resilience in Acholi and West Nile Sub-regions (hereinafter referred to as the “Project”) has been implemented since June 2016 for four years, following the Detailed Planning Survey in October 2015, and the signing on the Record of Discussions (R/D) on February 23, 2016.

## 1-2 Project Overview

- (1) **Overall Goal:** Trust between the local government and community, among communities are strengthened in the region.
- (2) **Project Purpose:** Capacity of local government for planning and implementation of inclusive and accountable community development in Acholi and West Nile Sub-Regions is strengthened.

- (3) **Outputs:**

Output 1	Utilization of planning tools is promoted in all Districts in West Nile Sub-Region.
Output 2	Utilization of planning tools is sustained in all Districts in Acholi Sub-Region.
Output 3	Methodology of implementing community led development activities is improved and capacity of relevant LG officers is strengthened, with a view to contributing to social cohesion and inclusion in Acholi and West Nile Sub-Regions.

- (4) **Inputs**

### Japanese Side:

- **Total cost:** 598.79 million yen at the time of the Terminal Evaluation Study
- **Experts:** Five long-term experts<sup>2</sup> have been dispatched in the following professional fields: 1) Chief Advisor; 2) Development Planning; and 3) Coordination/Peacebuilding. Two experts on 4) Community Development and 5) Livelihood Improvement have been dispatched as the JICA Consultant Expert Team. One short-term expert<sup>3</sup> has been dispatched to cover the following fields: 6) Social Survey and 7) Monitoring. The total person-months were 184.97 as of January 31, 2020 at the time of the Terminal Evaluation Study.
- **Cost of the Operation in Uganda:** 131 million yen, for the cost of operation in Uganda in such matters as inputs for Pilot Projects such as oxen, ploughs and sprayers, maintenance of vehicles, transportation, implementation of surveys, office operation, meetings, and printing.
- **Equipment:** 36 million yen for the cost of equipment such as 108 motorcycles, 13 solar power systems, and 9 generators.
- **Number of Trainees Received:** 38 for four-time training programs.

### Ugandan Side:

- **Counterparts:** 65 people (To date, 109 people in total have been assigned as counterparts.)
- **Office Space Provided by the Ugandan Side:** The District Headquarters in Gulu of Acholi Sub-region has provided the office space for the Project. The District Headquarters in Arua of West Nile Sub-region has also provided the office space for the Japanese Expert on Development Planning.

<sup>1</sup> The Districts were newly formed. By the time of the Terminal Evaluation, the number of target Districts was 19.

<sup>2</sup> Two experts were dispatched as Chief Advisor and Coordination/Peacebuilding respectively.

<sup>3</sup> The same person was dispatched as expert on Social Survey and Monitoring.



<b>2. Evaluation Team</b>			
<b>Members of the Joint Evaluation Team (Japanese side)</b>	Leader	Ms. Eri Komukai	Senior Advisor (Peace Building) JICA
	Evaluation Planning	Ms. Miki Ichikawa	Special Advisor, Office for Peacebuilding and Reconstruction, Infrastructure and Peacebuilding Department, JICA
	Evaluation Analysis	Ms. Toshiko Shimada	Senior Consultant, IC Net Limited
<b>Evaluation Period</b>	January 15–February 9, 2020	<b>Type of Evaluation:</b> Terminal Evaluation	
<b>3. Results of Evaluation</b>			
<b>3-1 Confirmation of Results</b>			
<b>(1) Achievement of Outputs</b>			
<b><u>Output 1 has been almost achieved.</u></b>			
Indicator 1-a	Problems of the flow and mechanism of planning and way forward are identified in West Nile Sub-region.		
Indicator 1-b	Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs <sup>4</sup> receive training related to planning.		
Indicator 1-c	More than 75 per cent of sub-counties in the 9 districts use the planning tools introduced by the Project (Inventory Sheet, Selection Criteria and Monitoring Sheet) by July 2019.		
Indicator 1-d	More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.		
Indicator 1-e	District and LLG development plans and/or annual work plans are informed by the outputs produced by utilizing the planning tools.		
<p>The Japanese Experts conducted the needs assessment for the provision of equipment in West Nile. After the introduction of planning tools by the Project, the District Planners, based on their proposal, conducted a Baseline Survey in the Project to assess the first-year planning tool utilization and discussed issues and countermeasures. Thus, Indicator 1-a has been already achieved. As for Indicator 1-b, the Project organized one-day Training of Trainers (TOT) for Sub-county Chiefs, Town Clerks and Community District Officers (CDOs). The Sub-county Chiefs and CDOs have also imparted knowledge of the planning process and the know-how of using planning tools to Parish Chiefs through the Sub-county Planning Committee. Some of the DLGs have conducted refresher training on their own. Considering the above, Indicator 1-b has been already achieved. According to the Project, the planning tools described in Indicator 1-c and Indicator 2-c are to be the five basic and sequential tools, namely: 1) Inventory; 2) Village Priority; 3) Parish Priority; 4) Basic Information; and 5) Scoring. The use of these five planning tools increased from 76% to 84%<sup>5</sup> on average between the Baseline Survey in FY 2017/18 and the End-line Survey in FY 2019/20. Indicator 1-c has been already achieved because it</p>			

<sup>4</sup> The system of Local Government (LG) and Local Council (LC) comprises: 1) LC1 at Village level; 2) LC2 at Parish level; 3) LC3 at the Sub-county and Town Council level; 4) LC4 at the County level (constituency for members); and 5) LC5 at the District level. LC3 and LC5 have legislative and administrative authorities. Lower Local Governments (LLGs) include below the LC3. The Project has supported the DLGs as main C/Ps to provide technical guidance and supervision to the LLGs, which are the Sub-county and Parish levels, in the aspect of planning and implementation of community development activities.

<sup>5</sup> This excludes Yumbe District. After the Terminal Evaluation, the Project confirmed the rate of utilization of five planning tools was 82% including Yumbe.

exceeded the target value of 75%. Regarding Indicator 1-d, the Project conducted the End-line Survey but no Baseline Survey. In the End-line Survey, 30 of the 32 LC2 Chairpersons (93.8%) replied that the feedback from LGs had improved in the last three years. This exceeded the target value of Indicator 1-d. On the other hand, only 45% of the Lower Local Governments (LLGs) stated that they provided the feedback on investment priorities and project status to lower levels in FY 2019/20. Thus, the results of feedback implementation contradicted the LC2 Chairpersons' views. At the time of the Terminal Evaluation, both the C/Ps and the Japanese Experts recognized the need for improving feedback. In the End-line Survey, 97% of the 86 LLGs replied that they had drafted budget and a work plan for FY 2020/21 based on the outputs generated by using the planning tools. More specifically, 93% of them noted that they had used the inventory data for FY 2019/20 planning and budgeting. Similarly, 97% of them said that they had scored and ranked Parish priorities for FY 2019/20 planning and budgeting. As for the five-year development plan, 98% of them said that they had used the outputs produced by using the planning tools. However, according to the Japanese Expert on Planning, this number should be interpreted carefully because most of the LLGs had not started forming the development plan at the time of the End-line Survey. It may be fair to say that most of the LLGs had an intention to use the outputs for preparing the five-year development plan. Given the above, Indicator 1-e can be seen as being on track, although the Evaluation Team was unable to measure its achievement objectively because the indicator had neither a benchmark nor a target value.

**Output 2 has not been achieved<sup>6</sup>.**

- Indicator 2-a Current issues of planning are identified.
- Indicator 2-b Sub-county Chiefs/Town Clerks and CDOs of all LLGs are oriented about LG planning through training, workshops, or TPC meetings.
- Indicator 2-c More than 75 per cent of sub-counties/town councils use the planning tools to inform LLG work plans and budgets.
- Indicator 2-d More than 60 per cent of LC2 chairpersons realize that feedback from Local Governments is improved compared to before the Project started.

The field visit by the Japanese Experts, the consultation with the District Planners, and the results of the Baseline Survey revealed the low usage rate of the planning tools although Acholi was expected to keep using these tools from the intervention of A-CAP. Indicator 2-a has been already achieved. Some DLGs conducted the orientation training for the newly deployed CDOs. After the Baseline Survey, others also took initiative in strengthening technical guidance and undertaking the training for CDOs and Parish Chiefs. Thus, Indicator 2-b has been already achieved. The rate of using the five planning tools has improved substantially from 14% in the Baseline Survey to 69% in the End-line Survey. However, Indicator 2-c has not been achieved because it did not reach the target value of 75%<sup>7</sup>. As for the

<sup>6</sup> 3 indicators for Output2 have been almost achieved. (2-a and 2-b have been achieved. For 2-c, the target value 75% was not achieved, however, it is fair to regard as nearly achieved.) For 2-c, because the figure was set higher than adequate level in order to respect C/P's opinion. As of the terminal evaluation, significant improvement was confirmed comparing to the Baseline and the End-line survey, and considering the project background information, 2-c could be regarded as almost achieved. Thus, overall, Output 2 has been progressed well towards the project purpose to be achieved.

<sup>7</sup> At the Joint Mid-term Review, for indicator 2-c, C/P proposed to set 75% as target value, while for Japanese side, it seemed too ambitious for the project to achieve it within the project period considering the result of Baseline. Japanese side counterproposed feasible one as "use of the planning tools is improved by the end of the project compared to the result of the Baseline survey". However, there was concern to harm motivation by not reflecting C/P's opinion in setting target value 75%. The project put priority in respecting and promoting C/P's ownership and motivation, then, target value 75% was finally set. At the Terminal Evaluation, significant improvement is confirmed at the End-line survey comparing to the Baseline survey, and apparently great achievement was made referring to the above mentioned feasible counterproposal of target value. Therefore, it could be regarded as nearly achieved. Actually, C/P evaluated the achievement level as almost met to the target value 75%. Referring to the primary purpose of JICA's Technical Cooperation which is to develop C/P's capacity to address the problems and promote their ownership, it might be considered as a good example since the project respected C/P's ownership and C/P made great efforts towards their target value which was set by

feedback, 13 out of the 30 LC2 Chairpersons (43.3%) replied that the feedback from LGs had improved in the last three years. Therefore, Indicator 2-d has not been achieved because it did not reach the target value of 60%.

**Output 3 has been on track.**

- Indicator 3-a CDOs of all sub-counties receive trainings on planning, implementation and monitoring of community development activities and utilize them in their actual work.
- Indicator 3-b 136 pilot projects are implemented in the target districts with the community driven development approach.
- Indicator 3-c All target districts use method and forms for assessment of groups applied for community development funds introduced by the Project.
- Indicator 3-d At least 10 good practices/lessons learnt are identified through the implementation of the pilot projects with the community driven development approach by the end of the Project period.
- Indicator 3-e Socially vulnerable people (e.g. female headed households and minorities) are involved more in community development activities compared to before the Project started.
- Indicator 3-f Livelihoods of group members are improved through the pilot projects implemented by the Project.

As for the training in Indicator 3-a, the Project has conducted the orientation program for not only the Sub-county Chiefs and CDOs in the pilot areas but also such officials in the non-pilot ones. The use of what they learned from the training overlaps with Indicator 3-c. The training part of Indicator 3-1 has been already achieved. The Project has undertaken 136 Pilot Projects in 68 LLGs of Acholi and West Nile Sub-regions; most of the Pilot Projects are animal traction activities by using oxen ploughing. At the time of the Terminal Evaluation, one Pilot Project was being assessed. Therefore, Indicator 3-b has been almost achieved. The community development funds of the government stated in Indicator 3-c was abolished and has been integrated into the District Discretionary Equalization Grant (DDEG). Sub-county CDOs of all DLGs have used the methods for assessing community groups that applied for the livelihood component of the DDEG. Indicator 3-c has been already achieved. Concerning Indicator 3-d, the Project is preparing the handbook that includes good practices and lessons learned from the Pilot Projects and will complete it by the end of the Project term. Thus, it is fair to say that Indicator 3-d is likely to be achieved. By focusing on the concept that “No one left behind” and its selection criteria such as “working together,” the Project has involved in socially vulnerable people in the community groups for the Pilot Projects, As for Indicator 3-e, the Evaluation Team was unable to assess whether the involvement of socially vulnerably groups in community development activities increased compared to the time prior to the implementation of the Project because of a lack of comparison data. However, the involvement of such groups was confirmed in the Pilot Project. All LC1 Chairmen of the 34 Pilot villages interviewed in the End-line Survey pointed out that the Pilot Projects helped improve the livelihood of group members. The reports from and the interviews with the District Community Development Officers (DCDOs) and CDOs revealed that the Pilot Projects brought about the

---

themselves. For indicator 2-c, it is essential to take all information including background information into account to evaluate substantial achievement. In consideration of these information, for indicator 2-c, the numerical target was not achieved, however, significant improvement was made and it is regarded almost achieved.

improvement of livelihood of groups in such aspects as an increase in cultivated areas, crop production, income, and money saved. It was hard to confirm an improvement of livelihoods in all the group members. However, considering the above, Indicator 3-f can be seen as being achieved.

The Team also confirmed that the Project produced the following outputs that were not originally included in the PDM: 1) Facilitating the MoLG and the OPM to develop a DDEG Community Livelihood Improvement Component (CLIC) Operational Manual for LGs and Communities; 2) Helping the NPA revise the Local Government Development Plan (LGDP) Guidelines; and 3) Helping the MoLG revise the DDEG Guidelines.

**(2) Project Purpose: It was hard to assess the achievement of the Project Purpose objectively based on the Indicators of the PDM. However, the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of DLGs and LLGs has been steadily on track.**

Indicator a More than 60 per cent of the LC1 chairpersons interviewed recognize that Local Governments' planning process and implementation of development projects are more inclusive and accountable than before.

Indicator b Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the importance of accountability and inclusiveness in planning and implementation, in comparison to the one at the commencement of the Project.

Indicator c Level of recognition of core project counterparts of the District Local Governments (CAOs, District Planners, DCDOs) and Lower Local Governments (Sub-County Chiefs/Town Clerks, CDOs) has increased as to the improvement of their capacity in planning and implementation of community development activities.

Regarding Indicator a, except for one Chairperson, 59 LC1 Chairpersons (98.3%) noted at the time of the End-line Survey that socially vulnerable people had participated in their village planning meeting. However, there were neither the baseline data of their views at the initial stage of the Project nor the comparison data on the extent of improvement in such inclusiveness in LG's planning process.

As for Indicator b and Indicator c, there were also no comparison data of views of DLGs including Chief Administrative Officers (CAOs), District Planners and DCDOs on the importance of accountability and inclusiveness, as well as the improvement of their capacity in the planning and implementation of community development activities. Given the above, the Team was unable to verify the achievement of the three Indicators objectively.

However, based on the review of the Project's various reports, the questionnaire surveys and the interview with the C/Ps and the Japanese Experts, the Team confirmed that the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of 1) bottom-up and evidence-based planning and 2) implementation of community-led livelihood improvement has been on track. When the LLGs were asked about the positive changes of planning in the End-line Survey, "participation in planning" and "accountability" were among the top five in both Acholi and West Nile Sub-regions. Both the District Planners and the CDOs who were in charge of planning at the Sub-county level have gradually recognized the benefits of the bottom-up and evidence-based accountability in the planning process and duly put them into practice. Similarly, through the Pilot Projects, the DCDOs and the CDOs have

acquired practical knowledge and know-how of group selection by nurturing ownership of groups and identifying community livelihood improvement activities by taking adequate time. Most of them have started applying such knowledge and know-how in similar programs.

### **3-2 Summary of Evaluation Results**

#### **(1) Relevance: High**

The Project is designed for the capacity development of LGs in Acholi and West Nile Sub-regions in Northern Uganda, both of which are conflict-affected areas. It is consistent with the Second National Development Plan (2015/16—2019/20) and the third Peace, Recovery and Development Plan (PRDP 3, 2015/16—2019/20) for Northern Uganda. It also meets the needs of LGs in these Sub-regions that were behind in development. The Project is in line with Japan’s Country Development Cooperation Policy for the Republic of Uganda (2017) and the JICA Reconstruction Assistance Program in Northern Uganda (REAP) Phase 2. It is also consistent with JICA’s peacebuilding support policy because the Project aims to help build trust between LGs and the people in the conflict-affected areas.

The Project was formulated based on experiences and lessons learned from A-CAP and has been fully using the planning methods and tools as well as the implementation tools for community livelihood developed by A-CAP. The Project has been in line with the past Japanese assistance. The Project has strengthened the capacity of LGs to make plans in a bottom-up and evidence-based fashion for ensuring accountability. It has also implemented a Pilot Project by focusing on the concept of “no one left behind” and “working together among group members” to involve socially vulnerable people in the community-led livelihood improvement. These approaches were appropriate in the capacity development of both the LGs and the community people in the conflict affected areas.

Given the above, the Project has a high degree of relevance.

#### **(2) Effectiveness: Moderately High**

The most significant effect of the Project is not only individual and institutional capacity development of the LGs in the conflict-affected and less developed area but also institutionalization of the methods and tools of planning and community-led livelihood improvement at the national level based on the experiences of the Project. The institutionalization involved the following: 1) development of DDEG CLIC Operational Manual for LGs and Communities; 2) revision of the LGDP Guidelines; and 3) revision of DDEG Guidelines.

Although all the three Outputs have yet to be achieved, they have contributed to the achievement of the Project Purpose. The Team was unable to assess the exact extent of the achievement of the Project Purpose because its three Indicators have neither a benchmark nor a target value. However, the substantial purpose of strengthening the capacity of LGs including DLGs and LGs has been steadily on track.

Thus, the effectiveness of the Project was assessed as moderately high.

#### **(3) Efficiency: Moderately high**

Both the Ugandan and Japanese sides have provided most of the inputs as scheduled. Most of the Project activities have been smoothly undertaken. One of the contributing factors for the smooth implementation was the inputs from the Japanese Experts. Six out of the eight Japanese Experts who

have worked in A-CAP as the stakeholders such as the experts, the consultants or the officers of JICA Headquarters have already obtained substantial knowledge about the experiences of A-CAP and have established good relations based on mutual trust with some C/Ps in the DLGs of Acholi and the MoLG. The provision of equipment such as the motorcycles for CDOs, the solar systems and the generators for LLGs and some DLGs has contributed to enhancing the efficiency of the field activities of the Project. The training in Japan also has helped boost the motivation of C/Ps and promote their active participation in the Project. Furthermore, the implementation of the Baseline Survey that indicated the use of planning tools objectively by Acholi and West Nile respectively was very effective in sharing a consensus on the status of application of planning tools and related issues among the stakeholders, and improving the morale of C/Ps at the district level. Moreover, several C/Ps of the MoLG and the DLGs of Acholi have had worked in A-CAP, which was a promoting factor for the smooth implementation of the Project because they have been aware of JICA's scheme of technical cooperation and recognized the Project outcome of A-CAP.

On the other hand, the preventing factors that affected the smooth implementation of the Project to some extent include the following: 1) large target areas covering entire 19 DLGs in the two Sub-regions and many target groups for capacity development; 2) heavy workload for procurement including equipment and inputs for 136 Pilot Projects such as oxen and ploughs; 3) heavy workload for coordination among many stakeholders from the central and the LLG levels; 4) frequent transfer of CAOs including participants of the training in Japan that particularly affected the implementation of the Project at its initial stage; and 5) frequent transfer of CDOs and inadequate handover that have to some extent affected the implementation of community-led livelihood Pilot Projects. These factors have reduced the efficiency of the Project somewhat.

Considering the above, the Project's overall efficiency is moderately high.

**(4) Impacts: Many positive impacts have already emerged.**

The Evaluation Team did not assess prospects for the achievement of the Overall Goal because all four Indicators had neither baseline data nor target value. It is also difficult to verify the correlation between some Indicators and the Project's interventions. However, by the time of the Terminal Evaluation, the following positive impacts have already emerged at the national and international levels: 1) dissemination and institutionalization of the Project outcomes at the non-target District and the national levels; 2) applying the Project outcomes to other government programs and funds for refugee hosting communities financed by the Development Partners (DPs); 3) cooperating and coordinating with the DPs such as UNDP and GIZ based on the increased recognition of the Project outcomes; 4) sharing experiences of strengthening the capacity of LGs as refugee-hosting District by the CAOs at the solidary summit side event co-organized by JICA and UNDP and a TICAD 7 JICA side event; and 5) generating synergy effects of the Pilot Project on the group members such as increased access to education and health services.

**(5) Sustainability: Moderately high**

Policy aspect: High

The capacity enhancement of LGs, particularly in North Uganda, to close the gap between the North and the rest of Uganda is highly likely to continue as a priority policy. The policy and institutional framework of planning and CLIC is also likely to be sustained even after the completion of the Project. Thus, it is fair to say that the sustainability in the policy aspect is high.

Technical aspect: High

Most of the C/Ps have recognized and internalized the effectiveness of acquired knowledge, skills and know-how of planning and the community-led approach for implementation of livelihood improvement projects. They are highly likely to keep applying these Project outcomes to their routine work. Therefore, the sustainability in the technical aspect is high.

Institutional aspect: Moderately High

The bottom-up and evidence-based planning and CLIC have been institutionalized at the LG and the Central Government (CG) levels, which are highly likely to be sustained. On the other hand, several issues remained at the time of the Terminal Evaluation. They include the need for further improvement of feedback mechanisms and monitoring in the planning cycle, mainstreaming outputs generated by planning tools into the sectoral departments of DLGs, and constant monitoring and follow-up on the Pilot Project. Based on the above, the sustainability in the institutional aspect is moderately high.

Financial aspect: Moderately high

Based on the experiences of and the feedback from the Project, the MoLG allowed LLGs more flexibility to allocate the budget from the DDEG to prioritized development activities. In other words, LLGs can allocate 10% of DDEG for planning and monitoring activities and the remaining 90% for prioritized development activities through the bottom-up and evidence-based planning procedures. On the other hand, this may affect the sustainability of the community-led development activities. Previously, LLGs needed to allocate 30% of DDEG to livelihood improvement activities. Now, LLGs can allocate 90% of DDEG to prioritized development activities, which may not be livelihood improvement activities.

Thus, the sustainability in the financial aspect is predicted as moderately high.

Organizational aspect: Medium

The frequent transfer of CAOs is likely to continue. However, this may not affect the sustainability of the Project because the capacity of the District Planners and the DCDOs has been adequately strengthened so that they can keep institutionalizing the Project outcomes in their organizations. On the other hand, the transfer and the newly deployment of CDOs in charge of the Pilot Project under Output 3 have occurred frequently particularly during the latter part of the Project. Thus, inadequate handover and follow-up on the Pilot Project have emerged in some cases.

Therefore, the sustainability in the organizational aspect is medium.

Given the above, it is fair to say that the overall sustainability of the Project is moderately high.

### **3-3 Contributing Factors for Generating Effects**

#### **(1) Factors Concerning Planning**

As described in “3-2 (1) Relevance,” the scope of the Project meets the needs of the MoLG and the LGs in Acholi and West Nile Sub-regions. The Inputs from the Japanese side such as the dispatch of the experienced Japanese experts, and provision of equipment and training in Japan are considered as the promoting factors for the smooth implementation of the Project. These factors have enabled the C/Ps to participate in the Project actively with a strong sense of ownership and obtain relevant practical knowledge and skills from the Japanese experts.

## **(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The following factors have contributed to increasing the effectiveness, generating the impacts and strengthening the sustainability of the Project: 1) the process-oriented technical transfer from the Japanese Experts, which has enabled the C/Ps to participate in the Project actively and enhance their sense of ownership and responsibility; 2) the comprehensive approaches and user-friendly tools and forms of planning and CLIC under the Project; and 3) the Baseline Survey regarding the usage of planning tools, which has promoted the sharing of status and issues among the Project stakeholders, and stimulated the competitive spirit between Acholi and West Nile. The good communication and coordination among the MoLG, the OPM, the NPA, the 19 DLGs of the two Sub-regions and the Japanese experts have helped achieve the effects and the impacts of the Project. Such good communication and coordination have also helped increase the efficiency, effectiveness, and sustainability of the Project.

### **3-4 Inhibiting Factors**

#### **(1) Factors Concerning Planning**

The PDM included many indicators regarding the perception of stakeholders before and after the Project's interventions. However, neither the baseline survey nor the end-line survey was planned as activities in the PDM to measure the exact extent of change in such perception.

#### **(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The indicators in the PDM were not adequately monitored, causing unspecified and unmeasurable indicators to remain. As described in "3-2 (3) Efficiency," several factors reduced the efficiency of the Project to some extent.

### **3-5 Conclusion**

The most significant effects of the Project are not only strengthening the individual and institutional capacity of the LGs in the conflict-affected and less developed Northern areas but also incorporating the methods and tools of planning and CLIC into the local governance mechanism at the national level.

It was hard to assess the achievement of the Project Purpose objectively based on the Indicators of the PDM. However, it was confirmed that the substantial purpose of strengthening the institutional capacity of DLGs and LLGs has been steadily on track.

Regarding the results of the five evaluation criteria, the Project has a high degree of relevance and effectiveness and a moderately high degree of effectiveness and efficiency. At the time of the Terminal Evaluation, several positive impacts have been already observed at the national and international levels. The results of the evaluation on sustainability in different aspects varied: the sustainability in the policy and technical aspects is high, the sustainability in the institutional and financial aspects is moderately high, while the organizational sustainability is likely to be medium. Given the above, the overall sustainability of the Project is likely to be moderately high.

Considering the above, the Evaluation Team concludes that the Project should be terminated in June 2020 as planned. To implement the remaining activities and make the Project sustainable, it is recommended that the Project and the Ugandan side duly implement the measures specified in the recommendations below.



### **3-6 Recommendations**

#### **(1) Recommendations to Be Implemented during the Project Period**

##### **For the Project**

##### **1). Reviewing and modifying the Overall Goal and its indicators**

To form a consensus among C/Ps and the Japanese Expert Team taking into account the clear direction of the Project, it is recommendable to review and modify the Overall Goal and its indicators, and set additional indicators if necessary. It is also important to set appropriate indicators so that the achievement of the Overall Goal can be assessed objectively during the Ex-Post Evaluation.

##### **2). Compiling and sharing experiences and lessons in the peacebuilding aspect of capacity development of LGs in the conflict-affected areas**

At the time of the Terminal Evaluation, the Project generated many effects and even impacts in the aspect of peacebuilding. However, the accumulated experiences and lessons obtained from the Project in the aspect of peacebuilding have yet to be fully analyzed and shared among the Project stakeholders. Thus, it is recommended that the Project compile and share the experiences and lessons in the aspect of peacebuilding acquired through its implementation in the conflict-affected areas.

##### **For DLGs in relation to Output 1 & 2**

##### **3). Continuing to provide guidance and follow-up on the planning process requirements to LLGs**

The planning tools and formats developed by the Project have been largely recognized and used by LLGs across the two Sub-regions. Thus, DLGs need to keep providing clear guidance and following up on the planning process requirements to ensure that all LLGs allocate adequate budgets for planning and fully use outputs generated by using the tools for planning and budgeting.

##### **4). Re-emphasizing the importance of feedback to lower levels**

DLGs should mainstream bottom-up and evidence-based planning procedures and use evidence-based planning outputs, particularly scored unfunded development priorities forwarded by LLGs. The results of the End-line Survey revealed that provision of feedback to lower levels still remained a key issue. Therefore, DLGs are strongly advised to re-emphasize the importance of feedback to lower levels for accountability and take strategic countermeasures for both DLG and LLGs to improve and institutionalize a feedback mechanism in the planning cycle.

##### **For DCDOs in relation to Output 3**

##### **5). Disseminating the “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities”**

The Project is expected to develop the “Handbook for CDOs to Facilitate Group-based Livelihood Activities” (tentative title) by the end of its term. Thus, it is strongly recommended that DCDOs disseminate this handbook, particularly the procedures, tools and forms in it, at the quarterly meetings. The JICA Expert Team can be invited as resource persons.

##### **6). Strengthening supervision and monitoring of LLGs for Pilot Projects of community-led livelihood**

The progress of each Pilot Project on community-led livelihood may vary. Therefore, it is strongly recommended that DCDOs in the two Sub-regions, particularly those in Acholi Sub-region, strengthen

their supervision and monitoring of the LLGs.

**7). Ensuring proper handover and orientation of personnel transferred or newly deployed CDOs**

Personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs take place in the two Sub-regions. DCDOs need to ensure proper takeover of overall management, the handbook and tools and forms of Pilot Projects, and provide orientation in case of personnel transfer and/or deployment of newly recruited CDOs.

**For LLGs in relation to Output 3**

**8). LLGs (Pilot Project Sub-counties) respecting MOU of the Pilot Projects**

As the Pilot Project Sub-counties are co-signers of the Memorandum of Understanding (MOU), those Sub-counties are urged to follow the MOU, particularly their responsibilities described in the MOU.

**(2) Recommendations to Be Implemented after the Project Period**

**For Central Government (CG)**

**1). Holding consultation meetings with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions**

It is strongly recommended that the MoLG, NPA and OPM conduct joint consultation meetings as well as monitoring on planning tool utilization and implementation of community livelihood activities with DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions to ensure the sustainability of the Project outcomes.

**2). Rolling out planning tools and operationalizing the CLIC Operational Manual**

The CG (NPA, MoLG and OPM) needs to roll out planning tools to all LGs and operationalize the CLIC Operational Manual, and share experiences and lessons learned from the Project with other DLGs in cooperation with the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions.

**For DLG**

**3). Continuing to institutionalize the Project outcomes in the planning cycle**

To ensure the sustainability of the Project outcomes, the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions need to continue the bottom-up and evidence-based planning by focusing on the improvement of the feedback mechanism in the planning cycle.

**4). Continuing to monitor LLG activities in planning and implementation of community development regularly to ensure sustainability of Project outcomes**

To sustain the Project outcomes, the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions should keep monitoring the planning and implementation of community development regularly and providing necessary guidance to Sub-Counties/Town Councils.

**5). Continuing to share experiences from the Project among DLGs in Acholi and West Nile Sub-Regions**

It is strongly recommended that the DLGs in Acholi and West Nile Sub-regions continue to share experiences and lessons learned from the Project. Moreover, the DLGs in the two Sub-regions need to keep coordinating with each other to discuss issues and countermeasures of planning and implementation of community-led livelihood improvement projects.

### **3-7 Lessons Learned**

#### **(1) Active participation of C/P in every step is effective in strengthening individual and institutional capacity, ultimately contributing to enhancing the sustainability of a Project**

The Project has encouraged the C/Ps of DLGs and LLGs to participate in the process of the Project activities. This gradually stimulated the change of their mindset and enabled them to acquire the knowledge and skills on the bottom-up and evidence-based planning and the community-led livelihood improvement activities. Furthermore, this approach has accelerated institutionalization of the Project's effects at the levels of LG and CG, which contributes to enhancing the sustainability of the Project.

#### **(2) Active participation of community groups can generate synergy effects.**

The Project has focused on the involvement of community group members in each stage of the process of the Pilot Project through a series of on-the-job training sessions by using tools and forms. This approach is effective in generating synergy effects such as increasing a sense of ownership and responsibility among the members and enhancing their livelihood. It may also help secure the sustainability of the Pilot Project.

#### **(3) Examining the framework of a project periodically with indicators is key to forming a consensus on the direction of the project.**

Although the Project has reviewed and revised its PDM twice, detailed discussions regarding the direction of the Project seemed to be limited, which caused many unspecified and unmeasurable indicators to remain in the current PDM. It is difficult to determine the framework steadily at the time of project formulation, especially when a project aims at institutional building in the transition phase in a conflict-prone setting. Thus, examining the framework of the project periodically with indicators is necessary and important to form a consensus on the direction of the project among stakeholders based on the reality facing the project and its progress.

#### **(4) The importance of inclusiveness in a conflict-prone environment means that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities and participatory planning.**

The appropriate approach to promote inclusiveness varies depending on the context. It may not be always appropriate to provide special benefit to extremely vulnerable individuals or a particular vulnerable group, but each project in a conflict-prone situation needs to take an appropriate approach to make sure that no one is left behind. In this regard, the Project has focused on involvement of socially vulnerable people in both the planning and implementation of community-led livelihood Pilot Projects, which helped engage these people in various community activities. Thus, the importance of inclusiveness in a conflict-prone environment means that vulnerable and/or disadvantaged people must not be left out from community activities and participatory planning.

#### **(5) Implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective in grasping actual situations and issues, as well as in measuring the achievement of a project precisely.**

The Project conducted the Baseline Survey for use of planning tools, which greatly contributed to grasping actual situations objectively and issues to address for the C/Ps and the Japanese Expert Team. The findings of the Baseline Survey also encouraged the C/Ps to accelerate implementing and institutionalizing the use of planning tools and formats. On the other hand, the evaluation could have

been much more effective if this Baseline Survey was properly designed to provide relevant data on the perception of stakeholders that can serve as the basis for PDM indicators and evaluation. Thus, implementation of a well-designed baseline survey is necessary and effective in grasping actual situations and issues, as well as in measuring the achievement of a project.

**(6) Evidence-based planning attracts funding.**

During the implementation of the Project, some of C/Ps of DLGs have allocated the funds for refugee hosting communities provided by the Development Partners to the unfunded projects identified by using the planning tools and forms of the Project. From the perspective of the Development Partners, it is important and necessary to allocate their funds to prioritized development activities of LGs based on the evidence-based planning for ensuring the accountability of their support. Considering the above, evidence-based planning attracts funding.