

マリ共和国  
学校運営委員会支援プロジェクト  
実施協議報告書

平成20年3月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
JR
07-073



マリ共和国  
学校運営委員会支援プロジェクト  
実施協議報告書

平成20年3月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部



## 序 文

マリ共和国は人口 1,352 万人、1 人当たり国民所得 380 US ドルと世界最貧国のひとつであり、初等教育の総就学率は 66%にとどまっている。このため、マリ政府は教育を最重要分野のひとつに位置づけ、1998 年に教育セクターの最上位計画として教育開発 10 カ年計画（PRODEC）を策定し、それに基づいて教育開発に取り組んでいる。

また、地方分権化の流れが進むマリでは、効果的な教育行政と学校運営を実現するために教育行政の地方分権化も進められている。PRODEC を推進するため策定された 2001-2004 年の教育投資計画（PISE1）では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱のひとつとして位置づけられており、その一環として、2004 年には全国の学校に学校運営委員会（CGS）の設置が義務づけられた。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや地方行政能力の不足などの原因により、CGS の設置は全校の半数にも達していないなど計画の遅延が指摘されている。このため、マリ政府は CGS や地方分権化機関（地方公共団体）の学校運営に関する能力強化と体制整備を通じた就学率の改善に関し、ニジェールなどにおける同分野の日本の協力実績を踏まえ、技術協力を要請した。

これを受けて国際協力機構は、協力内容を検討するため 2007 年 10 月と 12 月に事前調査団を派遣し、マリ政府や関係機関との間で、協力計画の策定に関する協議を行った。本報告書は、プロジェクトの事前調査と実施協議の結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施にあたって活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力をいただいた内外の関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

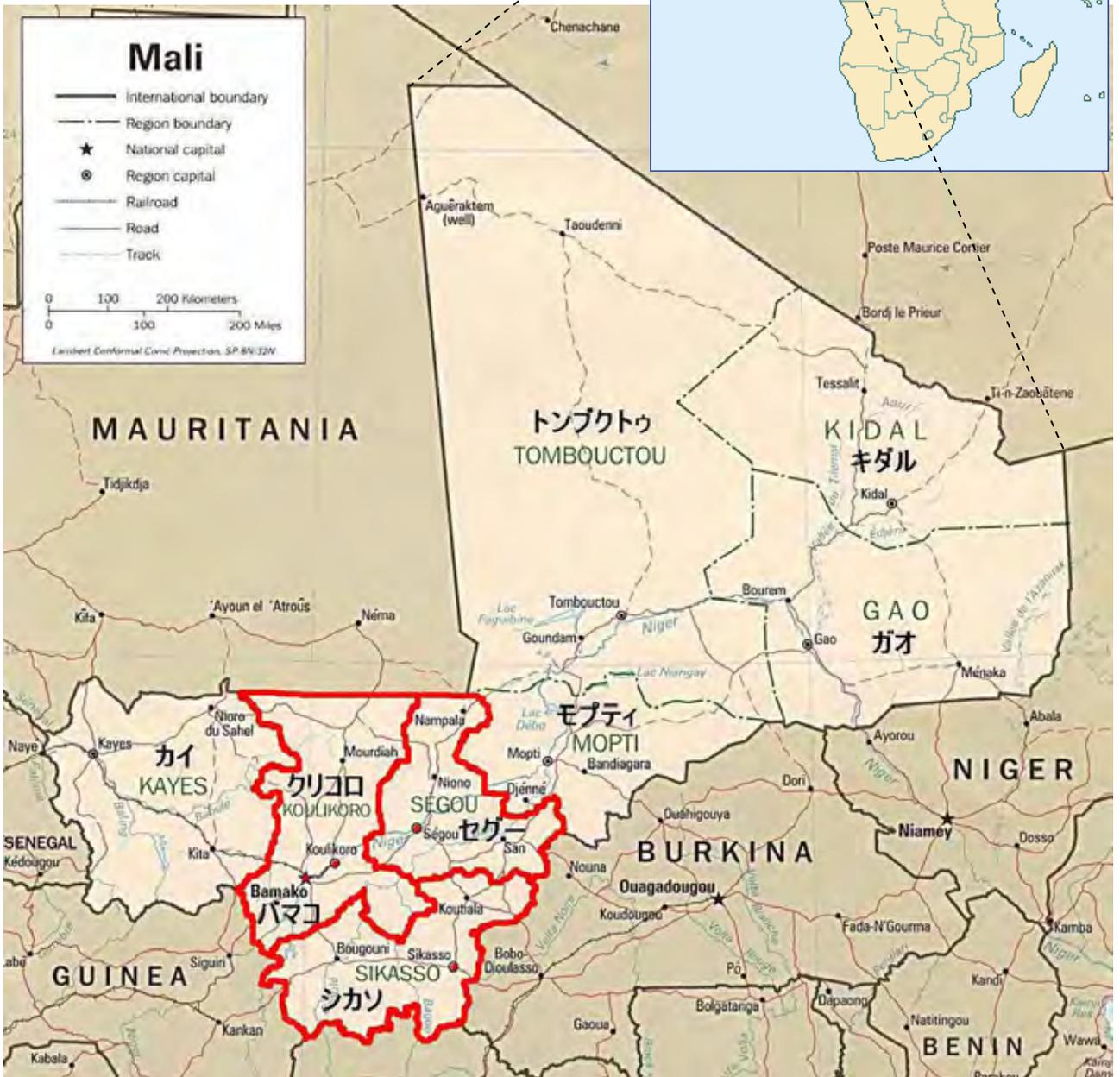
平成 20 年 3 月

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部部長 西脇 英隆



# 地図

<マリ共和国のプロジェクト対象地域>





## 略 語 表

略語	正式名	日本語
ADARS	Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires	学習環境改善に関する直接支援
ANI/CT	Agence Nationale d'Investissements pour les Collectivités territoriales	地方自治体投資団体
AE	Académie d'Enseignement	州教育アカデミー
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
APE	Association des Parents d'Elève	父母会
BEGIN	Basic Education for Growth Initiative	成長のための基礎教育イニシアティブ
CADDE	Cellule d'Appui à la Décentralisation /Déconcentration de l'Education	地方分権化・分散化推進室
CAP	Centre d'Animation Pédagogique	教育技術支援センター
CGS	Comité de Gestion Scolaire	学校運営委員会
CNE	Centre National de l'Education	国民教育センター
CNEC	Centre National des Examens et Concours	国家試験センター
CPS	Cellule de Planification et de Statistique	企画統計室
CRcC	Comité Régional de Concertation	州評議委員会
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée	地方公共団体
DAF	Direction Administrative et Financière	総務財務局
DNEB	Direction Nationale de l'Education de Base	基礎教育総局
DNESG	Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général	国家後期中等教育局
DNETP	Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel	国民技術職業訓練局
DRB	Direction Régionale du Budget	州予算執行局
DRCF	Direction Régionale du Contrôle Financier	州予算監視局
IEF	Inspection de l'Enseignement Fondamental	基礎教育視学官事務所
IFM	Institut de Formation des Maîtres	教員養成校
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale	地方自治省
PAO	Plans Annuels d'Opérations	年間活動計画
PCTD	Président de Collectivité Territoriale Décentralisé (Maire, etc)	地方公共団体代表（市長など）
PDECOM	Plan de Développement Educatif de la Commune	コミュン教育開発計画
PISE	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education	教育セクター投資計画
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education	教育開発 10 カ年計画
PTF	Partenaires Technique et Financier	技術・財政支援ドナー
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TBS	Taux Brut de Scolarisation	総就学率
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁



# 目 次

序 文  
地 図  
略語表  
目 次

第 1 章 要請の背景 .....	1
第 2 章 調査・協議の経過と概略 .....	2
2-1 プロジェクト形成の経過と概略 .....	2
2-2 討議議事録の署名 .....	2
第 3 章 事業事前評価表（技術協力プロジェクト） .....	3
付属資料	
1 第 1 次事前評価調査報告書 .....	13
2 第 2 次事前評価調査報告書 .....	76
3 討議議事録英語版 .....	142
4 討議議事録及びミニッツ（M/M）仏語版 .....	156
5 仏語圏アフリカ学校運営セミナー報告書 .....	177



## 第1章 要請の背景

マリ共和国は、人口1,352万人（2005年推定）、1人当たり国民所得380USドル（2005年：世界銀行）という、世界最貧国のひとつである。初等教育の総就学率は66%（2005年：UNESCO）であり、サブサハラアフリカ地域平均の97%を大きく下回っている。このような状況のもと、マリ政府は、教育を最も重要な開発分野のひとつに掲げ、教育セクターの最上位計画として教育開発10カ年計画（Programme Décennal de Développement de l'Education: PRODEC）を1998年に策定した。その後2000年の改訂を経て、現行のPRODECは2000-2010年を対象とした教育開発計画となっている。

PRODECは、初等教育から高等教育までのすべての教育分野が対象とされており（マリにおける教育制度は初等教育6年、中等教育3年、高等教育4年）、特に初等教育については、量的目標として「2010年までに総就学率（Taux Brut de Scolarisation: TBS）を95%に向上させ、地域間、都市部と地方部、男女間の格差を是正する」とされている。その具体的な手段として、

1) 10年間に18,000教室の建設をはじめとするインフラ整備、2) 毎年平均で2,450人の教員の大量採用、3) 就学に対する住民への啓発、4) 貧困地域における学校給食の実施、の4点が掲げられている。

地方分権化の流れが進むマリでは、効果的な教育行政と学校運営を実現するために教育行政の地方分権化が進められている。PRODECを推進するため策定された2001-2005年の第1次教育セクター投資計画（Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education: PISE1）では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱のひとつと位置づけられている。その一環として、2004年には全国の学校に学校運営委員会（Comité de Gestion Scolaire: CGS）の設置が義務づけられた。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足などが原因で、CGSの設置は全校の半数に達していない。2005年6月の世界銀行によるPISE1評価でも、CGS設置の遅れが指摘されている。地方分権化は世銀などの他ドナー主導で進んでおり、地方の行政能力、CGS運営能力の不足に対する方策は十分とはいえず、これら現状を無視した計画の実施はさらなる混乱をきたすことが懸念される。

地方への資金配分の増大が予定されるなかで、同分野に対する支援はマリの教育セクターにおいて重要性を増している。特にCGSや地方分権化機関（地方公共団体）の学校運営に関する能力強化と体制整備は、優先的に取り組むべき課題として認識されている。このような背景から、マリ政府は日本に対し、学校運営委員会支援プロジェクトとして技術協力を要請してきた。

これを受けてJICAは、事前評価調査団を派遣し、マリ政府や関係機関との間で協力計画の策定に関する協議を行うこととした。

## 第2章 調査・協議の経過と概略

### 2-1 プロジェクト形成の経過と概略

本プロジェクトの形成にあたり、事前評価調査団を派遣した。調査の概略は以下のとおりである。

#### (1) 実施時期（現地調査）

第1次事前評価調査：2007年10月1日～10月12日

第2次事前評価調査：2007年12月10日～12月22日

#### (2) 概略

##### 【第1次事前評価調査】

プロジェクト要請の背景調査を行い、必要な情報を収集し、マリ側関係者とプロジェクト計画について協議を行った。この協議には、ニジェール住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校プロジェクト）フェーズⅡの専門家なども参加し、ニジェールでの先行経験を反映させた案件形成に努めた。

特に、CGSの機能状況、地方分権化の進展のもとでの市役所の役割、視学官の役割など現場レベルにおける関係機関の役割、機能の実態を明らかにすることに重点をおいた調査を実施した。

##### 【第2次事前評価調査】

第1次事前評価調査に基づいて行った分析結果を踏まえ、マリ政府とプロジェクト実施方針、実施体制、今後のスケジュールなどに関し協議を行い、カウンターパート予定者とプロジェクト内容や進め方について認識を共有するとともに、教育省、国際協力省、財務省などマリ側関係者と合意を得た。

### 2-2 討議議事録の署名

合意内容は討議議事録（Record of Discussions: R/D）に取りまとめられ、2008年3月2日にJICAセネガル事務所長とマリ基礎教育・国語・識字省次官の間で署名が交わされた。

### 第3章 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

<b>1 案件名</b> マリ国学校運営委員会支援プロジェクト
<b>2 協力概要</b> <b>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</b> マリにおいて、学校運営委員会（CGS）が機能することを通じて教育環境が改善されることを目的として、パイロット地域であるクリコロ州において、ニジェールで実施されている住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校プロジェクト）で開発されたモデルを参考に、地方公共団体（Collectivité Territoriale Décentralisée: CTD）の教育委員会関係者、教育技術支援センター（Centre d'Animation Pédagogique: CAP）関係者、校長、CGS 代表者などを対象とした CGS 設立研修、計画策定研修を実施する。併せて、CTD が地方の行政官と協力して各 CGS の活動をモニタリングする体制構築の支援を実施する。  <b>(2) 協力期間</b> 平成 20 年 5 月中旬から平成 23 年 5 月中旬の 3 年間とする。  <b>(3) 協力総額（日本側）</b> 約 2.2 億円  <b>(4) 協力相手先機関</b> マリ基礎教育・識字・国語省  <b>(5) 国内協力機関</b> 特になし  <b>(6) 裨益対象者及び規模、等</b> 直接裨益者：カウンターパート 5 人 行政官約 70 人 校長 100 人（クリコロ州内 100 校） CGS 代表約 100 人 間接裨益者：CGS メンバー約 1,000 人 （対象地域の児童約 15,000 人）
<b>3 協力の必要性・位置づけ</b> <b>(1) 現状及び問題点</b> マリは、人口 1,352 万人（2005 年推定）、1 人当たり国民所得が 380 US ドル（2005 年：世界銀行）という世界最貧国のひとつである。初等教育の総就学率（TBS）は 66%（2005 年：UNESCO）とサブサハラアフリカ地域平均の 97%を大きく下回っており、アクセスの改善をはじめとした教育セクターの改善が喫緊の課題となっている。 このような課題を踏まえ、2002 年に策定した貧困削減戦略ペーパー（Poverty Reduction Strategy

Paper: PRSP) において教育分野を優先分野のひとつとし、教育セクターを包括するセクタープログラムとして教育開発 10 年プログラム (PRODEC、2000-2010 年) を策定した。その中で、地方分権化の推進は、アクセスの改善、教育の質の向上と並んで教育セクターにおける最重要課題となっており、特に CGS の設置はさまざまな改革の受け皿として期待されている。

CGS は 2004 年に全国の学校に設置が義務づけられたところであるが、急激な地方分権化の進展による混乱や地方教育行政機関の能力不足などの原因により、必ずしも期待通り進んでいるとはいえない状況である。2005 年 6 月の世銀による教育セクター投資計画 (PISE1) の評価においても CGS 設置の遅れが指摘されており、このような現場の教育マネジメントにおける体制整備の遅滞が教育セクターの改善を計画的に進めるうえでの障害となりうる懸念されている。

## (2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

マリは 2000 年に教育セクターを包括するセクタープログラムとして PRODEC を策定している。さらに、PRODEC を実現するための具体的な投資計画として PISE1 (2001-2005 年) と PISE2 (2006-2008 年) を定めており、その中で教育行政の地方分権化の促進が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ教育セクターの優先課題として位置づけられている。CGS 制度はそのマネジメントの改善を図るうえで基本となる組織であり、ドナーも含めマリ政府はこの制度を全国へ普及・定着させるために積極的に取り組んでいる。

## (3) わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ (プログラムにおける位置づけ)

日本の ODA 大綱と ODA 中期政策では重点課題である貧困削減や持続的成長を達成するための具体的な取り組みとして、教育の拡充や途上国の人材育成を掲げている。また、日本の対アフリカ支援の基軸であるアフリカ開発会議 (Tokyo International Conference on African Development: TICAD) プロセスにおいても、教育は優先項目のひとつとされている。特に、基礎教育分野については、「成長のための基礎教育イニシアティブ」(Basic Education for Growth Initiative: BEGIN) などの策定を通じ教育支援を強化してきている。BEGIN においては、教育の質の向上への支援として、学校の管理・運営能力の向上支援が今後の支援の重点分野とされており、本プロジェクトはその方向性と合致している。

マリには国別事業実施計画は策定されていないが、教育セクターを含む社会開発セクターは重点支援分野のひとつとなっている。マリではこれまで 3 回にわたって無償資金協力による小学校の教室建設が実施されており、2007 年度にはクリコロ州においてカティ市教員養成学校建設計画が実施されている。

これらの支援はいずれも本プロジェクトの対象サイトであるクリコロ州を中心に実施されてきており、無償資金協力で建設された小学校における本プロジェクトの実施や、学校施設の維持管理に対する技術支援 (ソフトコンポーネント) の実施を通じて蓄積された経験の活用など、無償資金協力との密接な連携が期待される。

## 4 協力の枠組み

[主な項目]

### (1) 協力の目標 (アウトカム)

協力終了時の達成目標 (プロジェクト目標) と指標・目標値

### 【プロジェクト目標】

プロジェクト対象地域において、CGS の機能化を通じて学校運営が改善される。

### 【指標】<sup>1</sup>

- \*\*%の CGS が学校改善計画を策定し、実施する。
- 学校運営への住民の貢献度（人的、金銭的、物的貢献）が増大する。
- 住民集会への住民の参加率が増大する。
- \*\*%の CGS が機能的（CGS モニタリング評価シートに基づく）と評価される。

### 【上位目標】

地方分権化された学校運営を通じ、教育環境が改善される。

### 【指標】

- 学校改善計画で実施された活動の数及び実施された活動の種類。
- 教育統計（総就学率、総入学率、総出席率など）改善。

## （2） 成果（アウトプット）と活動

【成果 1】 CGS 及び CGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される。

### 【活動】

- 1-1 対象 CGS の機能に関する参加型調査を行う。
- 1-2 参加型調査結果を共有するとともに、CGS 及び CGS 関係者（プロジェクトに関わる行政官）の役割、権限、責任について認識するための全カウンターパート対象ワークショップを開催する。
- 1-3 学校運営における住民参加に関する CGS 委員対象の研修モジュールを改訂する。
- 1-4 学校運営における住民参加に関し、行政官及びコミュン関係者を対象に講師研修を行う。
- 1-5 学校運営における住民参加に関し、CGS 委員を対象に研修を行う。

### 【指標】

- CGS 及び CGS に関係するアクターの役割、権限、責任を明確化する。
- 学校運営における住民参加に関する CGS 委員研修のモジュールが改善される。
- 規定されている CGS の役割等に関する関係者の理解度。

【成果 2】 学校運営に関する CGS の能力が強化される。

### 【活動】

- 2-1 CGS 委員研修用の学校運営及び財務管理手法に関する研修モジュールを改訂する。
- 2-2 行政官及びコミュン関係者を対象に、学校運営及び財務管理手法に関する研修を行う。
- 2-3 CGS 委員を対象に、学校改善計画策定を含む学校運営及び財務管理手法に関する研修を行う。

### 【指標】

- 対象校のうち\*\*%の CGS が、学校活動計画を策定する。
- 対象校のうち\*\*%の CGS が、少なくともひとつ以上の学校活動計画を実施する。

<sup>1</sup> 具体的な数値については、プロジェクト開始後の調査結果に基づいて決定することでマリ側と合意することとしている。

- 対象校のうち\*\*%の CGS が、定期的に会合及び住民集会を開催する。
- 対象校のうち\*\*%の CGS が、住民集会で発表する財務報告書を作成する。
- 対象校のうち\*\*%の CGS が、会計帳簿及び議事録を記録保管する。

**【成果3】 CGS へのモニタリング・支援のメカニズムが確立する**

**【活動】**

- 3-1 モニタリング体制に関する参加型調査を行う。
- 3-2 CGS 活動のモニタリング・評価シートを作成する。
- 3-3 CAP の CGS 担当者及びコミュン教育評議会代表者間の定期的な会合の開催を支援する。
- 3-4 CGS とコミュン間会議の開催を支援する。
- 3-5 経験共有セミナーを開催する。

**【指標】**

- 関係者による CGS 活動のモニタリング・評価シートに関する関係者の理解度。
- コミュン教育評議会代表及び CAP の CGS 担当官の間における定期会合の開催度。
- CGS とコミュン間会議の開催度。
- 異なる関係機関における CGS 活動報告書の提出度。
- CGS へのモニタリング・支援についての経験が蓄積される。

**(3) 投入（インプット）**

日本側：長期専門家 2 人（チーフアドバイザー／学校運営、業務調整／住民参加）

短期専門家（必要に応じて派遣）

供与機材など：モニタリング用車両、モニタリング用バイク、事務用機器（コピー機、コンピューター、プリンター、電話／FAX 等）、研修実施・マニュアル作成等にかかる費用

マリ側：カウンターパートの配置、プロジェクト執務室及び執務室維持経費

**(4) 外部要因**

①プロジェクトの前提条件

学校に関する教育地方分権化政策に変更がない。

②プロジェクト実施上の外部条件

ア プロジェクト目標を達成するための外部条件

- ・学校に対する教育地方分権化政策が継続される。

イ 期待される成果が達成されるための外部条件

- ・学校に対する教育地方分権化政策が継続される。
- ・研修を受講した教育行政官が異動しない。
- ・研修を受講した CGS 委員が任期終了前に免職にならない。
- ・ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない。

## 5 評価5項目による評価結果

### (1) 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性が高いと判断される。

- マリ教育セクターでは地方分権化の推進が最重要課題のひとつとなっており、CGS の設置はその根幹をなす取り組みとして位置づけられる。
- マリでは依然として就学率が 66%（2005 年：UNESCO）程度ときわめて低い水準にとどまっており、アクセスの改善に対するニーズが高い。学校運営の強化を通じてアクセスの改善や教育の質の向上につながることを期待される本プロジェクトはこのようなニーズに合致している。
- マリの小学校はコミュニティスクールの割合が大きい。コミュニティが自ら学校を建設しているため、地域住民の学校教育に対する関心が高く、その改善・充実への期待は高い。地域住民を学校運営の主体として彼らのニーズに応じた、住民自身でできる活動を中心とした学校運営の改善を目指す本プロジェクトのアプローチは、地域住民のニーズへの対応という観点からも妥当性が高い。
- 現在、仏語圏西アフリカ諸国ではニジェールで実施中の住民参画型学校運営改善計画を中心とした案件群が形成されている<sup>2</sup>。ニジェールでは、これまで原チーフアドバイザーを中心としたプロジェクト専門家が先方政府とともに試行錯誤を重ね、CGS の機能の強化に取り組んできており、他ドナーからも高い評価を得ている。プロジェクト専門家や先方政府に蓄積されてきたこれらの経験を共有するため、プロジェクト間の人的交流の推進、経験共有セミナーの開催などを通じて、近隣国関係者のキャパシティ・ディベロップメントを図るとともに、それぞれのプロジェクトの質の向上につなげることが期待されている。
- 2008 年に開催される予定の第 4 回アフリカ開発会議（TICADIV）においても、ケニアで実施されている中等理数科教育強化（SMASSE）プロジェクトを中心としたアフリカ域内の理数科教育協力と併せて、CGS の能力向上支援はアフリカにおける日本の教育協力の大きな柱としていく方向で議論が進められている。

### (2) 有効性

本プロジェクトは、次のような理由から有効であると判断される。

- マリでは、類似案件を実施中のニジェールやセネガルと比較しても地方分権化が進んでおり、初等教育に関する大幅な権限が地方公共団体（CTD）に移譲されている。一方、CTD には必ずしも教育の専門家が配置されているわけではなく、教育分野における専門的な見地から技術的な支援を行う機関として、県レベルに CAP が設置されている。本プロジェクトでは、このような地方分権化の進捗に配慮し、CTD 教育委員会代表者、CAP 代表者が適切にそれぞれの役割を果たせるようにするために、CAP 代表者を通じた研修を実施することにしており、関係機関の能力強化を図りながら、研修内容の簡素化、日数の最小化など最小限の費用でプロジェクトの直接受益者に適切に効果がいきわたることを念頭においたプロジェクト設計としている。

<sup>2</sup> ニジェールの住民参画型学校運営改善計画フェーズ 2 とセネガルの教育環境改善プロジェクトが現在実施されている。

- マリにおける地方分権化は既に多くのドナーにより支援が実施されており、本プロジェクトが対象とする CGS の設置・運営についても、既にマリあるいは他ドナーのイニシアティブで一部マニュアルが作成されている。マリ側関係者は既に関連研修等を受講しており、一定の知識・経験を有しているものの、理論面に偏りがちで実践面が極めて弱いのが現状である。本プロジェクトでは、プロジェクト終了後も行政官が自ら研修など CGS の強化を図る取り組みを実施していけることを狙ったものであり、理論ではなく実践的な内容に焦点を当てていくこととしている。このため、これまでマリで実施されてきた取り組みの延長線上で実施することが可能であり、大きな違和感なく受け入れられる可能性が高い。
- 本プロジェクトには行政官に対する研修の実施だけではなく、各学校レベルにおける CGS の活動状況のモニタリングの実施も含まれている。これによって、研修の成果が広く確実に学校レベルに届くよう配慮されている。

### (3) 効率性

本プロジェクトは次の理由により、効率性が高い。

- 仏語圏アフリカ諸国における CGS 支援案件は既にニジェール、セネガルで実施されており、これらのプロジェクトを通じて開発されたアプローチや研修マニュアル、モニタリング実施方法などを活用することが可能である。
- 本プロジェクトを含めた上記 3 案件は西アフリカ地域における広域案件群を構成しており、域内における経験共有などを進める体制が整いつつある。近隣国の専門家やカウンターパートが蓄積してきた経験を学びあうことで新しいアイデアが生まれる可能性があり、そのような機会を積極的に活用することが可能である。
- マリでは 3 次にわたって無償資金協力による学校建設が実施されている。第 2 次建設におけるソフトコンポーネントでは地域住民による学校施設の維持管理支援や保護者、児童に着目した学校保健に関する取り組みを実施している。また、第 3 次建設計画におけるソフトコンポーネントでは CGS の能力強化に取り組むなど本プロジェクトの活動と極めて近い取り組みを実施しており、これら先行する経験を活用することも可能である。
- 本プロジェクトでは新しい組織を設置することなく、すべて既存の枠組みを活用することとしている。既存の仕組みが機能することを目的として補完的な技術支援を行うという位置づけであるため、効率性は高い。
- マリでは CGS の活動経費として CTD から所要の経費が支給される制度となっているが、現実には予算不足により支給されず、支給される場合でも遅延が発生している。本プロジェクトではコミュニティの学校運営への参画の向上を図り、コミュニティの資源動員の拡大が期待されることから、マリ政府による資源配分の効率化が図られることが期待される。

### (4) インパクト

本プロジェクトは、次の理由からインパクトが大きい。

- 本プロジェクトの実施を通じて CGS が機能するようになることで、インフラ整備を含めた学校環境の改善が期待され、その結果として、就学率の向上、男女格差の減少、教育

の質の向上などにつながることを期待される。

- 本プロジェクトの実施を通じ、学校運営の改善という目標のもと、コミュニティの組織化が促進される。組織化されたコミュニティが自らの課題を自ら解決するという主体的な問題解決能力を身につけることで、学校運営という本プロジェクトの枠組みを超えて地域的な開発課題に取り組んでいく能力を高めることが期待される。
- 本プロジェクトの実施を通じ、対象校、対象地方公共団体で、CGS の設立研修、学校改善計画策定研修、モニタリング研修など CGS が機能するためのモデルの構築が図られる。プロジェクトの進捗に応じてクリコロ州内のすべての地域でそのモデルの活用が進められるとともに、活動として予定されている経験共有セミナーの開催を通じてマリ政府関係者、世銀、フランス等財政支援を実施している他ドナー等の理解を促進し、クリコロ州以外の全国でも同様の事業が展開されることが期待される。

#### (5) 自立発展性

本プロジェクトは、以下の理由から自立発展性が見込まれる。

- 本プロジェクトでは既存の枠組みを活用して研修やモニタリングを実施することを計画しており、その研修実施主体は CAP や CTD 教育委員会代表者である。プロジェクト終了後もこれら関係者が適切に研修やモニタリングを実施できるよう能力強化を図るとともに、研修内容を簡略化し、研修日数も少なくすることで必要経費を可能な限り最小化することとしており、プロジェクト終了後も継続的に活動が実施されるように配慮されている。
- 本プロジェクトでは行政官による研修実施能力、モニタリング能力を強化し、それらの活動を通じてコミュニティが自らの課題を自ら解決できるよう計画策定・実施能力が向上することが期待されている。その際、コミュニティが自ら資源を動員して学校環境の改善に取り組むことを目指しており、行政の支援がなくても持続的に学校環境の改善に取り組んでいくことが見込まれている。
- 本プロジェクトはマリの既存の制度を補完、強化するために技術支援を行うことを目標としており、技術的に複雑な支援を実施するわけではない。したがって、行政官など関係者が通常業務として実施していけば維持できる仕組みであることから、自立発展性は高いと判断される。

#### 6 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトでは、保護者をはじめとした地域コミュニティに対し、学校運営への参画を働きかけることを通じ、児童の就学が促進されることが期待されている。マリでは依然として男女間の就学格差が大きいことから、本プロジェクトの実施を通じてその改善も期待される。

#### 7 過去の類似案件からの教訓の活用

- ニジェールで実施している住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校プロジェクト）で蓄積された成果（学校運営における住民参加を促進させるアプローチ：民主的な選挙による代表選出を通じた CGS の設置、住民による学校の問題分析、改善計画の策定、既存のリソースを活用した活動実施、地方教育行政官によるモニタリングの実施）を教訓とし、マリの現状によく留意したうえで活用する。
- セネガルにおける教育環境改善プロジェクトの実施に当たっては、ニジェールのプロジ

ェクトを参考としつつも、セネガル教育省の目指す学校運営モデルとなるよう、慎重に中央教育省や現地の視学官等と意見交換を重ね、プロジェクトと教育省が目指す学校運営モデル像を共有し、プロジェクトのセネガル化を図ってきたという経緯がある。マリにおいても、他国の経験を活用する際には、マリの実情を踏まえつつ、慎重かつ柔軟に対応することが求められる。

- ニジェールのプロジェクトが策定したモデルは世銀との連携のもと、パイロット地域を越えて全国的に展開されている。その理由として、プロジェクトのアプローチをミニмумパッケージ（民主的選挙による CGS 設置研修、学校運営計画策定研修、モニタリング研修）としてわかりやすく整理したこと、現地 NGO やニジェール教育省関係者などを効果的に巻き込み経験の蓄積を図ってきたこと、プロジェクト実施過程で成果を広報、共有することで他ドナーの理解を促したこと、などが指摘されている。マリにおける本プロジェクトの実施過程においても、教育の地方分権化の進展に留意しながら、ミニмумなモデルづくりを進め、先方政府のみならず世銀をはじめとした他ドナーに対してもプロジェクト成果を積極的にアピールしていくことが重要である。

## 8 今後の評価計画

中間評価調査：2009年11月頃

終了時評価調査：2010年11月頃

## 付属資料

1. 第1次事前評価調査報告書
2. 第2次事前評価調査報告書
3. 討議議事録 英語版
4. 討議議事録及びミニッツ（M/M）仏語版
5. 仏語圏アフリカ学校運営セミナー報告書



平成 19 年 10 月 12 日

マリ国学校運営委員会支援プロジェクト  
事前評価調査 現地調査報告書

1. 調査背景

マリ共和国（以下「マリ」）は、人口 1,352 万人（2005 年推定）、1 人当たり国民所得（GNI）が 380 US ドル（2005 年：世界銀行）という、世界最貧国の一つである。初等教育の総就学率は 66%（2005 年：UNESCO）であり、サブサハラアフリカ地域平均の 97%を大きく下回っている。このような状況の下、マリ政府は、教育を最も重要な開発分野の一つに掲げ、教育セクターの最上位計画として「教育開発 10 年計画（PRODEC）」を 1998 年に策定した。その後 2000 年に改訂を経て、現行の PRODEC は 2000～2010 年を対象とした教育開発計画となっている。

PRODEC を推進すべく策定された 2001-2004 年の教育投資計画（PISE1）では、効果的な教育行政と学校運営を実現することを目的とした教育の地方分権化が、教育行政質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の一つと位置づけられている。地方分権化は世銀等他ドナー主導で進んでおり、地方への資金配分の増大が予定される中、権限、資金の受け取り手として期待される学校運営委員会（CGS）の設置が、2004 年に全学校に義務付けられた。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足で、多くの CGS は名目だけ存在しても、機能していないという指摘もなされている。

このような背景から、学校運営委員会及び地方分権化機関（地方自治体）の学校運営に関する能力強化と体制整備の技術支援のための「学校運営委員会支援プロジェクト」の要請がマリ政府からわが国に対しなされた。

2. 調査目的

- (1) 関係機関（中央及び地方）及び小学校の訪問、並びに関係者との協議を通し、マリの基礎教育分野における地方分権化制度、特に各学校レベルの学校運営委員会と地方自治体の現状と実態を把握する。
- (2) マリ関係者と要請内容の確認を行い、プロジェクトの枠組み及び実施体制について協議の上、合意する。

3. 調査団構成

担当分野	所属先	氏名
団長・総括	JICA 国際協力総合研修所国際協力専門員／ ニジュール「みんなの学校プロジェクト」チーフアドバイザー	原 雅裕
学校運営	ニジュール「みんなの学校プロジェクト」専門家	尾上 公一
広域協力	JICA 中西部アフリカ地域支援事務所 広域企画調査員	伊藤 綾子
教育行政	JICA 中西部アフリカ地域支援事務所 高級クラーク	マカティ ファル

#### 4. 調査日程

別添1のとおり

#### 5. 調査結果概要

##### (1) 地方分権化政策

###### ① 地方分権化、分散化組織

マリ国の教育地方分権化政策は、教育行政に関する権限の中央から地方自治体への委譲を骨子とする。ここで言う中央とは教育省であり、地方自治体は州政府、県庁、市役所を指す。教育分野の地方分散化組織としては、教育行政システムの再編で創設された州レベルの「Académie : AE」と県レベルの「Centre d' Animation Pédagogique : CAP」がある。分権化組織と分散化組織の関係は、分権化組織が権限を授与され、それを行使し、その行使にあたり、分散化組織が技術支援を行うという構図となっている。教育分野の分散化組織である AE や CAP の主要な役割は、各レベルの教育機関に対する教育面の指導と規定されており、地方分権化政策におけるその役割は、州政府、県庁、市役所などへの技術支援に限られている。

###### ② マリ国教育地方分権化の特徴

教育の地方分権化の通常使われている権限委譲の種類<sup>1</sup>では、マリの場合、技術、スケジュールを除き、知識、権力、人員、財務のすべてか、その一部の権限を地方自治体（小学校の場合は、コミューン）に委譲されることが予定されている。これは、他国、例えば、ニジェールなどに比べて、地方自治体への権限の委譲の度合いは大きい。ただし、ニジェールの場合は、コミューンではなく、学校レベルへのより大きな直接の権限の委譲を予定しており、両国の地方分権化はその指向している方向性が異なっている。

###### ③ マリの地方分権化の現状

マリの地方分権化政策のコミューンレベルにおける権限委譲は、人員（教員）と資機材（教材、教具）が予定され、現時点では、文房具等の購買費教室建設費が供与され、その管理責任を負っている。両資金とも世銀の資金で、2010年までの3年間で教室建設に2200万ドル、文房具購入費に400万ドルの支出を予定している。教育分野の地方分権化には多くのドナーがかかわっているが、実際に資金を供与し、政策推進の中心となっているのは世銀である。世銀の地方分権化に対する姿勢は、資金流通プロセスでの消失を

---

<sup>1</sup> 教育分野の地方分権化の委譲される権限の分類は、通常以下の7つが使われる。**知識**：学習内容の決定権の分権化、**技術**：学習方法、教授方法の決定権の分権化、**権力**：決定権の分権化、**資材**：教材、教具の決定権の分権化、**人員**：人的資源の決定権の分権化、**スケジュール**：学習スケジュールの決定権の分権化、**財務**：供与された財的資源の使用目的決定権の分権化

防ぐため、資金を裨益者のできるだけ近いところに供与するというもので、資金補助金も小学校に一番近い市役所からの供与となっている。このシステムが機能しているかについては、世銀も現状を十分に把握していない。この状況に象徴されるように、マリの地方分権化の現状は、法令などでシステムの規定しつつ、その機能化の実証を行っている段階であると言える。

## (2) 地方分権化分野におけるドナー介入状況

地方分権化におけるドナー（プロジェクト）の介入は大きく分けて、地方分権化のシステムの構築と強化を主体とするもの、各アクターの強化を主体とするものに分けられる。世銀、AFD、EUなどが前者で、GTZ、スイス、UNICEF、USAIDなどが、後者にあたる。前者の中では、世銀は特に、総予算50億ドルの教育セクター投資プログラム（PISE Programme d'investissement de Secteur de l'Education）の中で、学校への直接的な補助金の供与を目的としたADARS（Appui direct au rendement scolaire）とコミュニケーションレベルへの教室建設のための基金ANICT（Agence National de d'Investissement pour les Collectivités Territoriales）により、教育投資の分権化を強力に押し進めようとしている。地方分権化組織の強化を支援するドナーの中で、特にCGSを中心に活動を行っているのがGTZである。GTZはモプチ、セグー、シカソの70コミュニティ800校に対してCGSの設立、運営の支援を行ってきた。手法としては、ファシリテーターを各CAPに配置し、一校ずつ巡回して啓発、モニタリングを行っていくというものである。プロジェクトは2007年12月の終了し、1年程度の延長の可能性はあるが、プロジェクトの方針はより現職教員研修を強化する方向性にある。

## (3) CGS とその現状

### ① CGS の定義

CGSは2004年に法令により、すべての学校に設立することが義務付けられた。定義は、「CGSは学校の発展と運営に向けて、対話、協議と実施の組織である。CGSは、宗教から独立し、政治色がなく、公立で、加盟自由、連帯、民主的な運営、学校生活への自発的な参加を原則とした「共同組織」である。CGSは、教育活動の成功に導く風土を作り出すために、学校プロジェクトを通してコミュニティの教育、社会、経済ニーズに応えることを目的とする。（GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DE L'ECOLE より）」となっている。また別の定義では、「地方自治体より協定書により一部の権限の委譲を受けたCGSは、学校発展のための考察、対話、協議を促進する。」とされており、権限委譲を受けるのが、地方自治体であること、したがって、地方自治体の下に属する組織であることが前提となることを留意しなければならない。

### ② CGS の役割

以下、コミュニケーションと CGS の役割、権限についての比較表である。

コミュニケーション、CGS 役割、権限比較表

コミュニケーション	CGS (小学校他)
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 教育開発計画の策定</li> <li>○ 小学校の通常カリキュラムではない特別科目の決定</li> <li>○ 小学校の一般、女子就学促進計画の策定</li> <li>○ 小学校の学校地図の作成</li> <li>○ 小学校の教室建設と備品の設置</li> <li>○ 小学校の統計の作成</li> <li>○ 小学校の教員採用と管理</li> <li>○ 自治体の人員管理</li> <li>○ 小学校の卒業試験の管理</li> <li>○ コミュニケーションの教育関係者の需要調査</li> <li>○ 就学前教育、ノフォーマル教育機関の教員の採用</li> <li>○ 学校施設に係る責任と負担</li> <li>○ 学校施設管理に係る責任と負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 学校プロジェクトを作成し、実施する</li> <li>○ 地方自治体によって承認されたプログラムの活動を実施する</li> <li>○ 活動のモニタリング、評価を行う</li> <li>○ 学校生活についてのすべての問題を分析し、解決策を提案する</li> <li>○ 学校の内部規則の適応を保証する</li> <li>○ 総会で承認された書類（特に学校プロジェクト）を地方自治体に提出する</li> <li>○ 学校校舎の維持管理を保証する</li> <li>○ 学校の供与機材、サービス、学校生活の質を保証する</li> <li>○ 新入生登録（入学）を準備する</li> </ul>

この表を見ても明らかなように、権限と思われるものは、ほとんど、コミュニケーションに属し、CGS に求められているものは、学校の問題の分析とその計画化、教育インフラ備品の維持管理、就学の促進などであることがわかる。したがって、CGS の強化、つまり、学校レベルの学校運営能力の強化を通じた分権化支援を考えた場合、コミュニケーションレベルの制度的及び人的能力開発も CGS の組織的能力開発と同時に行う必要があることがわかる。さらに、CGS の設立は、「すべての関係者を集めた総会 (l'Assemblée Générale) において、地方自治体 (小学校の場合は、市長またはその代表、中学校の場合は、県知事または、その代表) によって、設置される。」と規定されており、CGS のモニタリングも市役所内に設置された教育評議会 (Commission éducative) によって行われるとされており、CGS の機能化と市役所 (教育評議会) の強化を切り離すことができない。

#### ④ CGS の現状 (現地調査結果)

上記、CGS の法令上の規程及び位置づけを踏まえて今回相手側関係者と合同で現地調査を実施した結果、ドナーの CGS に対する能力強化支援が入っていない地域では、CGS が十分機能していないことが分かった。今回の調査では、透明性、活動の計画性、学校運営における住民参加と資源動員の度合い、の 3 つの観点で CGS の機能度を評価し、モニタリングの状況についても評価を行った。それぞれの観点における問題点を纏めると次のとおり (調査結果の詳細については、別添報告書参照)。

##### ○ 活動・運営の透明性

- 多くの CGS でメンバーの定期会合は開催されているものの、住民集会の開催度、

地域住民の参加度は低い。メンバー間の情報共有が出来ていても、CGS と地域住民との間の情報共有が不十分。

- 地方分権化政策における CGS と APE のそれぞれの役割について、CGS メンバーだけでなく教員、地域住民の理解が不十分である。多くの学校において APE と CGS との間に軋轢が見られた。つまり、APE が徴収した親からの分担金を CGS の活動に使うことに対して、APE が拒否感を示し、CGS と APE の連携が取れていないケースが散見された。

#### ○ 活動の計画性

- マリの CGS 政策においては、CGS レベルで学校プロジェクトという活動計画を策定することになっているが、ほとんどの CGS ではこの学校プロジェクトが策定されていなかっただけでなく、学校プロジェクトの概念そのものや策定実施のプロセスに係る研修も受講していない状況であった。
- 学校プロジェクトを策定していた学校でも、数活動が策定されかつその予算規模も莫大で外部からの資金援助を想定した活動計画であり、「プロジェクト」という言葉が、大掛かりなパートナーを巻き込んだ活動計画という固定観念を植え付けている可能性がある。いずれにせよ、住民のニーズと能力に応じた、身の丈にあった活動計画を策定している CGS はほとんど見られなかった。

#### ○ 住民参加と動員の度合い

- CGS メンバー設置時には住民集会を開催して選出したところがほとんどであったが、ニジェールの民主選挙(無記名記入投票)方式でメンバーを選出した CGS は皆無であった。推薦または自薦での立候補に対して、挙手による選挙あるいは、集会の承認という形で選出したところがほとんどである。設置集会では、児童数に比して参加した保護者、住民は比較的少ないといえ、さらに CGS の役割意義が十分説明がなされていないようであった。CGS 設置以前にも APE が比較的活動を行なっている例(教室や机の修復など)が見られた。しかしながら、CGS の設置以降、関係者が CGS と APE との役割の違いについて理解していない為、CGS と APE がそれぞれ異なる活動を行なっている例が多く見られた。つまり、住民の動員力があるにもかかわらず APE の関連性が薄い為に CGS が上手くその動員力を活かしきれていないという状態である。

#### ○ CGS に対するモニタリング

- CGS に対する外部モニタリングの存在を調査した結果、本来 CGS をモニタリング管理すべきコミュニケーションレベルにおいても CAP レベルにおいても CGS に特化したモニタリングは行なわれていなかった。CGS の設置の際のときのみ、マリ政府がコミュニケーションの担当者を各学校に派遣し CGS 設置を支援するための予算措置があるが、その後のモニタリングなり、研修の実施は、ドナーの介入地域以外は行なわれていないことがわかった。また、CGS を監督すべきコミュニケーションの教育担当評議員及び教

育委員会のメンバーも CGS や彼らの権限等について理解が不十分であり、CAP との連携についてもほとんど行なわれていない状況であった。

#### ○ CGS 機能不全の主要因

上述の CGS の機能度が低い要因として考えられるものは以下のとおりに集約される。

- 学校関係者（教員、保護者／地域住民、コミュニケーション関係者、CAP）の CGS の意義役割 活動内容に対する理解が不十分である
- CGS メンバーの学校運営にかかる能力が不十分である。特に学校運営に住民を巻き込む必要性への理解及びその具体的な手法に係る知識と技術に乏しく、地域住民の学校改善に係るニーズや参加へのモチベーションは高いにもかかわらず住民参加の度合いが低い状況である。
- 関係行政機関によるモニタリングが欠如しているだけでなく、関係者の CGS に対する理解度も非常に低い。

今回の CGS の現地視察については、プロジェクトのカウンターパート機関として想定される地方分権化推進室長及び副室長とも全日程参加し、上記の問題点については、彼らも現場の CGS メンバーや行政関係者との聞き取り調査を通じて全く同様の問題認識を持つに至った。これらの問題認識を踏まえて、先方から提出されていたプロジェクトの要請書の内容を精査し、先方と協議をした結果、プロジェクトデザインについて以下のとおり、合意に達した。

#### (4) プロジェクトデザイン

##### プロジェクト名

「学校運営委員会支援プロジェクト」

##### 上位目標

地方分権化された学校運営を通じ、児童の学習環境が改善される

##### プロジェクト目標

機能する CGS を通じ、学校運営が改善される

##### 成果

- (1) CGS の役割と責任が関係者に理解される
- (2) 住民参加を通じ、学校運営が改善される
- (3) CGS への支援体制が強化される

##### 活動

成果 1. CGS の役割と責任が関係者に理解される

- 1.1 対象 CGS の機能に関する参加型ベースライン調査が行われる

1.2 (本プロジェクトに関係する) 行政官に対し、CGS の役割と責任に関する研修が行われる

1.3 CGS 委員に対し、参加型学校運営に係る研修モジュールが策定される

成果 2. 住民参加を通じ、学校運営が改善される

2.1 住民参加型学校運営に関する研修が行われる

2.2 CGS 委員の学校運営及び財務運営手法についての研修モジュールが策定される学校運営及び財務運営手法に関する研修が行われる

2.3 CGS 委員に対し、学校計画策定のためのガイドライン研修が行われる

成果 3 : CGS への支援体制が強化される

3.1 モニタリング体制に関するベースライン調査が行われる

3.2 CGS のモニタリングと評価に関する行政官研修が行われる

## プロジェクト期間

3 年間

## 対象地域

クリコロ州での実施を予定

## 対象者

対象小学校における CGS 委員 (保護者/住民、校長、教員)

コミュニオン教育評議会委員

CAP (県教育振興センター) における CGS 担当官

## 実施体制

○本プロジェクトの実施責任機関

基礎教育識字国語省の教育地方分権化・分散化支援室 (以下「CADDE」) は本プロジェクトの全責任を負うとともに下記の必要な支援を行う。

○プロジェクトの運営及び管理

- 関係組織及び機関と連携した効果的なプロジェクトの実施
- CAP 及び関係行政官と連携した定期 CAP 及び関係行政官と連携した定期的なプロジェクトモニタリング及び評価

## (5) マリ政府負担事項

### ①人員の配置

マリ側は、本プロジェクト実施の効果的な実施を確保すべく、各行政レベルにおいてカウンターパート人員を配置する。各カウンターパート職員は別添記載のとおり。

## ②事務所

マリ側は、プロジェクトの実施に必要な事務所及び機材管倉庫のための場所を提供する。

## ③活動経費

マリ側は、プロジェクト事務所の経常経費（水、電気、通信、事務所維持経費）を負担する。

## (6) 日本政府負担事項

### ① 専門家の配置

- ・ チーフアドバイザー/学校運営
- ・ 参加型アプローチ/業務調整
- ・ 必要に応じ短期専門家
- ・

### ② 機材の調達と予算措置

- ・ プロジェクトの実施に必要な機材の調達
- ・ 研修の実施や資料等作成に必要な予算

## ② カウンターパートキャパシティ強化

- ・ マリ側担当官を対象とする日本または第三国研修  
プロジェクトの実施中、プロジェクト関係者を対象とする日本または類似経験を有する第三国での研修を予定。
- ・ プロジェクト関係者のキャパシティ強化のため調査視察を予定

## 6. 主要協議・検討事項

全体の協議を通じて、特にマリ側と意見、認識の相違が問題となる場面はほとんど無かった。主要な協議のポイントとして以下のとおり記す。

### (1) 実施体制について

実施体制は CADDE→AE→CAP→コミュニン→CGS という軸で構築することが現在最も現実的な構想であることが確認された。今回の調査、協議において、AE、CAP の中に CGS 担当が少なくとも 1 名は配置されていることがわかった。かつ法令上、CGS がコミュニンの監督下であり、コミュニンは CGS のモニタリングを通じた学校のニーズや活動計画をコミュニンレベルに吸い上げさらに CAP へ伝達するというシステムの中に位置づけられている。したがってこのラインの能力強化を通じて CGS の能力強化の可能性を探る必要性がある。

## (2) 対象州対象地域について

対象州をクリコロ州とすることについては、現在クリコロ州はドナーの介入度が特に低い地域となっているが、これは過去に USAID が 1990 年代後半から大規模な支援（主にコミュニティースクール設置支援）を行ないその支援が終了撤退した状況であるため、ある種の空白地帯となっているからである。シカソ州についても同様のことが言えるが、プロジェクトのサイトとして、クリコロ州が比較優位をもっている理由は次のとおり。

➤

- コミュニティースクールの数：クリコロ州、シカソ州ともコミュニティースクールの数が非常に多い地域であるが、シカソ州は特にコミュニティースクールの数が全体の学校数の 7 割近くを占めており、コミュニティースクールの改善も喫緊の課題であるが学校自体の基盤がより安定した公立学校において CGS のモデル構築を行なうことがより成果が得られやすいと判断され、その点でクリコロ州の方が適している。
- アクセス：クリコロはバマコから州都まで約 1 時間、主要な県都は約 2 時間の範囲でアクセスが出来ること。一方シカソ州は州都まで約 6 時間かかる。本プロジェクトは、CADDE を中心として、中央での情報収集および政策協議にも参加していく必要があり、首都に拠点を置きながら現場の活動を進めていく上でクリコロ州は優位である。

## 7. 実施協議に残された確認事項

今後第 2 次調査までに、対象候補地であるクリコロ州の教育統計など、更なる情報の収集及び今回収集した資料の分析を通じて PDM の活動及び指標の詳細について検討するとともに、第 2 次調査において具体的な活動内容及び実施体制のフィージビリティ調査を想定した準備を行なう。また、パートナーとなりうるローカル NGO の可能性、治安安全情報等、一般的なサポート体制に関する情報の収集を行なう必要がある。

## 8. 今後のスケジュール

2007 年 12 月 第 2 次事前評価調査  
2008 年 2 月 R/D (討議議事録)  
2008 年 4 月 プロジェクト開始

## 9. 団長所感

今回の調査では、マリ側との調査の視点の討議、その討議に引き続く現地調査を通し、CGS の運営、モニタリングの問題点を共有することができたため、その問題点の解決を中心に据えたプロジェクト概要についての協議、合意がスムーズに行われた。今後の主な協議事

項としては、プロジェクト実施体制が挙げられるが、体制の決定には、プロジェクトの活動を詳細に詰める必要があり、今後も、現場レベルでの情報収集を続けていく必要がある。以下、いくつかの点での留意点を記す。

### マリの CGS の現状

本文で、CGS に役割と目的について述べてきたが、要約すると、CGS は、学校の発展のための円滑な学校運営と、供与された権限の良好な運用と学校レベルの正確な教育需要の発信が期待されている。そして、さらに「住民を教育開発における決定の過程に参加させることによって住民に責任を持たせる」(Guide Pratique de Gestion de l'Ecole) という教育開発への住民参加促進という目的がある。この目的を果たすためのツールとして、学校開発計画、あるいは学校プロジェクトが用意されている。しかし、現状では、これらの役割や目的を CGS はほとんど果たしていない。理由は、調査結果で述べたように、まず、CGS という組織が住民の意思を反映しているかどうかという民主性に問題があり、住民を教育開発の決定に参加させるツールとしての学校プロジェクトあるいは、学校開発計画の策定が十分に行われておらず、その策定過程も住民を巻き込んだものではない上、策定された計画の内容が住民に周知されていないからである。

### 他プロジェクトの CGS 機能化アプローチ

CGS の機能化を行っている他プロジェクトとの協議を通し、機能化の障害となる問題点については、他プロジェクトも今回の調査結果を裏付ける見解を持っていることがわかった。つまり、CGS の役割等に関する関係者の認識不足、CGS 委員の能力不足、モニタリングの欠如等である。これらの問題に対する解決アプローチとしては、共通して啓発とモニタリングであり、手段はファシリテーターの巡回であった。現在までの CGS 機能化における評価において、GTZ の場合は、機能していると判断できる CGS は対象校のうち 800 校のうち、3 割程度であるとしている。機能化を阻む問題点としては、硬直化した村の構造、伝統的権力者の存在、高い非識字率、保護者会と CGS の争いを挙げている。GTZ が用いているファシリテーターによる巡回という手法は、西アフリカの NGO、プロジェクトのごく一般的なアプローチであり、問題点として挙げた点は、ニジェールのみんなの学校プロジェクト開始前に同分野のプロジェクト関係者から指摘された点とまったく同じであった。これらのプロジェクトの手法は、投入と経費などの観点から汎用性に欠け、ファシリテーターという外部要員を導入していることにより、持続性に欠け、介入対象校で成果を出したとしても、普及モデルにはなりえない。しかも、成功率が 3 割であれば、GTZ がこの分野から撤退するという結論に達したのは頷ける。今後、ほん案件のアプローチを考える場合、このような失敗から多くの教訓を引き出す必要がある。

### コミュニティースクール

マリの全体的な小学校の状況として特質されるのは、コミュニティースクールの多さである。これは、アメリカの NGO を中心として、大々的にコミュニティースクール建設を行った結果であり、マリの就学率の向上に大きく寄与している反面、現在は大きな問題点となっている。マリ政府は、これらのコミュニティースクールの内ある一定の条件を満たした学校の公立化を打ち出しているが、実際にはこの政策は遅々として進んでいない。理由は、コミュニティースクールの数が公立校の 8 割程度あり、これらの学校を公立化することは、教員を倍増しなければならず、教科書等の配布数も増えるために、予算が不足するからである。したがって、コミュニティースクールから公立校になるための基準は非常に厳しいものとなっている。コミュニティースクールの運営の困難さは教員の給与の支払いにある。コミュニティースクールの教員の給与は月額 2500CFA であるが、生徒数が多く教員数が多い学校になればなるほど、住民の負担は大きくなる。支払いが行われなければ、教員は働かず、学校自体の閉鎖の危機に直面する。今後、本案件が想定する対象地域のクリコロ州でも、コミュニティー学校と公立校はほぼ同数であり、コミュニティー学校の特殊性を考えたアプローチの創造が必要とされる。

### ソフトコンポーネント計画

現在行われている小学校建設計画のソフトコンポーネントは、学校運営の改善を目指した計画であるが、学校運営に関する問題について、同調査団結果と同様の分析をしており、活動でも、各アクターの役割の明確化、学校プロジェクトの改善など、本案件と方向性を一致する活動を予定している。予算、期間の制約はあるが、すぐれた計画内容となっている。このソフトコンポーネント計画は、本案件に先行して活動を行う予定となっており、その成果を本計画の参考にすべきであると考え。

### 教育省再編と CADDE 人事

今回の調査期間中に、省庁再編があり、国民教育省が 2 つに分割された。この再編の本案件への影響として考えられることは、本案件の中心的なカウンターパート機関と想定される CADDE は、中学、高校の CGS も管轄していたが、CADDE が基礎教育・識字・現地語省に残り、中学、高校は別の管轄になったため、地方分権化政策をめぐる省庁間での混乱が懸念される。また、CADDE 創設当時の室長であり、地方分権化政策に非常に影響力の強かった SAMBA 氏の退任が間近とされており、後任人事によっては、プロジェクト運営への影響も考えられる。

### 事前情報の重要さ

案件立案のための今回のような事前調査は、マリのように JICA 事務所もなく、プロジェクト

トの背景及び内容に関する情報が限られている国において、調査を成功に導くためには、事前の十分な情報収集が不可欠である。今回は、主要な調査対象者が、ニジェールで行われた地方分権化地域セミナー参加や、マリ地方分権、分散化支援室のコンサルタントプロジェクト訪問に際に情報を入手できたことが幸いしたが、今後は、今回のような調査を想定した調査以前の組織的な情報収集を強化するようなプロセスを確立する必要があると思料する。

#### 相手国との問題認識の共有

今回の調査では、マリ側との調査の視点の討議に引く続いた現地調査を通し、CGS の運営、モニタリングの問題点を共有することができたため、それ以後のプロジェクトの概要の協議、合意がスムーズに行われた。しかし、注意しなければならないのは、この交渉の相手側というのが、実際には何人かの個人に過ぎず、その個人との問題認識の共有が、必ずしも、相手国、対象省庁、あるいは国民の認識と一致していないということがありえるということである。特に地方分権化のような省内の様々な考えや思惑を持った人たちがいる分野での案件では、相手側と正式に合意したはずのプロジェクトの活動を行う際に、多くの障害が相手側の内部から生まれてくるのが往々にしてある。逆に、交渉相手が、相手国内の大多数の意見や利益と異なる立場をとる場合もあり、この場合には、案件自体が成立しなかったり、プロジェクトの内容が捻じ曲げられたりすることがある。重要なことは、交渉相手は、必ずしも国や省や国民の全体の考え方を代表しているとは限らないという視点を持ち、様々なソースからの情報を収集し、冷静に案件立案を進めることと思料する。

別添 1 略語集

別添 2 調査日程表

別添 3 署名済み MM (仏語・和訳)

別添 4 マリ地方分権化の構造

別添 5 CGS 及び地方行政現地調査報告書

別添 6 議事録

別添 7 収集資料

## 別添 1

略語集  
LEXIQUE DES ABBREVIATIONS

略語	仏語名	和訳名
ADARS	Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires	学習環境改善に関する直接支援
ANI/CT	Agence Nationale d'Investissements pour les Collectivités territoriales	地方自治体投資団体
AE	Académie d'Enseignement	州教育アカデミー
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発公団
APE	Association des Parents d'Elève	父母会
CADDE	Cellule d'Appui à Décentralisation et à la Déconcentration de l'Education	地方分権化・分散化推進室
CAP	Centre d'Animation Pédagogique	県教育推進センター
CCeC	Comité de Concertation de cercle	県評議委員会
CCoC	Comité Communal de Concertation	コミュン評議委員会
CGS	Comité de Gestion Scolaire	学校運営委員会
CNac	Comité National de Concertation	国家評議委員会
CNE	Centre National de l'Education	国民教育センター
CNEC	Centre National des Examens et Concours	国家試験センター
CPS	Cellule de Planification et de Statistique	企画統計室
CRcC	Comité Régional de Concertation	州評議委員会
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée	地方公共団体
DAF	Direction Administrative et Financière	総務財務局
DNEB	Direction Nationale de l'Education de Base	基礎教育総局
DNESG	Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général	国家後期中等教育局
DNESRS	Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et la Recherche	国民高等教育研究局
DNETP	Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel	国民技術職業訓練局
DRB	Direction Régionale du Budget	州予算執行局
DRCF	Direction Régionale du Contrôle Financier	州予算監視局
IEF	Inspection de l'Enseignement fondamental	基礎教育視学官事務所
IDA	Association Internationale pour le Développement	国際開発協会 (WB)
IFM	Institut de Formation des Maîtres	教員養成校
ILA	Institut de Langues	語学センター
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale	地方自治省
ONG	Organisation Non Gouvernementale	NGO
PAO	Plans Annuels d'opérations	年間活動計画

PCTD	Président de Collectivité Territoriale Décentralisé (Maire, etc )	地方公共団体代表 (市長、他)
PISE	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education	教育セクター投資 計画
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education	教育開発 10 年 計画
PTF	Partenaires Technique et Financier	技術及び財政支援 ドナー
TBS	Taux Brut de Scolarisation	総就学率
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

## 別添 2

## マリ学校運営委員会支援プロジェクト 第一次事前評価調査団 調査日程表

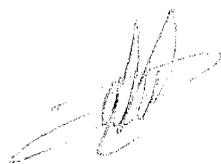
	日付	曜日	原団長 (ニジェールより)	尾上団員 (ニジェールより)	伊藤団員・ファル団員 (セネガルより)
1	10月1日	月		20:50 ニアメ発 21:35 バマコ着 (V7 733)	15:00 ダカール発 16:30 バマコ着 (V7 732)
2	10月2日	火		外務国際協力省表敬 8:30- 企画統計室(CPS)及び基礎教育総局(DNEB)表敬 10:00- 地方分権化分散化推進室(CADDE)11:30-	
				現地視察(クリコロ州; 地方行政)	ドナー等からの情報収集(スイス、USAID)
3	10月3日	水		現地視察(クリコロ州; 小学校等); シカソへ移動	ドナー等からの情報収集(10:00-GTZ 14:00-UNICEF)
4	10月4日	木		現地視察(シカソ州; 地方行政、小学校等)	現地視察(セゲー州; 地方行政、小学校等)
5	10月5日	金	20:50 ニアメ発 21:35 バマコ着 (V7 733)	現地視察(シカソ州; 地方行政、小学校等)	現地視察(セゲー州; 地方行政、小学校等)
6	10月6日	土	現地視察(クリコロ州; 地方行政、小学校等)		
7	10月7日	日	団内打ち合わせ		
8	10月8日	月	8:00ミニッツ協議 (CADDE, CPS, DNEB) ドナー協議 16:00 AFD		
9	10月9日	火	9:00ミニッツ協議 (CADDE, CPS) ドナー協議 14:00 World Bank		
10	10月10日	水	10:00ミニッツ署名 (CADDE, CPS) 18:30-無償ソフコンNGO Human Network情報収集		
11	10月11日	木	9:00EU 10:00World Education 15:00外務国際協力省報告 18:00団体打ち合わせ		
12	10月12日		8:00-13:30 資料整理・報告書作成		
			17:15 バマコ発 (V7 732) 20:15 ニアメ着	18:10 バマコ発 (V7 705) 19:40 ダカール着	

**PROCES VERBAL DE RENCONTRES**  
**ENTRE**  
**LA MISSION D'ETUDE PREPARATOIRE JAPONAISE**  
**ET**  
**LES AUTORITES COMPETENTES DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE**  
**DU MALI**  
**SUR**  
**LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE POUR**  
**LE PROJET D'APPUI AUX COMITES DE GESTION SCOLAIRE**

La Mission d'Etude Préparatoire Japonaise (ci après dénommée « Mission ») envoyée par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci après dénommée « JICA »), et dirigée par M. Masahiro HARA, s'est rendue en République du Mali, du 1er au 12 Octobre 2007 en vue de définir les grandes lignes du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (ci après dénommé « Projet »).

Durant son séjour au Mali, La Mission a échangé des points de vue et a eu une série de discussions avec le Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales et les Collectivités Locales concernées (ci après dénommés « Partie malienne») sur la conception du Projet. A la suite des discussions, la Mission et la Partie malienne ont convenu du contenu du document ci-joint.

Bamako, le 10 octobre 2007



\_\_\_\_\_  
M. Samba DOUCOURE

Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation et  
Déconcentration de l'Education (CADDE)  
Ministère d'Education de Base,  
de l'Alphabétisation et des Langues Nationales  
République du Mali



\_\_\_\_\_  
M. Masahiro HARA

Chef de la Mission d'Etude Préparatoire  
Japonaise  
Agence Japonaise de Coopération  
Internationale (JICA)

## LISTE DES PARTICIPANTS

### LA PARTIE MALIENNE

Ministère de l'Éducation de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

M.Kénékou dit Barthélemy TOGO, Secrétaire Général, Ministère d'Éducation de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

M.Samba DOUCOURE, Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Éducation (CADDE)

M.Adama Sagno KEITA, Cellule de Planification et des Statistiques(CPS)

M.Yaranga TRAORE, Direction Nationale de l'Éducation de Base(DNEB)

Mme. Fofana Fily TRAORE,(CADDE)

M.Youssouf DIAKITE,(CADDE)

Mme. Aicha Walet Mohamed, (DNEB)

### LA PARTIE JAPONAISE

Mission d'Étude Préparatoire

M. Masahiro HARA, Chef de Mission

M. Kimikazu ONOUE, Gestion Scolaire

Ms. Ayako ITO, Coopération Régionale

Mr. Macaty Fall, Administration d'Éducation

## RESUME DES DISCUSSIONS

Après une série de discussions, la Partie malienne et la JICA se sont entendues sur l'étude de base du Projet. Les résultats des discussions se résument comme suit:

### I. RESUME DU PROJET

#### 1. Le Titre du Projet

Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire(CGS)

#### 2. Objectif Global

Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école

#### 3. But du Projet

Améliorer la gestion de l'école à travers le CGS fonctionnel

#### 4. Résultats attendus

- (1) Les rôles et les responsabilités du CGS sont compris par les parties prenantes
- (2) La gestion scolaire s'améliore à travers la participation communautaire
- (3) Le système d'appui en faveur des CGS est consolidé

#### 5. Activités

Résultat1. Les rôles et les responsabilités du CGS sont compris par les parties prenantes

- 1.1 Mise en oeuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement du CGS au niveau des écoles cibles
- 1.2 Mise en oeuvre des formations des administrateurs (concernés par le projet) sur les rôles et les responsabilités du CGS
- 1.3 Elaboration du module de la formation sur la participation communautaire à la gestion scolaire pour les membres du CGS

Résultat 2. La gestion scolaire s'améliore à travers la participation communautaire

- 2.1 Mise en oeuvre de la formation sur la participation communautaire à la gestion scolaire
- 2.2 Elaboration du module de formation en techniques de gestion scolaire et financière pour les membres du CGS
- 2.3 Mise en oeuvre de la formation en techniques de gestion scolaire et financière

2.4 Mise en oeuvre de la formation pour les membres du CGS sur le guide d'élaboration du projet d'école

Résultat 3 : Le système d'appui en faveur des CGS est consolidé

3.1 Mise en oeuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi

3.2 Mise en oeuvre de la formation des administrateurs (concernés par le projet) sur le suivi et l'évaluation du CGS

6. Durée du Projet

La durée du Projet est de trois ans.

7. Zone Cible

Ce projet sera mis en oeuvre dans la région de Koulikoro.

8. Groupes cibles

Membres des CGS (parents/populations, directeurs et maîtres des écoles) du premier cycle des écoles ciblées

Membres de la Commission Educative de la commune

Responsables des CGS au niveau du CAP

9. Partage d'expériences avec les pays voisins

La JICA a mis en oeuvre des projets de coopération technique dans le domaine de la gestion scolaire dans les pays voisins comme le Niger et le Sénégal. Les Autorités Maliennes et la Mission ont reconnu l'efficacité de partager les expériences parmi les pays Francophones qui ont des expériences semblables en gestion scolaire. Les deux parties sont ainsi d'accord que le Projet sera volontiers un forum d'échanges d'expériences, avec des ateliers régionaux à organiser.

III. Mesures à prendre par les deux parties

1. Par le Gouvernement du Mali

(1) Institution responsable de la mise en oeuvre du Projet

Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration (ci après dénommée «CADDE»), sera responsable du projet dans son ensemble et apportera le soutien nécessaire ainsi qu'il suit ;

- Gestion et Administration Générale du Projet
- Exécution effective du Projet en collaboration avec les organismes / institutions concernés

- Suivi régulier et évaluation périodique du Projet en collaboration avec les CAP et les Collectivités Territoriales concernés

(2) Mise à disposition du personnel

La partie malienne mettra à disposition un personnel de contrepartie à tous les niveaux administratifs d'exécution du projet pour une réalisation effective des opérations du Projet. La liste du personnel de contrepartie figure comme convenue à l'Annexe.

(3) Locaux

La partie malienne mettra à la disposition du projet des locaux pour la mise en place des bureaux nécessaires à la bonne mise en oeuvre du Projet, et à l'entreposage des équipements.

(4) Frais de fonctionnement

La partie malienne prendra en charge les factures courantes de fonctionnement (eau, électricité, communication, entretien des bureaux) des locaux du projet.

2. Par le Gouvernement du Japon

(1) Mise à disposition d'experts

- Conseiller en Chef/Gestion scolaire
- Approches participatives/Coordinateur de Projet
- Experts à court terme en cas de nécessité

(2) Mise à disposition des matériels et du budget

- Fournitures des équipements nécessaires à la mise en oeuvre du Projet
- Allocation et décaissement du budget, comme les dépenses de formation et de documentation

(3) Renforcement des capacités

- Formation du Personnel malien au Japon ou dans un pays tiers

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Projet, des formations seront organisées à l'intention des acteurs du Projet au Japon ou dans un pays abritant une expérience similaire.

- Des voyages d'étude seront également organisés dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs.

### III. PROGRAMME PROVISOIRE

La CADEE en tant que responsable du Projet est chargée de coordonner les activités de démarrage planifiées comme suit :

Date	Activités
Décembre 2007	2 <sup>ème</sup> Mission d'Etude Préparatoire
Février 2008	Signature du Procès Verbal des Discussions (R/D)
Avril 2008	Commencement du Projet

### ANNEXE: PILOTAGE ET COORDINATION DU PROJET

## PILOTAGE ET COORDINATION DU PROJET

### Le Comité de Pilotage du Projet

#### 1. Fonction

Le Comité de Pilotage du Projet sera mis en place pour la bonne et efficace mise en oeuvre du Projet. Le Comité de pilotage du Projet se réunira deux fois par an ou en cas de nécessité. Les fonctions principales du Comité de pilotage du Projet sont les suivantes :

- Approuver le Plan Annuel d'Operation,
- Assurer une coordination du Projet;
- Examiner la progression générale du Projet;

#### 2. Composition

##### a. Président

Le Secrétaire Général du Ministère d'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (Coordonnateur national du Projet)

##### b. Membres

Les membres du Comité de Pilotage

- Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation Déconcentration de l'Education (CADDE)
- Directeur de la Direction Nationale de l'Education de Base (DNEB)
- Directeur de la Direction Administrative et Financière(DAF)
- Directeur de la Cellule de Planification et des Statistiques(CPS)
- Représentant Résident de JICA Sénégal
- Experts japonais du Projet
- Partenaires techniques et financiers, au besoin
- Autre personnel concerné, à proposer par CADDE et JICA

## マリ技術協力プロジェクト「学校運営委員会支援プロジェクト」

### 第一次事前評価調査

#### マリ共和国政府関係者との協議議事録

国際協力機構（以下「JICA」）は、2007年10月1日から10月12日の間、「学校運営委員会支援プロジェクト（以下、「プロジェクト」）」に関し、プロジェクト内容の枠組みについて決定することを目的に、原雅裕を団長とする第一次事前調査団を送ることとした。

マリでの滞在において、同調査団は基礎教育識字国語省及び関係地方行政官（以下、「マリ側」）とともに、プロジェクトの基本理念について双方の見解を交換する一連の協議を行った。協議の結果、調査団及びマリ側は、別添の文書の内容について合意した。

2007年10月10日 バマコ

---

サンバ ドウクレ

教育地方分権化・分散化支援室（CADDE）長  
マリ共和国基礎教育識字国語省

---

原 雅裕

事前評価調査団長  
国際協力機構（JICA）

## 参加者リスト

### マリ側

#### 基礎教育識字国語省

カネクノ・バルテルミィ・トーゴ 基礎教育識字国語省次官

サンバ・ドゥクレ 教育地方分権化・分散化支援室長 (CADDE)

アダマ・サニョ・ケイタ 企画統計室 (CPS)

ヤランガ・トラオレ 基礎教育総局 (DNEB)

フォファナ・フィリィ・トラオレ 教育地方分権化・分散化支援室

ユスッフ・ジャキテ 教育地方分権化・分散化支援室

アイーサ・ワレ・モハメッド 基礎教育総局

### 日本側

#### 事前評価調査団員

原雅裕、団長・総括

尾上公一、学校運営

伊藤綾子、広域協力

マカティ・ファル、教育行政

## 協議要約

一連の協議を経て、マリ側と JICA は本プロジェクト調査における基本的事項につき合意した。協議結果に係る要約は、以下の通り。

### I. プロジェクト概要

#### 1. プロジェクト名

「学校運営委員会支援プロジェクト」

#### 2. 上位目標

地方分権化された学校運営を通じ、児童の学習環境が改善される

#### 3. プロジェクト目標

機能する CGS を通じ、学校運営が改善される

#### 4. 成果

- (1) CGS の役割と責任が関係者に理解される
- (2) 住民参加を通じ、学校運営が改善される
- (3) CGS への支援体制が強化される

#### 5. 活動

##### 成果 1. CGS の役割と責任が関係者に理解される

- 1.1 対象 CGS の機能に関する参加型ベースライン調査が行われる
- 1.2 (本プロジェクトに関係する) 行政官に対し、CGS の役割と責任に関する研修が行われる
- 1.3 CGS 委員に対し、参加型学校運営に係る研修モジュールが策定される

##### 成果 2. 住民参加を通じ、学校運営が改善される

- 2.1 住民参加型学校運営に関する研修が行われる
- 2.2 CGS 委員の学校運営及び財務運営手法についての研修モジュールが策定される学校運営及び財務運営手法に関する研修が行われる
- 2.3 CGS 委員に対し、学校計画策定のためのガイドライン研修が行われる

### 成果 3：CGS への支援体制が強化される

- 3.1 モニタリング体制に関するベースライン調査が行われる
- 3.2 CGS のモニタリングと評価に関する行政官研修が行われる

### 6. プロジェクト期間

3 年間

### 7. 対象地域

クリコロ州での実施を予定

### 8. 対象者

対象小学校における CGS 委員（保護者/住民、校長、教員）  
コミューン教育評議会委員  
CAP（県教育振興センター）における CGS 担当官

### 9. 隣国への知見の共有

JICA は、近隣国のニジェールやセネガルのような国において、学校運営分野に対する技術協力プロジェクトを実施している。マリ側及び調査団は、このような学校運営に関する類似の経験を有する仏語圏諸国との知見の共有は有効であると認める。かかる知見の交換に係るフォーラムや地域会合の開催に際しては、本プロジェクトは積極的に協力するものであることを双方とも合意する。

## II. 双方で取るべき措置

### 1. マリ政府

#### (1) 本プロジェクトの実施責任機関

教育地方分権化・分散化支援室（以下「CADDE」）は本プロジェクトの全責任を負うとともに下記の必要な支援を行う。

- プロジェクトの運営及び管理
- 関係組織及び機関と連携した効果的なプロジェクトの実施
- CAP 及び関係行政官と連携した定期的なプロジェクトモニタリング及び評価

#### (2) 人員の配置

マリ側は、本プロジェクト実施の効果的な実施を確保すべく、各行政レベルにおいてカウンターパート人員を配置する。各カウンターパート職員は別添記載のとおり。

### (3) 場所

マリ側は、プロジェクトの実施に必要な事務所及び機材管倉庫のための場所を提供する。

### (4) 活動経費

マリ側は、プロジェクト事務所の経常経費（水、電気、通信、事務所維持経費）を負担する。

## 2. 日本政府

### (1) 専門家の配置

- チーフアドバイザー/学校運営
- 参加型アプローチ/業務調整
- 必要に応じ短期専門家
- 

### (2) 機材の調達と予算措置

- プロジェクトの実施に必要な機材の調達
- 研修の実施や文書作成に必要な予算

### (3) キャパシティの強化

- マリ側担当官を対象とする日本または第三国研修  
プロジェクトの実施中、プロジェクト関係者を対象とする日本または類似経験を有する第三国での研修を予定。
- プロジェクト関係者のキャパシティ強化のため調査視察を予定

## III. 今後の予定

CADDE は、プロジェクトの実施責任機関として、予定されているプロジェクト開始に向け、以下の活動の調整を行う。

時期	活動
2007年12月	第二次事前評価調査
2008年2月	討議議事録 (R/D) の署名
2008年4月	プロジェクトの開始

別添： プロジェクト運営・調整

#### 別添 4

### 地方分権化機関の権限、責任、役割と地方分散化機関との関係

文責 原

#### 1. 地方分権化の背景

マリの教育の地方分権化は、「教育システムの地方分権化は、住民を教育開発における決定の過程に参加させることによって住民に責任を持たせることを目的とする」(Guide Pratique de Gestion de l'école) という文章に象徴される「教育開発への住民参加」という理念が根本にある。地方分権化政策を象徴する権限の中央から地方自治体へ委譲という手段は、この理念を具現化するための政策と捉えることもできる。しかし、この権限の委譲だけでは、「教育開発への住民参加」という理想は実現されず、マリの場合、教育開発決定への住民参加の具体的なツールとして、教育開発計画や、教室建設計画、スクールマッピング、カリキュラムの作成などへの住民などが用意されている。

注：地方自治体は、州政府、県庁、市役所を意味する。それぞれの自治体は、直接的各レベルの教育機関の運営に責任を持つことになる。

#### 2. 地方分権化機関の権限、責任、役割

教育の地方分権化政策の具体的な政策が、中央から地方自治体への権限の委譲であるならば、地方自治体に委譲される権限が何かを知る必要がある。以下は、マリの教育の地方分権化について、「Guide Pratique de Gestion de l'école」(教育省が 2006 年 9 月)の中から、各レベルの権限と責任と役割についてまとめた表である。

表 マリの教育分野における各レベルの権限、責任、役割

	役割 (ROLE)	責任 (RESPONSABILITE)	権限 (COMPETENCE)、 管轄 (ATTRIBUTION)
国			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国家政策の策定</li> <li>○ 教室の建設と備品の整備</li> </ul>
州 (州議会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 州の予算と会計</li> <li>○ 州開発計画</li> <li>○ 特に、一般中等教育、職業訓練教育、教育一般における共同施設の策定と運営の政策</li> <li>○ 州の人員、サービス、組織位置づけと管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 州教育開発計画の策定</li> <li>○ 地方自治体の人員の管理</li> <li>○ 卒業試験の実施管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 州の教育人材の需要評価</li> <li>○ 高校教育教員の採用</li> <li>○ 現職教員研修の需要評価</li> <li>○ 教員の事務業務のモニタリング</li> <li>○ 学校施設に費用の負担責任の分担</li> <li>○ 学校施設管理に係る責任と負担の分担</li> </ul>
県 (県議会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県の予算と会計</li> <li>○ 県の領域の運営と資機材の獲得</li> <li>○ 特に、中学校における共同施設の策定と運営の政策</li> <li>○ 県の人員、サービス、組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 教育開発計画の策定</li> <li>○ 中学校の通常カリキュラムではない特別科目の決定</li> <li>○ 中学校の一般、女子就学促進計画の策定</li> <li>○ 中学校の学校地図の作成</li> <li>○ 中学校の教室建設と備品の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県の教育人材の需要調査</li> <li>○ 中学校教育教員の採用</li> <li>○ 現職教員研修の需要評価</li> <li>○ 学校施設管理に係る責任と負担</li> <li>○ 国家カリキュラム以外</li> </ul>

	織の位置づけと管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 中学校の統計の作成</li> <li>○ 中学校の教員採用と管理</li> <li>○ 自治体の人員管理</li> <li>○ 中学校卒業の試験の管理</li> </ul>	の特別カリキュラムの 制定
コミューン	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ コミューンの予算と会計</li> <li>○ コミューン開発計画</li> <li>○ 特に、就学前教育、識字教育、小学校における共同施設の策定と運営の政策</li> <li>○ 人員の位置づけと管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 教育開発計画の策定</li> <li>○ 小学校の通常カリキュラムではない特別科目の決定</li> <li>○ 小学校の一般、女子就学促進計画の策定</li> <li>○ 小学校の学校地図の作成</li> <li>○ 小学校の教室建設と備品の設置</li> <li>○ 小学校の統計の作成</li> <li>○ 小学校の教員採用と管理</li> <li>○ 自治体の人員管理</li> <li>○ 小学校の卒業試験の管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ コミューンの教育関係者の需要調査</li> <li>○ 小学校教員の採用</li> <li>○ 就学前教育、ノンフォーマル教育機関の教員の採用</li> <li>○ 学校施設に係る責任と負担</li> <li>○ 学校施設管理に係る責任と負担</li> </ul>

注：この表の役割（ROLE）、責任（RESPONSABILITE）、権限（COMPETENCE）、管轄（ATTRIBUTION）は、上述したガイドの用語を直接使っており、具体的な内容をみるとそれぞれの項目の内容に重複が見られる。これは、恐らく、用語の翻訳の問題ではなく、地方分権化における用語の使い方に混乱があるのではないかと推測される。したがって、混乱を避けるため、以降、権限、責任、役割、管轄の権限を、日本語での通常使われている意味で使用する。

### 3. 地方分散化組織の役割

従来の中央集権的制度では、各レベルの教育機関はすべて、教育省の地方事務所の管轄であった。もちろん、各施設の運営についても、教育省の機関が全面的に責任を持っていた。しかし、マリでは、各教育機関の運営については、地方分権化組織が責任を持つようになったことが大きな特色と言える。教育省の地方事務所は、地方分散化された組織として、それぞれの対応するレベルの地方分権化組織に技術支援を行う役割を与えられている。具体的な制度施策は、法令第 95-210（2000 年 10 月）において、州レベルの教育省分散化組織である Académie : AE、県レベルの組織 Centre d' Animation Pédagogique : CAP の創設が布告されたことから始まる。同法令では、AE、の役割として以下のことが規定されている。

- ① 地方分権化組織と協力して、州レベルの教育活動を調整する。
- ② 異なった関係機関（地方分散化組織、地方自治体、コミュニティー、地方デベロッパー）に対する必要な技術的支援を行う。
- ③ 高校の運営管理を行う。

さらに、教育国家政策の実施については、次の分野を担当することとなっている。

- ① 教育、教育内容の研究、② 教育計画、統計、③ カリキュラムと研修、④ 行政、財務運営管理、⑤ 言語、⑥ 教育内容の現場の現実への適用

同法令で、CAP に役割については、

- ① 就学促進のために、住民の動員への参加
- ② 学校地図、教育計画、研修と県によって承認された教科書使用への留意
- ③ 人員と研修についてのニーズ確認への参加
- ④ 確認されたニーズによりモジュールの構想、作成、実施
- ⑤ 教員講師、教員のための実地研修、セミナーの組織化
- ⑥ 教員の実地研修のモニタリングへの参加
- ⑦ 教員評価の実施
- ⑧ 卒業試験組織化への参加

この法令の後、前述した「Guide Pratique de Gestion de l'école」で、教育省及び、分散化組織の役割が整理されている。それによると教育省は、基本的に教育国家政策の策定と実施と、その実施における地方分権化組織と分散化組織の調整に責任を持つ。その調整の枠組みで、地方分権化・分散化支援室（CADDE : Cellule d' appui à la mise en œuvre et à l' accompagnement du processus de la décentralisation et la déconcentration）が、創設された。CADDE の役割は教育に関する分権化組織への権限の委譲を監督し、分散化組織との関係の調整となっている。

#### 州レベル

AE は、国家の分散化技術組織として、州の地方分権化組織、特に州議会との密接な協力のもとで、州レベルの教育活動を調整し、国家教育政策の実施を保証する。

#### 県レベル

CAP は、教育の質の改善と現職教員研修の実施を主な目的としたモニタリングに責任を持つ。CAP はまた、特にアクセスの改善についての技術支援、アドバイスを地方分権化組織に行う。県レベルでは、幼稚園、小学校、中学校、ノンフォーマル教育機関を担当する。

### 3. 分析

#### 1) 委譲される権限の分野

以下、教育の地方分権化の通常使われている分類である。

- **知識**： 学習内容の決定権の分権化
- **技術**： 学習方法、教授方法の決定権の分権化
- **権力**： 決定権の分権化
- **資材**： 教材、教具の決定権の分権化
- **人員**： 人的資源の決定権の分権化
- **スケジュール**： 学習スケジュールの決定権の分権化
- **財務**： 学校に供与された財的資源の使用目的決定権の分権化

この分類を使って、マリの委譲される権限を分析すると、技術、スケジュールを除き、知識、権力、人員、財務のすべてか、その一部の権限が委譲されることが予定されており、ニジェールやセネガルに比べて、コミューンレベルへの分権化の度合いが大きいことがわかる。

## 2) 各地方自治体の管轄教育機関

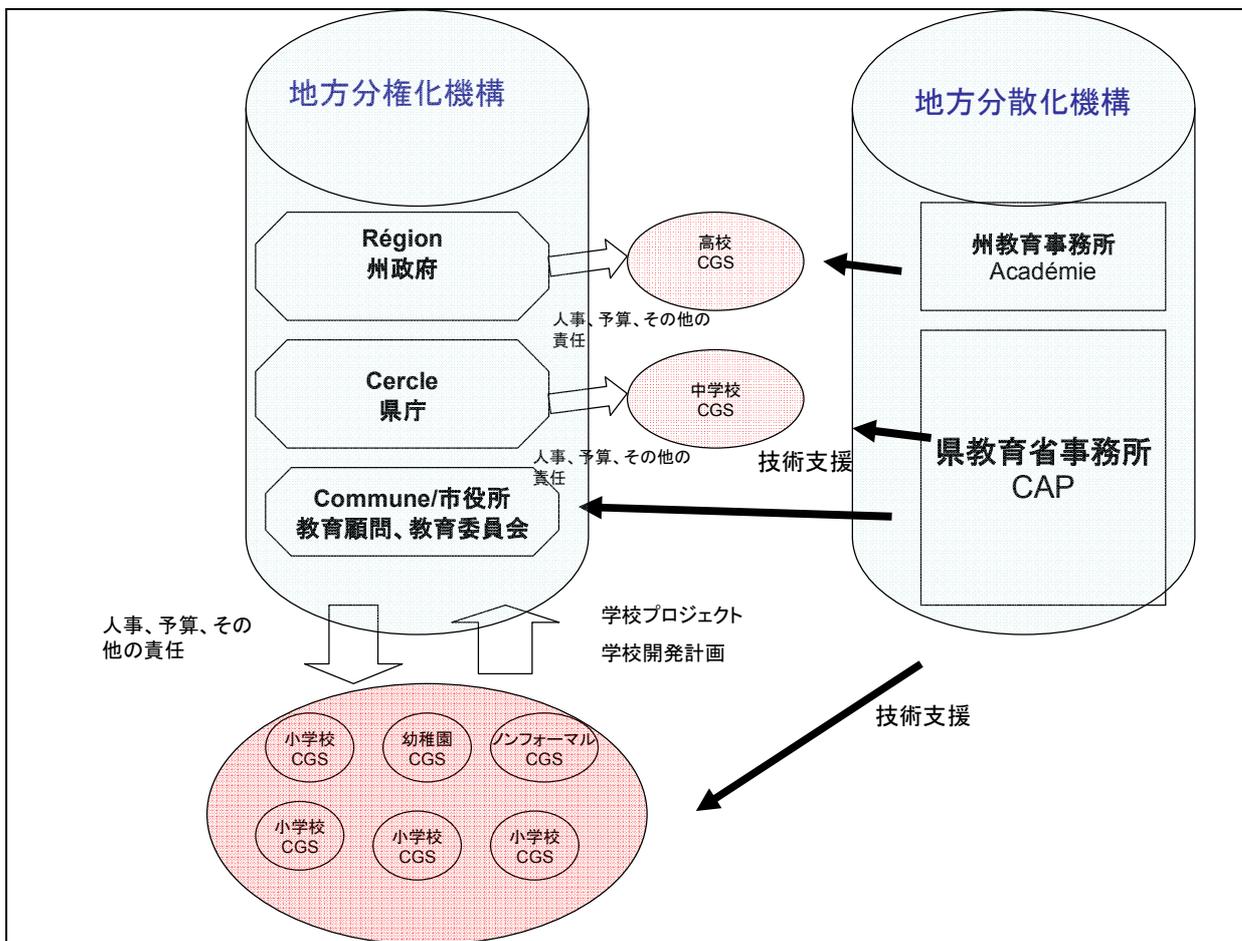
マリの地方分権化における、各自治体の担当教育機関を大まかに整理すると州→高等学校、県→中学校、コミューン→幼稚園、小学校、ノンフォーマル機関施設となる。

これらの区分けは、各機関の所在や数を考慮すれば、必然的な帰結である。上記3つのレベルで、コミュニティーに一番近い、コミューンが担当する教育機関の数が一番多く、当然、コミューンの役割は、他の分権化機関と比べても、重要であり、マリの地方分権化の要となる。したがって、コミューンレベルでの教育システム特に CGS との関係、そのモニタリング等の制度強化は、マリの教育分野の地方分権化成功の鍵を握っているといえる。

## 3) 地方分権化組織と分散化組織の関係

地方分権化政策の成否は、委譲された権限を如何に分権化された組織が運営していくかにかかっている。そのためには、分権化組織の制度的、人的能力強化が必要になってくる。その能力強化に関して、現在は主に、さまざまなプロジェクトが地方分散化組織を通して行っている。すでに述べたように、法令等で規定されている分権化組織と分散化組織の関係は、分権化組織にほぼすべての権限を委譲するが、その権限を行使するための技術支援を分散化組織が行うという構図であるので、これらの支援形式は、マリの地方分権化政策に則った形と言える。しかし、もともと、教育分野の地方分散化組織である AE や CAP はその前身から見ても、教育的な内容以外の、組織の運営や権限の行使などを指導する能力がある人材がいるとは考えにくく、このシステムが機能を支援すると、地方分権化組織と同時に分散化組織に対する支援も必要になってくると思われる。

地方分権化機構と地方分散化機構の関係図



2007年10月12日

文責：尾上 公一

**マリ学校運営委員会支援プロジェクト第1次事前評価調査  
CGS 及び地方行政現地調査報告書**

**1. 調査の目的**

先方政府とプロジェクトデザインを協議、策定するにあたり、ベースとなる地方分権化政策及びCGSの現状、問題点を確認し、問題認識を共有するために、先方関係者と合同で調査を行なう。

**2. 調査期間**

2007年10月2日～6日（4日間）

**3. 調査団員**

原 雅裕（JICA 第1次事前評価調査団長）  
 尾上 公一（JICA 第1次事前評価調査団）  
 伊藤 綾子（JICA 第1次事前評価調査団）  
 Macaty Fall（JICA 第1次事前評価調査団）  
 Samba DOUCOURE（教育省地方分権化支援室長）  
 Fofana fily TORAOURE（教育省地方分権化支援室）  
 Aboudoul Malik Maiga（JICA 在外専門調査員）

**4. 調査対象校及び調査日程**

日時	対象校	調査者
10月2日（火） 午後～	（クリコロ州） <ul style="list-style-type: none"> <li>● クリコロ中央小学校</li> <li>● EDC 小学校</li> <li>● CAP クリコロ</li> </ul>	尾上、Doucouré, Toraouré, Maiga
10月3日（水） 午前～ 午後はシカソ、セグー へ移動	（クリコロ州） <ul style="list-style-type: none"> <li>● プラトーA 小学校</li> <li>● コレボグ小学校</li> <li>● クリコロコミュン</li> </ul>	尾上、Doucouré, Toraouré, Maiga
10月4日（木） 終日	（シカソ州） <ul style="list-style-type: none"> <li>● カンチエバ小学校</li> </ul>	（シカソ州） 尾上、Doucouré, Toraouré, Maiga

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• メディヌベ小学校</li> <li>• CAP シカソ I</li> <li>• シカソコミュン</li> </ul> (セグー州) <ul style="list-style-type: none"> <li>• タカ第 1 小学校</li> <li>• ジョロ第 2 小学校</li> <li>• ジョロ第 1 第 2 小学校</li> </ul>	(セグー州) 伊藤、Macaty
10 月 5 日 (金) 午前～ 午後はバマコへ移動	(シカソ州) <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP シカソ II</li> <li>• ゴンガソ小学校</li> <li>• フォ小学校</li> <li>• サラアドゥグ小学校</li> </ul> (セグー州) <ul style="list-style-type: none"> <li>• コモラザンフィナ小学校</li> <li>• ポイント A 小学校</li> <li>• コノジミニ小学校</li> </ul>	(シカソ州) 尾上、Doucouré, Toraouré, Maiga  (セグー州) 伊藤、Macaty
10 月 6 日 (土) 午前	(クリコロ州) <ul style="list-style-type: none"> <li>• スバン小学校</li> <li>• マナブグ小学校</li> </ul>	原、尾上、伊藤、マカティ、Doucouré, Toraouré

## 5. 調査対象校及び手法

対象校の選定については、予め CADDE から各 AE、CAP を通じて、以下の選定基準によって選定してもらい、CGS 及び APE のメンバーに集合してもらった。予め作成した CGS の機能度を測るための調査項目に沿って、CGS の委員に対して半構造インタビュー形式で質問を行なった。対象合計 18 校のほか、コミュン教育担当者及び CAP 所長などにもインタビューを行ない、CGS の機能度についての全体的な状況を確認した。

(選定基準)

- －CGS が機能している学校と機能していない学校
- －都市の大規模学校及び村落部の小規模校
- －数校のコミュニティースクール

※当初 CGS 設置校と CGS 未設置校の区別をする予定であったが、現在は全ての小学校に CGS が設置されているとの事であった。

## 5. 調査項目

別紙、調査項目表参照

## 6. 調査結果概要

### (1) CGS の現状

CGS の機能度について、調査項目ごとの結果概要は次のとおり。

#### 【CGS 設置の経緯】

ほとんどの CGS が 2005 年に設置され、まれに 2004 年あるいは 2006 年に設置されている学校もある。設置の経緯としては、コミユンの教育担当評議員（副市長）が各学校に出向いて住民集会を開催した上で CGS の設置にかかる説明とメンバー選出を行なった。CGS の設置当たって担当評議員の巡回にかかる旅費は、コミユンの予算から支出され（国から CGS 設置のために予算が下りている）実施された。

#### 【CGS メンバー選出方法】

多くの CGS メンバーは挙手による選挙または、自薦・推薦を集会の承認によって選出されている。ニジュールで行っているような無記名記入方式の選挙を行なった CGS は皆無であった。CGS 設置時の住民集会については、地域住民に対する CGS の説明及び住民の参加度が必ずしも十分ではなかったところが多い。

#### 【CGS の構成】

CGS のメンバー数は規程では 11 名で、コミュニティーの規模に応じてメンバーを追加することが出来ることになっている。今回調査した CGS ではほとんどが法令どおり、11 名のメンバーで構成されるところがほとんどで、校長 1 名、教員代表 1 名、保護者会代表 2 名、残りが市民社会代表という構成であった。CGS 内の役職については、代表（APE もしくは市民社会代表の場合が多い）、事務局長、女子就学促進担当、学校プロジェクト担当、などであったが、自分がどのポストであるのか把握していないメンバーも多数見られた。事前の資料では具体的に見てこなかった、いわゆる「市民社会代表」という枠については、村落部ではやはり何の組織を代表するわけでもなく、一般地域住民がメンバーとなっているようであった。メンバーの能力については、都市の大規模校の CGS メンバーの多くが仏語を理解するなど教育暦があり能力も備えた人材がポストに就いているとの印象を受けたが、村落部の小規模校ではほとんどのメンバーが非識字者であった。機能していない CGS のメンバーは質問のやりとりから受ける印象でも、消極的でモチベーションがある様子は垣間見れなかった。

#### 【CGS 関連研修】

ドナーの介入地域以外では、CGS のメンバーがほとんど研修を受講しておらず、CGS の意

義役割に関する理解を始め、活動のノウハウを身につけていない。ドナー介入地域においても研修期間や手法やその効果についてもばらつきが目立った。クリコロコミュンでは CGS 設置後、10 日間の導入研修を行なっているものの、研修が効果的に CGS の機能化には繋がっていないことが確認された。（なお、この 10 日間の導入研修については、ドナーの支援の有無は確認できなかった。）一方でセグー州ではユニセフ、GTZ、スイスなどのドナーが包括的な内容で CGS に対する研修を行なっており、全体的に CGS の機能度が高い。CGS 関連研修マニュアルについては、現在 9 つのモジュールからなる CADDE 公認マニュアルが存在するが、一部の現場関係者によると理論的すぎで、異なるドナーのもつ手法の寄せ集めてきな内容であり、CGS のメンバーのレベルを考慮するとより簡略で実践的な内容に改訂する必要がある、との評価がなされていた。ドナーによっては公認マニュアルではなく独自のマニュアルと用いているところもある。

### 【CGS 定期会合】

多くの CGS が毎月定期会合を開催していた。また CGS メンバーの参加度も悪くない数字であった。これは、研修を受けておらず、機能度も低い CGS においてもそうであり、この点については評価できる。会合での議事内容については、ほとんどが学校における問題点の討議、児童の学習状況のモニタリング、などであった。したがって、CGS メンバー間の情報の共有はそれなりに出来ているのではないかと判断できるが、上述のとおり、CGS の役割や意義、活動内容についてのノウハウに乏しいため、会合もその場限りで CGS の運営機能を高めるための効果的なツールとまではなりえていないと推察できる。

### 【住民集会】

住民集会については、CGS によってばらつきが見られたが、全体的に年 1, 2 回を開催するところがほとんどであった。住民の参加度については、学校の児童数に比して参加人数が少ないという印象を受けた。また保護者をはじめ一般住民の間でも CGS の役割、意義についての理解は乏しく、特に APE との違いなど混乱がみられ、CGS の浸透度は非常に低いと判断できる。CGS がコミュニティから孤立しているケースさえ少なからず見受けられた。

### 【CGS と APE との関係】

上述のとおり、多くの学校で CGS と APE の関係について、関係者間で誤解や混乱があることが判明した。具体的に説明すると、CGS 設置以前に APE が保護者から資源を動員して、教室や机の修繕、学用品の購入などの活動を行なっていたところに、CGS が設置され、同じような学校の改善活動も含めた CGS の活動運営に APE の資源が動員されることに拒否感を示す APE が少なからずあるということである。これは CGS に関する理解が十分住民レベルにまで浸透していないという理由もあるが、CGS のメンバーにおける APE の代表が 2 名に限定され、CGS における APE の代表性がより薄いことも重要な要因として考慮

しておく必要がある。村落において市民社会代表といっても、実際は一般住民であり、APEも一般住民がメンバーとなりうることを考えると「市民社会代表」いう枠をあえて設ける必要は無いのではないだろうか。

#### 【学校プロジェクトの策定と実施】

対象校で学校プロジェクトあるいは、活動計画を策定している CGS は 8 校であった。このうち 6 校はいずれもセグー州でドナーが計画の策定に関する研修を実施した学校であった。したがって、ドナーの介入地域以外のほとんどの CGS は学校プロジェクトあるいはそれに類似する活動計画を策定しておらず、その概念（つまり計画的に活動を実施するという概念）そのものについての理解も乏しかった。学校プロジェクトを策定していた CGS もインフラの整備など規模の大きい活動で、外部からの支援を前提にした活動計画で住民のニーズに応じた住民の能力・資源で実施可能な身の丈にあった活動の策定を行なっている CGS は少なかった。

#### 【活動計画策定における住民参加度】

活動計画を策定しているところでは、基本的に CGS メンバーが話し合っで計画を策定しており、住民集会の場で問題分析などを通じて計画策定している CGS はなかった。活動計画無しで活動を行なっている CGS についても、住民集会など通じた活動の話し合いなどは、十分には行なわれていない様子であった。

#### 【活動内容】

活動を策定実施している CGS では総合すると、教室、トイレ、水場の設置などインフラの整備、学用品の購入、就学促進活動、補習授業など児童の成績向上、校内清掃活動、教員研修支援、保健室あるいは救急箱の設置、などの活動を行なっていた。

#### 【CGS の資金源】

CGS の資金源としては、保護者が支払う入学登録料（1 児童あたり 3000Fcfa）<sup>1</sup>と ADARS（本来 1 学期あたり 100,000Fcfa が確保されているはずだが、年に一回 100,000Fcfa との回答がほとんどであった）あるいはドナー等からの補助金、であった。保護者/APE からの分担金を徴収する CGS もあったが、ほとんどの CGS が APE の動員する資源へのアクセスがなかった。CGS の活動とは別に APE がその資源を使って教室や備品の修繕購入を独自に行なっているという例も幾つか見られた。ある APE の代表に質問したところ、CGS のメンバーは財務管理も含め、運営管理能力が未熟であるため、APE の資金を CGS に任せるわけ

---

<sup>1</sup> セグー州の CGS ではこの金額にばらつきが見られ（1000Fcfa～5000Fcfa）、女子の就学を促進するために、女子の登録料を低く設定する CGS が幾つか見られた。また登録料をドナーが肩代わりに支援する例もあった。

にはいかない、と回答していたのが印象的であった。

#### 【財務会計管理】

約半数が会計帳簿を記録し、会合で報告を行なっていると回答した。しかしながら、現場でその帳簿と報告があった会合の議事録が確認できたところは稀であった。仮に CGS の会合において適正に会計報告がなされていたとしても住民集会での報告が適正になされているようではなかった。財務研修を受講した CGS についても、研修の内容は不十分であり、さらなる研修を受講を希望しているようであった。

#### 【モニタリング】

内部・外部モニタリングともシステマティックに行なわれては居なかった。特に外部モニタリングについて、本来の担当であるコミューンの教育担当あるいは教育委員会によるモニタリングもほとんど行なわれていない状況である。ただ、問題があった場合や資金申請などの場合、コミューンから担当者が学校に駆けつけたり、CGS がコミューンに出向いて話し合うケースは幾つか見られた。CAP からのモニタリングについては、教員のモニタリングとして年に 2,3 回ほど行なわれているようであったが、CGS に関するモニタリングは CAP レベルでは行なわれていない。

#### (2) コミュニの現状

マリの地方分権化政策において学校運営に関する多くの権限が委譲されているのがコミューンである。CGS の設置、指導モニタリングもコミューンの権限の中に含まれており、CGS の機能化に多くな役割を果たすべき役所である。しかしながら、今回の調査では、コミューンが本来果たすべき役割を果たしておらず、さらにコミューンの教育担当評議員においても CGS の役割や彼らが果たすべき役割を十分認識していないことが分かった。以下項目ごとに調査結果を記す。

#### 【コミューン管轄内の平均学校数】

コミューンが管轄する学校は直接質問を行なった 2 つのコミューンでは、それぞれ 30、35 校であった。いずれも都市コミューンであり、村落コミューンは平均学校数はこれよりも少ないようである。

#### 【教育担当評議員及びコミューン教育委員会】

コミューンにおける学校運営の担当者は、評議員を代表する副市長の一人が任命されている。調査をした 2 つのコミューンとも、教員あるいは指導主事出身者であり教育分野に明るい人材がそれぞれ任命されている。彼らの役割については彼ら自身十分理解しているとは言えず、また研修の実施など彼らに対する能力強化も行なわれていない。しかしながら、やる

気と本来の業務を遂行するだけの能力は備わっているのではないかという印象はあった。コミューンの教育委員会については、それぞれその存在はあるとのことだった。構成は数名の評議員とリソースパーソンとして小学校の校長、教員あるいは指導主事退職者、CAPの指導主事などがメンバーとなっている。コミューンの教育担当副市長が委員長を務める。つまりコミューンの教育委員会はコミューンの教育担当評議員に加えて一般の有識者をメンバーに入れてコミューンの評議員の技術支援あるいは技術的能力を補完し、協働して本来のコミューンの責務を果たすよう設置されたものであるといえる。評議員は5年の任期をもつ代議員であるため、業務の継続性をたもつためにも教育委員会の存在が欠かせないものであると思われる。教育委員会の具体的な構成メンバーについては、各コミューンの裁量で決定されることになっている。

#### 【CGSに対する監督指導モニタリング】

前述のとおり、コミューンからCGSに対する定期的でシステマティックなモニタリングは行なわれていない。つまり、コミューンにおいて、担当者が恒常的に使用できる移動手段が確保されているわけでも、CGSがコミューンに集まるようなシステムも構築されてもいない。また、コミューンの担当者向けにモニタリング指導に係る研修も行なわれているわけではなく、担当者も自分の役割を十分理解しているとはいえない。しかしながら、今後様々な権限の委譲や予算措置等の可能性を鑑みて、コミューンレベルの能力強化も非常に重要であり、CGSの能力強化においても鍵を握る存在であるといえる。予算や人材も含めたコミューンの資源については、大都市と村落コミューンでは大きく差があり、例えば、今回調査をしたシカソ都市コミューンでは、250,000,000Fcfを教育予算に計上しており、その内訳は教室建設、補助金の支給、試験の実施などである。これだけの予算規模が確保できるコミューンは明らかに稀な例であると思われるが、こういったコミューン間の格差にも配慮をする必要がある。

#### 【CAPとの連携】

マリの教育分野における地方分権化制度のなかで必要と思われるコミューンとCAPとの連携についても、ほとんど行なわれていないのが現状である。コミューンの教育担当を集めた会合も無ければ、CAPの担当がコミューンに出向いて連絡調整を行なうといったような仕組みは今のところない。コミューンの教育担当によるとそのニーズ、必要性は非常にあるとの回答であった。

#### (3) CAPの現状

国民教育省の県レベルの地方分散化機関であるCAPは、就学前を含めた初等教育及び前期中等教育までをカバーし、教員の人員配置や現職教員研修など教育分野の技術支援を学校に対して実施する機関である。今回の調査では、3つのCAPについて調査を行ない、その概要を把握するとともに、コミューンやCGSとの関係や今後のプロジェクトでの関わりを

模索する為の情報を収集した。

#### 【CAPの構成】

今回訪問した3つのCAPの管轄内の学校数は約200~300校、コミューン数は15、16コミューンであった。CAPは1名の所長の下に約20~30名の職員からなっており、そのうち指導主事は主に小学校担当の一般指導主事が2~4名、主に中学校の科目別の指導主事である特別指導主事が5~7名配置されている。これらの指導主事が巡回モニタリングを行なうために、車輛1台、バイク4~7台が配置されていた。一般指導主事のうち、CGSあるいはパートナー担当として一名任命されているが今回はなしを聞くことが出来なかった。

#### 【モニタリング、研修】

CAPの本来業務である教員のモニタリング指導については、平均して年2,3回は各学校を巡回しているとの事であった。学校レベルでの調査でも指導主事によるモニタリングの祖存在が多く、モニタリングはそれなりに行なわれているのではないかという印象を受けた。モニタリングに係る車輛やバイクの維持燃料費もCAPの予算に計上されているが、やはりその額は十分ではないらしく、その地域に居るドナーの支援にもたよりながらモニタリングを実施しているとの事であった。一方でCGSに関するモニタリングはほとんど行なわれておらず、その理由としてほとんど全ての指導主事がCGSに関する研修を受けておらず、指導モニタリングするだけの知識を持っていないからであった(当然、CGSのモニタリングはCAPの本来業務でもない)。しかしながら、今回質問したCAP所長によると現状のコミューンの能力を鑑みてCGSを指導モニタリングはCAPで行う方が得策と考えるものもあり、少なくともCAPレベルでのCGS研修を実施すべきであるとの意見があった。同時にCAPによるコミューンの教育担当者への技術支援やより密な連携調整が必要であることも回答として述べられた。

#### (4) 総括評価

上述のとおり全体としてみた場合、現状は一部のドナーの介入地域を除きCGSが十分機能しているとは言いがたい。またコミューンやCAPなどの地方分権化、分散化組織も本来の役割を十分演じていないことが分かった。これらCGSの機能不全を引き起こしている要因は様々なものが考えられるが最も根源的かつプロジェクトの作用範囲で解決可能であると思われる問題として以下のように集約される。

- 学校関係者(教員、保護者/地域住民、コミューン関係者、CAP)のCGSの意義役割 活動内容に対する理解が不十分である
- CGSメンバーの学校運営にかかる能力が不十分である。特に学校運営に住民を巻き込むアプローチや手法に関する理解に乏しく、地域住民の学校改善に係るニーズや

参加へのモチベーションは高いにもかかわらず住民参加の度合いが低い状況である。

- 関係行政機関によるモニタリングが欠如しているだけでなく、関係者の CGS に対する理解度も非常に低い。

今後は更なる情報収集によってこれらの問題点を更に分析を深く掘り下げ、プロジェクトの具体的な活動や実施体制の構築を慎重に行なっていく必要がある。

プロジェクトの中心の実施機関とないうる CADDE の所長及び副所長が多忙にもかかわらず現地調査の全日程に参加して、実際に調査団員と調査を実施し、浮かび上がった問題点を共有できたことは、今後のプロジェクトの具体的な立案や立ち上げにむけ、非常に効果的な影響を及ぼすものと考えられ、実際にミニッツ協議においても、問題認識における双方の齟齬もなく、スムーズに進捗したことを見ても非常に効果があったと思われる。

以 上

別紙 5-1：調査項目表

別紙 5-2：調査結果一覧（CGS）

別紙 5-3：調査結果一覧（地方行政）

**Points de vérification sur fonctionnalité de CGS**

Thème	Points de vérification
1. Information de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Année de création de l'école et de mise en place du CGS</li> <li>➤ Type d'école (publique ou privée, école communautaire, medersa, etc.)</li> <li>➤ Effective (garçon, fille, total)</li> <li>➤ Nombre et niveau de class</li> <li>➤ Nombre et statut d'enseignants (titulaire ou contractuel)</li> <li>➤ Intervention des partenaires (contenues des activités et de l'appui)</li> </ul>
2. Composition et capacités des membres CGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Composition des membres du CGS (postes, profession des membres, gender)</li> <li>➤ Méthode de sélection des membres (vote bulletin secret, désignation, consensus, vote à main levée, etc.)</li> <li>➤ Capacité des membres (profession, niveau d'éducation reçu, performance de travaux, motivation, dynamisme, etc.)</li> <li>➤ Niveau de participation de chaque membre aux activités de CGS</li> <li>➤ Type et contenu de formation reçu</li> <li>➤ Niveau de compréhension des membres sur la mission et l'attribution de CGS, rôle de chaque membre et les activités de CGS</li> </ul>
3. Planification et exécution des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existence d'un projet d'école (Si non, pourquoi?)</li> <li>➤ Nombre et contenu des activités programmées et exécuté, s'il y a un projet d'école</li> <li>➤ Budget prévue et montant mobilisé, source de financement, niveau de mobilisation, type de ressource</li> <li>➤ Processus de l'élaboration et l'exécution du projet d'école</li> <li>➤ Implication des parents d'élèves ou de la communautaire dans le processus de l'élaboration et l'exécution</li> </ul>
4. Transparence dans la gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existence de réunion de CGS, fréquence, taux de participation des membres</li> <li>➤ Contenu des réunions</li> <li>➤ gestion financière (tenue documents de comptabilité, compte rendu à la réunion, etc)</li> <li>➤ niveau de connaissance de la population sur les activités de l'école</li> <li>➤ Système de prise de décision, adoption de système démocratique et transparent</li> </ul>

<p>5. Participation communautaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niveau de participation des parents d'élèves ou de la population en général lors de la mise en place du CGS et lors de sélection des membres CGS</li> <li>➤ Niveau de participation des parents d'élèves ou de la population aux processus de l'élaboration et l'exécution de projet d'école</li> <li>➤ Existence de assemblée générale de parents d'élèves, fréquence,</li> <li>➤ Rôle de l'APE et relation avec CGS</li> <li>➤ L'initiative de membres de la communauté</li> </ul>
<p>6. Suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Système de suivi (interne et externe)</li> <li>➤ Acteurs de suivi (existence de suivi par CAP ou la commune)</li> </ul>
<p>7. Divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problème ou difficultés rencontrés</li> <li>➤ Leçons tirées après l'expérience des activités de CGS</li> <li>➤ Changement constaté avant et après l'arrivée du CGS</li> <li>➤ Demande pour l'administration ou collectivités locales</li> <li>➤ Rapport entre les membres, rapport entre le directeur et des membres,</li> <li>➤ Initiative et influence du directeur,</li> <li>➤ Si CGS n'est pas mis en place, pourquoi ?</li> </ul>
<p>8. Observation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacité et qualité des membres CGS</li> <li>➤ Rapport entre enseignants (directeur) et la communauté</li> <li>➤ Participation (présence) de la communauté</li> </ul>

NB : Classification d'école à visiter

- Ecoles avec CGS fonctionnelle, avec CGS non-fonctionnelle, pas de CGS
- Ecoles avec partenaires et sans partenaire
- Ecoles dans la ville et la communauté rurale
- Ecoles avec grande nombre de l'effective et avec petit nombre

添付5-2 調査結果一覧 (CGS)

調査項目	1. クリロ中央小学校	2. EDC小学校	3. プラターA小学校	4. コレボダ小学校	5. カンチエハ小学校	6. メディヌベ小学校	7. ???コミュニティ小学校
コミュニティ	クリロコミュニティ/クリロ州	クリロコミュニティ/クリロ州	クリロコミュニティ/クリロ州	クリロコミュニティ/クリロ州	シカコミュニティ/シカ州	シカコミュニティ/シカ州	シカコミュニティ/シカ州
1. 学校基礎情報	設立年 1975年、2005年 (CGS) 公立 364 (男子340名、女子187名)	1975年、2005年 (CGS) 公立 364 (男子340名、女子187名)	1981年、2005 (CGS) 公立 428 (女子139名、289名)	2009年、2005年 (CGS) 公立 327 (女子177名、男子150)	1992年、2005年B (CGS) 公立 999 (女子464名、469名)	1992年、2005年 (CGS) 公立 684 (女子318名、男子346名)	2005年、CED (Centre de l'Education Développement)として設立、2005年CGS コミュニティ小学校 133名 (女子70名、男子63名)
児童数	364	364	428	327	999	684	133
クラス数	8クラス (6学年)	7クラス (6学年)	8クラス (6学年)	7クラス (6学年)	6クラス、(1クラスあたり平均160名)	6クラス (6学年)	3クラス
教員数	15名 (正職6名、契約9名)	17名 (正職6名、契約11名)	14名 (正職7名、契約7名)	14名 (正職7名、契約7名)	17名 (正職6名、契約11名)	11名 (正職6名、契約5名)	8名 (契約)
ドナー、パートナー	フランス姉妹都市からの協力、日本の無償教室	日本の無償教室建設、フランスの姉妹都市協力	フランス姉妹都市からの協力	フランス姉妹都市からの協力	なし (設立時にWorld Education, Kraft (現職) 教員研修)	World Education, Kraft (現職) 教員研修	なし
2. CGSメンバー	出席者/メンバー	11名中7名出席	11名中9名出席	なし	CGSメンバー4名が10日間の導入研修を受講	CGSメンバー4名が10日間の導入研修を受講	13名中12名
メンバー選出方法	コミュニティの教育担当出席のメンバーも、住居委員会を聞き、指名あるいは立候補者を台意の上決定	指名あるいは立候補者を承認	中での選出委員会を聞き、その中で選出された。最後の住居委員会承認を得た。	住居委員会、立候補者を委員会承認する。この活動は、学校の日、水曜日の建設、...、の出席を予定。この活動は、外部の資金援助を待っている。CGSメンバーは長い。	住居委員会(100-200)を開き、推薦と承認により選出	住居委員会(100-200)を開き、推薦と承認により選出	(コミュニティ) 学校設置の経緯/村長が熱心に村に学校を作るようCAPに働きかけていた。教室の建設設置やきょういんの修繕と支払いのために村長が投資。
変調した研修の種類	なし	なし	なし	なし	なし	なし	研修は受講なし、CAPによる指導あり
3. 活動内容	学校プロジェクトの存在	なし	なし	なし	あり	なし	なし
活動内容	学校プロジェクトは無いが、申請の補助金供与で学用品を購入、CGSの代表はやる気があり活動だが、ほかのメンバーは非アクティブ	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。	申請の補助金で100,000€分の学用品を購入。3,000€の入学金はAPEが管理している。
予算、資金源	入学登録料3000€/児童	入学登録料3000€/児童	入学登録料3000€/児童	入学登録料3000€/児童	入学登録料3000€/児童	入学登録料3000€/児童	親からの分担金(500€/児童/月)
計画策定、実施プロセスにおける住民の参加度	なし	なし	なし	なし	必要に依り	なし	なし
4. 運営の透明性	設立からこれまでに回ほど	設立以来2回のみ、	毎月CGS会合+extra	毎月+extra	毎月	なし	毎月+臨時
CGS会合	なし	なし	毎月CGS会合+extra	毎月+extra	毎月	なし	毎月+臨時

調査項目	1. クリコ中・小小学校 学校の問題の協議	2. EDC小学校	3. フラナー小小学校 学校の問題、児童の学習状況	4. コレボク小学校	5. カンチエ小小学校 学校の問題や児童の成長について	6. マリスベ小小学校	7. ???コミュニティ小学校 分担金の徴収状況、学校の問題協議
会議の内容							
会計報告の存在	なし	なし	なし	毎回の会議で会計報告を行 っている	なし	有	有 有(会計担当もいるが、校長が記入)
会計帳簿類の記録	なし	なし	なし	CGSの会計担当はフランス語 がでないがアラブ語で記録 をつけている。CGSの10日間 研修受講などのことが、研 修のあとまだ学ばない	なし	なし	なし
メンバーの参加度	参加は少ない、各メンバーは それぞれ役割が分かっている		なし				ほとんどのメンバーが参加
<b>5. 住民参加</b>							
住民集金の存在、頻度	住民集金を開いたが30名ほど の出席	住民集金はほとんど無し	なし	住民集金は年に3回	なし	なし	年2回(初めと終わり)、住民集金のたびに、ほとんどの保護者、住民が出席。
集金時の住民の参加度						100-200名	
APEとの関係	APEは活動はない、教員は APEの活動はない、APEの いじめをちゃんと理解されてい ない、関係者は混乱	APEは活動、週基には、教室 には活動がない、分組に て集金が活動はCGSに預し て集金したが分組金はCGSに預し たくない、なぜなら、CGSはそ の管理に費用でできない、APE とCGSのそれぞれ役割が理 解されていない。	悪い	APEとの関係は良好。	CGSとAPEとの違いについ ては、分組に預して集金して 関係が良好ではない、集金 のAPEは活動で集まれない、はじめる から間違った関係。	なし	CGSとAPEが対立関係、それ 以外にAPEがいない、関係 が良好ではない、集金が 間違っていない、集ま ら間違った関係。
<b>6. モニタリングシステム</b>							
	CGSに関するモニタリングは ないが、メタゴジのモニタ リングはある	右に同じ	なし	内部モニタリング、コミュニ ンには必要に応じてきてもらう が、こちらから出向いて話をす る。	モニタリングはなし	なし	CGSからのモニタリングが年3回、学校運営に際してもOAPの子インテグターが設立時から指導相談。コ ミュニからのモニタリングはなし。
<b>7. その他</b>							
問題点、困難	CGSに関する研修、情報が少 ない、情報へのアプローチがな い	研修が全く無い、メンバーが CGS及びAPEの業務に際して いてきつりと理解していない。	右に同じ、学校プログラムの 存在、実施にかかると研修も必 要。	特に大きな問題は無いが、 追加の研修は10日間の研修 は週入研修が必要、もって更 なる研修が必要	パートナーがいらない。		住民の子ども教育に対する熱意が非常に薄い、特定の分担金を支払うのは、困難で、教員の給与 が十分支払われていないにも関わらず、教員は授業をこなして行っている。2名の教員はその中の出 身
CGSによってもたらされた変化	CGSのことがよく分かっている ので、かなり混乱している。	APEがこれまで様々な活動を 行ってきたが、CGSができてか ら、APEに對抗する動きが多 なり、学校現場が混乱している。		CGSが設置されてから、毎年 入学率が増えている。学校運 営に透明性が薄し、住民の関 心が高まった。			
行政に対する要望	モニタリング、適切な情報の 提供		本学校は持つ小学校2つの 中学校が同じ敷地に存在する "group scolaire"				
その他、コメント							シノコミュニティのCGSを集め て、コミュニティがフォーラムを基盤 として、そこでCGSを再研修 計画で、そこでCGSを再研修





別添5-3現地調査結果 地方行政(CAP)

	CAPゾロロ	CAPゾカリ	CAPゾカソ2	CAPマルカラ	CAPセグー	AEセグー
管轄内コミュニティの数	15コミュニティ 約200校	16コミュニティ 約300校	15コミュニティ 203校 -87公立小学校 -19公立中学校 -60コミュニティ小学校 -1私立 -17アソシアラブ -24Medersa -24CED	16コミュニティ 197校	85コミュニティ 235校	1119校
管轄内学校数						
人員数、ポスト	18名 -Directeur -CG3名 -CS2名 -その他C3名	34名 -Directeur -CG4名 -CS4名 -その他のCP3名	25名 -Directeur -CG2名 -CS3名 -その他のCP3名	13名 -Directeur -CG7名 -CS5名	12名 -Directeur -CG5名 -CS7名	46名 ※Conseiller generalは小学校(第1サイクル)、Conseiller specialisteは前期中学校(第2サイクル)の指導主事、CGのうちCGS担当が1名配置されていることになっている。
CAP人員に対するCGS研修なし		所長初めCGSの研修を受けていない	2名のCPがCGS関連研修を受講	全員がGTZの研修を受けている	全員がGTZ、ENDANGOT、Hrd World、Intervidaによる研修を受け	不明
モニタリングの有無	各学校在2.3回 車両1台、バイク4台	モニタリングは年3回 車両及びバイク数台 バイクでのモニタリングが治安上困難な場合が多く車両でモニタリングを行うことが多い。	年3回 車両1台、バイク6台 バイク4台はNGOからの供与、モニタリングにかかる燃料費、維持費もNGOから一部支給を受けている	年2.3回 車両1台 バイク3台 車は政府支給、バイクは政府、UNICEF、GTZから各1台。燃料費は政府支給(内訳不明)	各学校在2~3回 車両1台 バイク1台 車はUNICEF、オートバイは、UNICEF、GTZ、政府支給(内訳不明)	車両2台 バイク5台 UNICEF及び政府支給
移動手段						
各学校におけるCGSの機能度(所長の印象)	パートナーの介入校以外はほとんど機能していない	モニタリングは年3回 車両及びバイク数台 バイクでのモニタリングが治安上困難な場合が多く車両でモニタリングを行うことが多い。 全体的にCGSは機能していない。研修不足、情報不足	CPが小学校をモニタリングして、コミュニティに報告している。定期的な報告は無いが、ケースバイケースでコミュニティを聞かせる。	ドナーが多入っているところは機能している 入学時期、学期末、卒業時に必要が生じた際は市役所と委託を保持し、バイク1台しかないので、こちらが少い。	ドナーが入っているところは機能している 学校計画の策定に際し、コミュニティが勝手に承認しており、CAPの技術支援をもっと活用すべきであるが、関係は悪くはないが、上記のような問題がある。	セグーはだいたい機能して コミュニティは、教員採用試験時に共同する。それほど頻りに会うわけではない。
コミュニティの連携	必要に応じて担当者がコンタクトする。	コミュニティの市長は教育委員理解が難しい。定期的な協議の場が無いが、必要に応じて県知事の招集により会議を開催する。				
問題点	所長も含めて指導主事などCAPの人員がCGSに関する知識情報を持っていない	教室、教員不足(一クラス平均100-200名の児童)	CGSの研修が不足、パートナー不足	CGSが直接学校プロジェクトに市役所に送るため、内容を指導することができない。	CGSは自分たちの役割を理解しておらず、研修が不足している。特に予算獲得についての認識、手法が不足している。	教員の採用に際しては、教員が何人不足しているのか、CAPに情報が集まる。教員採用試験については、AE、CAPは一纏に行うが、コミュニティは採用後、CAPに教員の在勤証明を揃えなくてはならない。他方、コミュニティは採用、在勤証明の手続きを自分たちでしようとする。また、CAPはレベルで教員配属を決めた後、コミュニティが選ぶ 共同モニタリングを AE、CAP、ONG、PTFで行うことが必要。上記の合同ミッションには本来コミュニティも入るべきであるが、彼らは素人でモニタリングについての知識が欠けている。CGSにはコミュニティ、CAPへの月1回のレポート、各学期のレポート提出を義務付けており、多くの学校がきちんと提出している。
その他		CGSのモニタリングに関する提言(オプショナル)が2つ ①コミュニティにて役員(CAPから派遣)を配置してモニタリングを行う ②CAPの人員がモニタリングを行い、コミュニティに報告共有する CAPの人員にCGS研修が実施されれば、CAPがモニタリングをするほうがベター。		ADARSの資金を各学校に支給したいものの、CGSが1学期に資金を受け取った後、レシートを持ってこないため、2学期、3学期の分が支給できずに未供与金が残っている。		

## 別添 6

### 会議議事録 (1) (GTZ)

1. 日時：2007年10月8日 15:00～16:00
2. 場所：GTZ 基礎教育プロジェクト事務所
3. 面談者：アブドゥライ・ゾノ氏（技術顧問）、原団長、尾上
4. 調査内容：

#### 1) プロジェクトの開始時期と活動内容について

1994年に開始。当時はCGSが法令で規定されていなかったが、コミュニティー小学校のCGE (Comité de gestion de l'Ecole) に対する支援から始まった。その後、公立小学校のAPE (保護者会) 向けの支援を初め、2003年からの地方分権化政策によるCGSの設置以降、CGSに対する直接支援を行っている。

#### 2) 介入対象地域と実施体制について

モプティ州：9CAP、108 コミューン、約 200 校

セグー州：2CAP、10 コミューン

カイ州：3CAP、10 コミューン

モプティでは、各 CAP に 1 名ずつ契約職員として国が給与を支払う形で担当人員（アニメーター）を配置した。セグー、カイ州では、各 CAP に同様のアニメーター1名を配置したがプロジェクトから給与を支払った。

平均して1名のアニメーターの担当校数は約10校

対象校の選定については、

- フランス語、現地語教育の学校
- ほかのドナーの支援が入っていない学校
- アクセスが容易な学校

の3つの選定基準を設けて、それぞれのCAPが候補学校を選定した。

#### 3) 活動内容について

プロジェクトが行った主なCGS支援活動は、

- ① CGSの設置支援
- ② CGSの能力強化にかかる研修の実施
- ③ CGSの年度末総会支援（活動の総括、次年度の計画策定）

- ① について、アニメーターが村に入って、村長やその他のリーダーに直接会って話をして住民による学校運営と委員会設立の重要性を説いて、啓発活動から行い、住民集会で11人のCGS委員を選出した。選出方法は、それぞれのCGSで異なり、挙手方式、十回で

## 別添6

の承認・同意による方法であった。

- ② について、年間を通して、平均して月1回アニメーターが各CGSを訪問し研修およびモニタリングを行う。研修は実践的な内容で、一日数時間をメンバーとの対話、シミュレーション方式で行う。

### 5) 研修内容について

- CGSの概念と、役割
- コミュニティとの協働
- 学校プロジェクトの策定と実施

研修モジュールはCADDEのオフィシャルガイドをもとに、現場の人のレベルに応じて実践的に行う。

### 6) CAPについて

研修やモニタリングを実施するのに、CAPの指導主事も考えたが、旅費等の支払いなどプロジェクトに対する要求が強いなど問題が生じる可能性があり、断念した。

CAPと協働するのは非常に困難。

### 7) 活動の評価について

対象校の中、30%がうまく言っていない、50%はまあまあ、20%は非常にうまく言っている。

### 8) CGSが機能しない要因は

- CGSとAPEとの軋轢
- メンバーが非民主的である(コミュニティで影響力のある家族のメンバーがCGS委員となっている)
- メンバーが非識字者で運営能力不足

### 9) その他

プロジェクトはさらに延長するが、延長期間はCED支援に重点をシフトする。

現行のCGS研修モジュールは、修正する必要がある。異なるドナーのモジュールの寄せ集めであり、実践的ではない。GTZもガイド作成の一員であったが、本当はもっと修正を加えたかった。

### 10) 所感

マリにおけるCGS支援の代表的ドナーであるGTZのアプローチについては、アニメーターによる現地CGSの巡回による指導、モニタリングが基本であり、CGSの能力強化には

## 別添6

一定の成果が得られたものの、CGSを持続的に機能させるための行政の能力向上という点についての配慮や活動は行われていない。アニメーターが各CAPに一名ずつ配置されているものの、プロジェクトが報酬を支払っており、本来の監督行政であるコミューンとの連携調整などは行われておらず、プロジェクトのアプローチとして応用できるものではないと思料する。GTZもそのプロジェクトを延長する方向であるが、延長フェーズでは主にコミュニティ学校支援にシフトするとのことで、GTZ自身がプロジェクトの成果にそれほどの評価を下していないことが言えるのではないかと。

以 上

## 会議議事録 (2) (スイス)

文責 マカティール、原

1. 日時 : 2007年10月2日 (火)
2. 場所 : スイス協力局バマコ事務所
3. 面会者 : スイス 調査団 伊藤、マカティール、
4. 会議内容

以下、スイス教育担当者の発言要旨

### 1) スイスの 教育分野援助

現在スイスは教育分野では、**教育地方分権化支援プロジェクト** (Programme d'Appui à la Décentralisation de l'Education de base : PADE)。を行っている。概要は以下の通りである。

- ① 期間 第1フェーズ 2005年1月～2006年6月  
第2フェーズ 2006年9月～2011年
- ② 対象地域 : 第1フェーズ セグー、モプチ  
第2フェーズ シカソ (7県 70 コミューン)
- ③ プロジェクトの内容 (第2フェーズ)
  - 地方分権化支援 : コミューンの議員、CGS 委員、教育委員会への啓発と責任化のための研修
  - 教育の質の改善 : コミュニティースクールの教員を含むすべての教員への研修と学校の備品、独自に開発した教育指導書などの供与
  - 非就学、未就学児童のための教育のための研究  
農村からの人口流失を防ぐための非就学、未就学児童のための教育研修モデルの開発
  - 中学校支援
  - 州におけるカリキュラム策定のための支援
- ④ プロジェクトアプローチ
  - NGO 要員を使った教員、CGS 委員への研修
  - 新学期学校補助金(100000CFA)の供与。スイスは、需要を確認しての供与、ADRAS は一定額供与

### 2) プロジェクト実施上の問題点

- ① 行政機関との関係性 (複数の関係行政機関があるため)
- ② 関係者の能力不足

## 会議事録 (3) (UNICEF)

文責 マカティ、原

1. 日時 : 2007年10月3日 (水)
2. 場所 : UNICEF バマコ事務所
3. 面会者 : UNICEF Ibrahima SISSOKO 調査団 伊藤、マカティ、
4. 会議内容

以下、UNICEF 教育担当者の発言要旨

### 1) UNICEF の 教育分野援助

現在 UNICEF は教育分野では2つのプロジェクトを行っている。これらのプログラムのひとつは、2007 月終了し、新しいプロジェクトが 2007 年 8 月から開始される。概要は、以下の通りである。

チャイルドフレンドリー、ガールフレンドリースクール (Ecole Amie des Enfants, Amie des Filles : EAFAF)

ノンフォーマル教育 (Education non formelle)

最初のチャイルドフレンドリー、ガールフレンドリースクールプロジェクトの活動の中に、教育運営計画支援と教育の質支援の活動が入っている UNICEF は教育省と協力して CGS 支援を行っている。支援内容は、6 ローカル ONG を使って、保護者会と CGS の争いを避けるために、各自の役割を明確化と、分権化された学校運営、学校プロジェクトをテーマに 2 州で行っている。

### 2) 現場レベルの CGS 強化アプローチの混乱

UNICEF は、カナダと協力して、CADDE の CGS に対する学校プロジェクトの法令と研修モジュールの作成支援を行った。CADDE は CGS に関するアプローチを統一するための法令やモジュールを整備を進めていくべきである。現場では、複数のアプローチの混在と、介入地域の重複が起っている。PTF は統一のアプローチを使うべきであり、介入地域は、改善されるべきと思われる。

### 3) JICA との連携

UNICEF としては、JICA との協力を模索していきたい。

### 4) コミュニンの能力強化

UNICEF の経験から、コミュニンの CGS モニタリング能力は低く、JICA としては、教育委員会などのモニタリング能力を含めたコミュニンの能力を改善すべきと思料する。

## 会議事録 (4) (USAID)

文責 マカティ、原

1. 日時 : 2007年10月2日 (火)
2. 場所 : USAID バマコ事務所
3. 面会者 : USAID Mamadou MILLONGO 調査団 伊藤、マカティ、
4. 会議内容

以下、USAID 教育担当者の発言要旨

### 1) USAID の 教育分野援助

現在 USAID は教育分野では 3 つのプロジェクトを行っている。これらのプロジェクトは、2003 年から 5 年の期限で行われ、来年の 7 月 31 日で終了することになっている。プロジェクト名は以下のとおり。

- 地方分権化支援プログラム (Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration de l'Education : PADDEM)
- ラジオによる教育啓発プログラム (Formation Interactive par voie de Radio : FIER)
- 現職教員研修による教育の質の改善プロジェクト (Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education (AQEE) )

#### ① 地方分権化支援プログラム (Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration de l'Education : PADDEM)

プロジェクトの内容は、教育省、中央、地方分散化組織の計画、運営能力改善のための技術支援である。具体的には、教育省の行動計画の策定のための部署に、コンサルタントを配し、適宜 (Just in time) の技術支援を行うものである。このプロジェクトのカウンターパートは、CADDE、CPS、DAF、DNEB である。

#### ② ラジオによる教育啓発プログラム (Formation Interactive par voie de Radio : FIER)

このプロジェクトの特徴は、ラジオを教員研修、教育主事への学校の状況についての情報伝達などのツールとして使っているところにある。教育省内にある放送スタジオから、国立ラジオ局、コミュニティーラジオなどを通し、1 時間の番組が放送されている。

#### ③ 現職教員養成研修による教育の質の改善プロジェクト (Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education : AQEE)

このプロジェクトの内容は、現職教員養成研修の開発、実証である。この研修システムは、20 名を上限で、校内、あるいは、同一村落の教員をグループ化 (学習委員会 : Comite d'apprentissages) し、そのグループ内での研修そして校内研修を行う。特徴としては CGS への教育の質に特化した学校プロジェクトの作成を促進し、コミュニティーからの支援を

構造化したところと、CGS を通し、コミュニティー、保護者と委員会の情報共有をはかったところにある。また CGS 強化の一環として CGS 委員の識字教育もおこなっている。総予算額は 1500 万 US ドルである。

#### ④ その他のプロジェクト

##### 民主主義と統治プログラム (Programme de Gouvernance Partagée : PGP)

このプログラムは、コミュニーの計画、問題解決能力お改善を目指しており、USAID は一部分を支援している。内容的には、コミュニーに CGS と保護者会の争いを調停する能改善や、コミュニーが委譲された総予算のなかで、教育部分の予算を確保できるように指導している。

#### 2) 地方分権化の問題点

特に、予定されている財政の地方分権化が進んでおらず、分権化された予算管理、運営するため研修を行っても、現在はその能力が活かされることがない。

## 会議事録 (5) (AFD)

文責 マカティエ、原

1. 日時 : 2007年10月8日 (月)
2. 場所 : AFD バマコ事務所
3. 面会者 : AFD : Vincent DOUILLET、 調査団 : 伊藤、マカティエ、
4. 会議内容

以下、AFD 担当者の発言要旨

### 1) AFD の 教育分野援助

現在 AFD 全体の援助方針は、地方分権化と教育におかれている。教育分野では、PTF の援助調整 (PTF の議長となっている)。支援は、財政支援とプロジェクトタイプの支援に分かれる

- ① 教育分野セクター支援 : 3年間で 1700 万ユーロ  
教室建設等
- ② プロジェクトタイプ
- 教員養成校建設
- 教育供給改善プロジェクト (Projet d'amélioration de l'offre Educative au Mali : PAOEM) UNICEF との共同出資

### 2) 教育分野の問題点

- ① PISE (教育セクター投資計画) のモニタリング不足

PISE の共同モニタリングは 2 年に一回とされているが、これでは十分な進捗状況の把握ができない。年 1 回に増やすべきである。

- ② 財政支援のアプローチ

複数のドナー (カナダ、オランダ、スウェーデンなど) 多くの国が財政支援を指向している。しかし PISE の中でもイアーマークのついた財政援助も行っている。今後 PTF と教育省の連携関係を強化し、分野全体の評価、モニタリングに沿った投資計画を作成していくべきであろう。

- ③ プロジェクト援助

現在行われているプロジェクト援助では、介入地域、アプローチなどでの重複や混乱がある。JICA は、他のすべてのドナーがそのプロジェクトアプローチを学ぶことができるように、プロジェクト開始前にすべての PTF に情報提供を行うべきであろう。

## 会議事録(6)(世界銀行)

文責 原

1. 日時 : 2007年10月9日(火)
2. 場所 : マリ世銀事務所
3. 面会者 : Atou SECK (教育エコノミスト) 調査団 原、尾上、マカティ
4. 会議内容

以下、世銀エコノミスト発言要旨

### 1) 世銀としての地方分権化政策の方向性

マリの教育開発10ヵ年計画の投資計画であるPISEの総予算は、3年間で5000万ドル、そのうち、地方自治体が行う教室建設の2200万ドル、CGSへの文房具等購買のための運営資金補助金(ADRAS)は、400万CFAを世銀が出資している。ADRASへの資金では、2005-2006年では、1500校に対し、一校平均、200ドルで焼く5億CFA、2006-2007年においても、約5億CFA(内訳、生徒数、100名以下の学校795校には100ドル、100-300名の学校966校には200ドル、300名以上1239校には200ドル)を支出している。実際に、CGSへの補助金供与の実態は、教育省、コミュニケーションからの報告書が上がってこないためにわからない。今後は、評価を待って今後の方針を決めたい。

世銀は、教育財政の地方分権化を促進している。将来的には、CGSへ分権化として、教科書の購買、教室備品の購買、インフラの維持管理費などの目的の補助金供与を行うべきであると思う。教員の給与については、非常に政治的な問題が絡むので現在はかかんがない。

### 2) CGSについて

世銀としては、CGSは補助金の受け取り手として重要であると考えている。当然、ADRASの対象校を選ぶ時も、CGSの有無が重要な基準となっていた。しかし、実際にCGSが補助金の受領とその有効な利用を行えるかどうかはわからない。CGSの能力強化は重要である。

### 3) 将来的なプロジェクトとの協力について

ニジェールのみんなの学校プロジェクトと世銀の連携の例を聞いて、将来的に、JICAで立ち上がるCGS支援プロジェクトと世銀の連携を期待している。世銀における教育担当者にしても、たとえば、ADRASの資金がどのように実際には使われていて、何が問題なのかわからなく、実際に現場の状況を知りたい。もちろん、ニジェールのようなCGS機能化モデルが出来れば、そのモデルの普及を世銀が行うことも十分可能性がある。有効なモデルであれば、世銀は投資を行う。

## 会議議事録 (7) (EU)

文責 マカティール、原

1. 日時 : 2007年10月10日 (水)
2. 場所 : EU バマコ事務所
3. 面会者 : EU Anne Claire Pernoud (教育、保健担当) 調査団 伊藤、マカティール、
4. 会議内容

以下、EU 教育担当者の発言要旨

### 1) EU の 教育分野援助

マリにおける EU の教育分野の援助は、教育分野の地方分権化と教育省との協力にある。具体的なツールとしては、2つのタイプの財政支援、一般財政支援とセクター財政支援がある。それぞれの予算は以下の通りである。

- 一般財政支援 1億5000万USドル (2004年~2008年)
- セクター財政支援 7500万ドル (2006-2008年)

## 会議事録 (8) (World Education)

文責 原

1. 日時 : 2007年10月11日 (木)
2. 場所 : World Education バマコ事務所
3. 面会者 : Souleymane Kanté (プロジェクトマネージャー) 調査団 原、尾上、
4. 会議内容

以下、World Education プロジェクトマネージャー発言要旨

### 1) USAID のマリ教育分野での方向性

イラク戦争などの影響で、プロジェクト予算が減額されたが、2008年のプログラムの終了をまたず、2009年度からの USAID の5年間のプログラムの入札プロセスが始まる。前回のプロジェクトは、World Education が落札した教育の質の改善の他、教育行政の改善、保健の改善の3つの分野で行われた。今回の方向性についてはまだ発表されていないが、教育の質の改善はある程度の成果を得たので、継続されると考えている。

### 2) World Education プロジェクトの内容

現在のプロジェクトは、住民参加を通じた教育の質の改善にプライオリティーを置いたもので、対象は、マリ全州の800校である。プロジェクトは自主現職教員養成システム (Communauté d'apprentissage : CA) を創設した。このシステムは、20名を上限とし、教員をグループ化し、そのグループ内 (同一村落) での研修または校内研修を行う。特徴としては、研修モジュールの存在と、教育主事の指導である。また、CGS への教育の質に特化した学校プロジェクトの作成を促進し、コミュニティからの支援を構造化した。4年間の試行期間で、生徒の成績、試験合格率などの改善がみられた。このシステムは、マリで公式化され、全国普及を目指している。

### 3) プロジェクトの手法について

コミュニティスクールを建設していた当時のプロジェクトの手法では、教育省の巻き込みが少なく、マリの主体性を引き出すことができなかったのを反省し、今回の計画は初めから教育省を巻き込み、「教育開発10ヵ年計画」の枠組みを尊重した計画となっている。CAシステムやマニュアルの公式化については、教育省内の教員養成局の要員をプロジェクトの Point Focal とし、マニュアル作成等の中心としたことが成功要因であろう。

### 4) USAID の他のプロジェクト

他の USAID 出資のプロジェクトで、教育行政の改善を目標にしたものがあり、このプロジェクトは、コミュニケーションを中心として、教育委員会の強化も行っているはずなので、情報収集を行ってみてはどうか。

#### 5) 本案件との将来的な協力

クリコロ州には 200 校程度の対象校があり、CGS への働きかけを行っている。プロジェクトは 2008 年に終了するが、CGS に関する活動は次プロジェクトでも行うことになると思われるので、情報を交換し、将来的な協力関係を築きたい。

#### 6) 所感

World Education は現在実施中のプロジェクトでは、地方行政官、教育省の関係省庁の巻き込みを積極的に行ったことは、前プロジェクトと比べると進歩とっている。CA については、実際に見たわけではないので判断しにくいですが、教育主事の存在が不可欠であるとするとマリの教育主事によるモニタリングシステムが完成しなければ、この現職教員システムは成功しない。パイロットでは、各 CAP に配置したアニメーターが、プロジェクトの終了とともに去った後にでも、この制度が引き続き機能するかどうか、全国普及が可能性の鍵となるであろう。

## 会議議事録(9) (HumanNetwork ソフコンコンサルタント)

文責 原

1. 日時 : 2007年10月10日 (水)
2. 場所 : Relax Hôtel
3. 面会者 : Coulibaly Kalifa (ソフコンコンサルタント)、調査団 原、尾上、伊藤、マカティエ
4. 会議内容

以下、発言要旨

### 1) ソフトコンポーネント計画の内容

今回のソフコンは、学校保健を中心とした活動した前回の計画とは、方向性が変わり CGS の能力強化による、学校の維持管理を含めた学校運営の強化を目的としている。対象校は、5つの CAP から1校ずつ選考した学校の CGS のメンバーとなっている。活動は、ベースラインから始まり、現在は、CGS のメンバーに対する研修を行っている。研修の内容は、地方分権化の概要、CGS を初めとした各組織の役割、学校開発計画の策定、実施、財務管理等となっている。研修は、3日間で、コンサルタントと CAP の教育主事の2名で行う。現在は、セグー州の対象校の研修を終了した段階である。モニタリングについては、市役所の教育委員会のメンバーが行うことになっている。

### 2) CGS の問題点

ベースライン調査を通して浮かび上がってきた問題は、各アクターの役割が明確になされていないこと。CGS の運営能力が欠如していること、さらに、モニタリングがなされていないこととのどであった。

### 3) 教育委員会の実態

教育委員会は、対象コミュニティにおいては、市議会議員がそのメンバーであったが、コミュニティによっては、他のメンバーを加えているところもある。

### 4) CGS 委員の選挙実施の可能性

確かに、マリの村には、有力者が絶対的な力を持っているところもあるし、選挙が混乱をもたらすという意見もあるが、CGS 委員の選挙は可能であると思う。

## 会議事録 (10) (カナダ CADDE コンサルタント)

1. 日時 : 2007 年 10 月 9 日 (火)
2. 場所 : CADDE 事務所
3. 面会者 : Jaque Gingras (カナダ CADDE 顧問 調査団 原)
4. 会議内容

以下、CADDE 顧問の発言要旨

### 1) 教育省再編の影響

新首相の任命、省庁再編で、国民教育省が基礎教育、識字、現地語省と中学校以上を担当する省に分かれた。CADDE は基礎教育、識字、現地語省に残ることになったが、CADDE は、小学校だけではなく、中学校、高校の CGS、教育の地方分権化全体を担当しており、他の省が小学校、中学校を担当するということは、命令系統に混乱がおきることが予想される。

### 2) 現 CADDE 室長退任

現 CADDE 室長は、去年の 12 月で通常なら引退 (勤続 30 年) するはずであったが、大臣の病気など、様々な理由から現在も現職にある。しかし、新大臣の任命にともない、近々の引退が予想される。後任の候補は現在まったくわからないが、適任者を見つけることはなかなか困難であろう。現室長は、一人でマリの教育分野の地方分権化を進めてきた感があるが、現在いる 7 名の CADDE 付けの職員をうまく活用してきたとは言えない。後任は、すべてを自分でやるタイプではなく、CADDE を全体として動かしていく、マネージャータイプの人材が望まれる。

### 3) 本案件プロジェクトアプローチ

CGS は基本的に、市役所の管轄化にあり、CGS のモニタリングは市役所が行うべきであり、将来的にはその構図を作っていかなければならない。CAP にいる教育主事については、確かにその一人がコミュニティーとの関係をその役割として与えられているが、基本的に、CAP の市役所や CGS についての役割は、アドバイスであり、主役になることはない。プロジェクトの中では、教育主事、CAP を巻き込む形で行っていく必要があるが、中心的な役割を与えるべきではない。

教育省及び地方自治省資料

Ministère de l'Education Nationale. (1999). *Loi N° 99-046 /DU 28 DEC.1999 PORTANT LOI D'ORIENTATION SUR L'EDUCATION*,. Bamako. : Manquette et Impression Laria Graphic

Ministère de l'Education Nationale.(2006,Aug). *Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education, PISE, Mise en Place de Capacités de Gestion à la Direction Administrative et Financier, Manuel de Procedures d'Education*,. Bamako.

Ministère de l'Education Nationale.(2003, Fév). *Résultat de Forum National sur la Gestion de l'Ecole en Mode Décentralisé*,.Bamako. : CADDE

CAD/DE.(2003,Aug). *CADRE REFERENTIEL DE LA DECENTRALISATION DE L'EDUCATION AU MALI*,. Bamako.

CAD/DE. (2006, Sép). *GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DE L'ECOLE*,. Bamako.

CAD/DE.(2006, Nov).*MODULES DU FORMATION DES CGS, 1<sup>er</sup> éd.* Bamako.

CAD/DE(2006,Nov).*GUIDE DE FORMATION DES CGS, 1<sup>er</sup> éd.*, (2006, Nov).Bamako.

CAD/DE(2006,Nov).*CAHIER DU PARTICIPANT, 1<sup>er</sup> éd.*, (2006, Nov).Bamako.

Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales et ANICT., *Décision N°07-007/DG-ANICT Portant Ouverture des Droits de Tirage 2007 des Collectivités Territoriales*.(2007, Jul). Bamako.

ドナー関係

Banque Mondiale., *Mali Banque Mondiale 2005 pour un Combat Commun contre la Pauvreté*.(2006). Bamako. : Conception et Impression

Banque Mondiale., *L'éducation au Mali Diagnostic pour le renouvellement de la politique éducative en vue d'atteindre les objectifs du Millénaire*.(2007). Washington, D.C. : Grenn Press

UNICEF., *Le Gouvernement des Enfants Dossier de l'atelier de formation*. (2006). Bamako.: Ministère de l'Education Nationale et Unicef Mali

UNICEF., *Le Gounernement des Enfants Guide pour les élèves*. (2006, Jul). Bamako.: Unicef Mali

2007 年 1 月 10 日

## マリ「学校運営委員会支援プロジェクト」 第二次事前評価調査現地報告書

本件マリ「学校運営委員会支援プロジェクト」は、2007 年 10 月に第一次事前評価調査を実施し、要請内容の確認とともに、教育地方分権化に関する現状の把握と基礎情報の収集及びプロジェクトの枠組みについて先方政府と合意した。これを受け、今次第二次事前評価調査では、プロジェクト対象州であるクリコロ州における具体的なプロジェクト活動内容、実施体制等につき、現地状況調査及び先方関係者と協議を行い、下記 4. のとおり先方政府と合意したところ、以下団長所感を含め報告する。

### 1. 要請の背景

マリ共和国(以下「マリ」)は、人口 1,352 万人(2005 年推定)、1 人当たり国民所得(GNI)が 440US ドル(2006 年:世界銀行)という世界最貧国の一つである。初等教育の総就学率は 77%(2006/2007 年:基礎教育・識字・国語省)であり、サブサハラアフリカ地域平均の 97%を大きく下回っている。このような状況の下、マリ政府は、教育を最も重要な開発分野の一つに掲げ、同セクターの最上位計画として「教育開発 10 年計画(PRODEC)」を 1998 年に策定し(2000 年の改訂を経て、現行の PRODEC は 2000-2010 年を対象)、2010 年までに初等教育総就学率 95%の達成を目指し、具体的には、地域間及び男女間格差の解消に資する 1)インフラ整備、2)教員の採用、3)就学に対する住民の啓発、4)貧困地域での学校給食の実施に取り組んでいる。

これに並行し、同国では効果的な教育行政と学校運営を実現すべく教育行政の地方分権化が推進されており、2001-2004 年(2005 年までに延長)の「教育投資計画(PISE I)」に続く 2006-2008 年の PISE II においても、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善等と並ぶ柱の一つと位置づけられている。その一環として、2004 年には全国の小学校に学校運営委員会(CGS)の設置が義務付けられたが、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足等が原因で、CGS の設置は全国の小学校の半数にも達していない。2005 年 6 月の世銀による PISE I 評価においても、CGS 設置の遅れが指摘されている。地方分権化は世銀等他ドナー主導で進んでおり、地方の行政能力、CGS 運営能力の不足に対する方策は十分とは言えず、これら現状を無視した計画の実施は更なる混乱をきたすことが懸念される。

かかる背景からマリ政府は、学校運営委員会及び地方分権化機関(地方自治体)の学校運営に関する能力強化と体制整備を目的とする「学校運営委員会支援プロジェクト」を立案し、必要な技術支援につき、我が国に技術協力プロジェクトを要請してきたものである。地方への資金配分の増大が予定されている中、同分野に対する支援はマリの教育セクターにおいて重要性を増しているといえる。

## 2. 調査目的

- (1) 第一次事前評価調査の成果を基に、関係行政機関(中央及び地方)及び他ドナーとの協議を通し、プロジェクトの具体的な活動及び実施体制等について合意する。
- (2) 合意した枠組みを踏まえ、先方及び我が方の投入を検討し、合意する。
- (3) プロジェクト開始までに行なう作業及びそのスケジュールを確認する。

## 3. 主要調査・検討事項

### 【プロジェクトの実施体制】

- (1) プロジェクト運営体制(合同調整委員会の構成など)
- (2) カウンターパート(C/P)職員リスト
- (3) 専門家指導科目、業務内容(TOR)
- (4) 機材リスト
- (5) 討議議事録(R/D)記載事項(専門家特権付与、免責事項など)
- (6) 先方負担事項(C/Pの配置、予算、事務所設置など)

### 【プロジェクトの内容】

- (1) プロジェクト実施戦略(研修実施体制、モデル普及戦略など)
- (2) クリコロ州内の対象地域の選定基準
- (3) プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)
- (4) 活動実施計画(PO)

## 3. 調査団派遣期間及び団員構成

2007年12月10日(月)から2007年12月22日(土)

(調査日程は資料(2)参照)

### 団員構成

担当分野	氏名	所属先	参团期間
团长・総括	伊禮 英全	JICA セネガル事務所 所長	12/16 - 12/20
学校運営	尾上 公一	ニジュール「みんなの学校プロジェクト」専門家	12/10 - 12/19
住民参加	イボ イサ	ニジュール「みんなの学校プロジェクト」アドバイザー	12/10 - 12/17
教育行政	森下 拓道	JICA 人間開発部第一グループ基礎教育第二チーム 職員	12/14 - 12/22
広域協力	伊藤 綾子	JICA 中西部アフリカ地域支援事務所 広域企画調査員	12/14 - 12/20

## 4. 協議結果概要

### 【プロジェクトの実施体制】

#### (1)プロジェクト運営体制(合同調整委員会の構成など)

##### a. カウンターパートの配置

プロジェクトの円滑な運営のためには、現場レベルの関係者のニーズに基づいたプロジェクト内容を設定することは当然としても、教育省レベルにおける理解促進を図ることが必要である。今回はプロジェクト実施機関である地方分権化・分散化推進室(CADDE)との協議を中心に据えつつも、可能な限り基礎教育省内関係者との共通認識を形成することにも努めた。結果として基礎教育局(DNEB)、統計計画局(CPS)などのほか大臣、次官も含めてプロジェクト内容を共有することができ、プロジェクトの第一歩としては順調に進んでいると思われる。

また、日常的にプロジェクトを運営する上で重要な役割を果たすカウンターパートも今回の調査で合意することができた。主なカウンターパートである CADDE 職員はパートタイムではあるものの、プロジェクト執務室が CADDE 内に確保されたことにより日々のコミュニケーションは円滑に進むことが期待される。また、地方レベルにもカウンターパートとして AE、CAP にそれぞれ任命されることとなっているが、特に CAP については対象コミュンが決定しなければ具体的な任命を行うことができないため、現段階では本プロジェクトに関する理解度や関心、能力は明らかではないことが不安材料として残っている。

##### b. 合同調整委員会の設置

合同調整委員会には、教育省関係者のほか、財務省関係者が加わることになった。また、日本側については、在マリ大使館が来年 1 月に設立される予定であることに鑑み、在マリ大使館担当書記官が加わることで合意した。

また、CADDE と JICA が提案する者の文言は残し、必要に応じて、外務省(国際協力窓口)、地方分権化推進省などの関係機関が入る余地が残されることとなった。

#### (2)カウンターパート(C/P)職員リスト

ミニッツ別添を参照。

#### (3)専門家指導科目、業務内容(TOR)及び(4)機材リスト

日本側負担事項については、派遣予定専門家 2 名の職務名、TOR を含めて、供与機材、本邦(または第三国)研修について別添ミニッツのとおり合意した。

#### (4)討議議事録(R/D)記載事項(専門家特権付与、免責事項など)

2月に署名を予定している討議議事録(R/D)の記載事項について、CADDE 室長に

対し、R/D 雛型を用いて各事項について説明を行い、内容及び2月の締結という見通しの双方について、口頭で了承を得ている。

(5)先方負担事項(C/P の配置、予算、プロジェクト事務所の設置など)

マリ側負担事項については、上述のとおりプロジェクト事務所の提供及びその維持管理経費並びにカウンターパートの配置について合意がなされた。また事務所については、CADDE 内において候補として提示された2室を見学し、状況を確認済みである。

## 【プロジェクトの内容】

(1)プロジェクト実施戦略

具体的なプロジェクトの進め方については、クリコロ州内に2つあるAEの双方を対象とし、それぞれのAEから今回の調査で合意した選定基準に基づいて選定されたCAP、コミュニ(100校程度が対象)でスタートすることとし、状況をみながら拡大することとした。当初は、プロジェクト立ち上げ段階において複数AEを対象とすることの管理上の問題を考慮して1AEのみを選定することを検討していたものの、先方の強い意向から2AEを対象とすることとした。これについては、プロジェクト開始当初の焦点は如何に機能する学校運営委員会を生み出すか、その成果を早い段階で関係者に認識させることがむしろ大切であり、普及体制の構築については十分に念頭に置きつつも次のステップの課題として位置づけられることから、CAP、コミュニの強化を中心に取り組むことから対象AEの数は必ずしも大きな負担とならないこと、当初から2AEを巻き込むことによって将来的な普及段階における参加意識、当事者意識を高めることが可能になること、2AE間で競争原理が機能することが期待できること、などを考慮し、2AEで開始することで先方と合意した。いずれにしても、本プロジェクトのインプットはコミュニ、CAPレベルが中心になるものの、将来的な拡大を視野に入れば、教育省と現場レベル(コミュニ、CAP、学校)をつなぐAEの役割は重要である。現段階でもAEはCGS能力強化に関する研修講師を務めるなどの役割も担っていることから、プロジェクト開始段階から彼らの本来業務との調和を目指し、主体的な関与が確保されるよう努めることが必要である。幸いにも、今回の協議過程においてAEからは建設的な議論が展開されており、そこからは問題意識や本プロジェクトに関する理解など十分に期待できる水準にあると判断される。プロジェクト実施段階でさらに具体的な協議を経て、AEの役割を設定していくことが必要である。

(2)クリコロ州内の対象地域、機関の選定基準

プロジェクトの対象とする行政機関及び自治体については、約100校を対象とする第1段階ではクリコロ州内の2つの州教育アカデミー管轄内のCAPを一箇所ずつさ

らにそれぞれの CAP 管轄内のコミュンを 2、3 箇所選定することで合意した。その後対象校の増大に応じて対象となる CAP 及びコミュンの数を増加させることで合意した。CAP とコミュンの選定基準についてはミニッツ別添 1 のとおり合意した。

### (3)プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

第一次事前評価調査で合意した上位目標、プロジェクト目標、成果、活動に基づき、必要に応じて修正を加えながら、指標も含めて完成させた。

対処方針会議において指摘されたとおり、プロジェクト目標と成果 2 の関係について、成果 2 を「学校運営に関する CGS の能力が強化される」とすることで、「機能する CGS を通じて学校運営が改善される」というプロジェクト目標との関係を整理することとした。

また、成果についても、それぞれ成果 1 は学校運営委員会支援を実施するに当たっての導入段階、成果 2 は学校運営委員会の能力強化段階、成果 3 は学校運営委員会の活動支援体制の構築段階と位置づけ、それに依りて活動を整理することとした。したがって、住民参加型の CGS 設置研修に該当する活動は、学校運営委員会の能力強化を図る前段階として成果 1 に、CGS 学校運営計画策定研修、財務・物品管理研修を成果 2 に、そしてモニタリング体制の構築については成果 3 に整理することとした。

なお、指標については、最終的にはベースライン調査の結果によって双方の合意の下確定することとした。

### (4)活動計画表(P/O)

活動計画表については、今後の予算配分の進捗状況をもつつも、5月中旬開始の見通しである旨説明の上、ミニッツ別添のとおり、先方と合意した。

## 5. 現地調査結果概要

今回の地方教育行政及び地方自治体(コミュン)に対する聞き取り調査の結果の概要は以下のとおり。(調査結果詳細については、別添報告書参照)

- アカデミーレベルに配置されている CGS 研修担当官を通じてほとんどの CAP の教育主事及びコミュンの教育担当議員への CGS 研修が実施されている。しかし研修を受講した教育主事の数には CAP によってばらつきがある(2~5 名)。さらに研修を受講した教育主事が CGS 委員に研修を実施しているケースが見られた。しかしながら、これは研修に係る費用がドナーあるいは国の予算から支出された場合に限られ、大半の CGS はいまだ研修を受講していないという現状である。
- 上記のようにドナーの支援あるいは国の予算で CAP が実施している CGS 研修は、

数日から 10 日間の研修でモジュールの内容をほぼ全て網羅するものである。研修参加者は数名の CGS 委員で彼らが研修後他の委員に内容を報告あるいは伝授するといった方法は考慮されていない。さらに研修の講義が理論的で教育を受けたことが無い一般住民代表の CGS 委員の能力を配慮した手法など工夫が不十分である。以上の理由から現状の研修の効果が高いとは言えない。

- CGS 研修のコンポーネントについて、投票方式による CGS 委員の選挙導入については関係者からのコメントによるとその有効性についての認識と理解は概ね存在することから前向きに検討すべきである。また学校活動計画の枠組みについても概念、定義の明確化とともに、そのプロセスを含めて研修モジュールに含め改訂する必要がある。
- CGS の役割、権限、義務だけでなく CGS のモニタリング指導を行なうコミン(教育委員会)や CAP、AE についての役割、権限、義務についても現場では十分に理解されておらず、これらの明確化と関係者の理解の徹底が望まれる。
- CGS とコミン(教育委員会)との間の連絡体制、コミン(教育委員会)と CAP との連絡調整体制が存在しておらず、調査の結果これらの体制構築についてその意義の高さと有効性について関係者の意見は一致していた。
- 今回調査を行なった地方行政機関(CAP、AE)及びコミンの関係者の調査への回答ぶり、政策に対する理解、問題意識等を見ると、関係者の意識、能力についてそれほど悲観的になる要素は見当たらなかった。既に現場のイニシアティブで研修やモニタリングを彼らなりにできることから実施している CAP やコミンも存在しているという事実が確認できたことは、プロジェクトにとっても心強いことである。今回は時間的な制約もありクリコ州内の全ての CAP やコミンの情報を収集することが不可能であったが、今回訪問した CAP やコミンの中でも対象候補として有望なところもすでに見られ、候補選定について明るい材料である。

## 6. 今後に残された課題・スケジュール

### (1) プロジェクト実施上の留意点

#### a. 地方分権化の進展と学校運営委員会

本プロジェクトで重要な役割を果たすのはコミュニケーションレベルにおける教育委員会である。教育委員会は CGS の指導・モニタリング機能を担うことになるが、そのメンバーは多くのコミンでは校長や教員経験者であるものの、必ずしも約束されたものではないため、コミン間にばらつきがあることが想定される。また、現段階で想定しているモニタリング活動には CAP の下で各コミンの代表者会合を開催することも含まれるが、教育省系列の CAP には技術支援を実施する権限はあるものの、会合への参加を召集する権限はなく、実務レベルにおける政治的、制度的な配慮が必要となる。細かな点ではあるが、重要な機能であるため、細心の注意を払って取り組んでいくこ

とが必要である。

#### b. プロジェクト実施時期

本プロジェクトでは機能する学校運営委員会を設立することが第1段階であり、その際にニジェールにおけるプロジェクトで実証されてきた民主選挙を実施する可能性について十分に見極めることが重要である。マリでは多くの学校運営委員会が2005年に設立されており、委員の任期が3年と併せて考えると、2008年は多くの学校で委員が改選されるタイミングである。その意味では、今回のタイミングを逃してしまうと3年間のプロジェクト実施期間中を本プロジェクトの成否が、プロジェクトのコントロールの範囲外の要因によって規定されることになってしまう。可能な限り、委員の改選のタイミングから逆算してプロジェクトの活動が組み立てられることが望ましい。

#### c. CADDE 体制

現在 CADDE 局長を務めている Samba DOUCOURE 氏は昨年12月に JICA が開催した地方分権・学校運営委員会セミナーに参加しており、JICA の取組について理解が深く、リーダーシップを発揮して CADDE における議論をまとめてきている。しかしながら、同氏は既に定年退職の年齢に達しており、後任の就任と同時に退職する予定になっている。後任には、CADDE 内の Youssouf DIAKITE 氏の内部昇進が有力視されている。同氏は DOUCOURE 氏とともに本プロジェクトの調整を担っており、プロジェクトに関する理解が深く人間的にも信頼できる人物であるものの、現段階で DOUCOURE 氏と同等のリーダーシップを期待することは困難である。協議内の様子を見ても必ずしも十分に CADDE 内を掌握しているわけではなく、プロジェクト実施時点で DOUCOURE 氏が退職している場合、プロジェクトに多少の負担がかかる可能性も否定できず、予め留意しておくことが必要である。

#### d. コミュニティスクール

マリ国にはコミュニティスクールが多い。対象地域を選定するに当たって、第1時調査時点でもうひとつの対象地域であったシカソ州よりもコミュニティスクールの数が少なかったためクリコロ州を選定したものであるが、それでも約半数の学校がコミュニティスクールである。コミュニティスクールはコミュニティによる運営を目指したものであるが、教員給与をコミュニティが負担するなど学校運営基盤が必ずしも安定していないため、公立校とは異なる困難が想定される。そのような観点から、第一段階としてコミュニティスクールを対象から除外することも考えられるが、行政による支援体制の構築も主要な要素であることを考慮すればひとつのコミュニに存在する学校のうち一部（単純計算で約半数）を除外することは適当ではない。困難はあるものの、最初からコミュニティスクールも視野に入れた活動を実施していくことが必要であると思われる。

る。

#### e. プロジェクト支援体制

今回の調査期間中、Abdoul Malick Maiga 在外専門調査員の協力により、機材リストに関し、各機材2社ずつ価格を集め、おおまかな市場価格の目安を把握することができた。調達は全てバマコにある供給会社及び代理店を通じて入手が可能とのことである。また同調査員によれば、マリ産業省には、過去実施した平均機材落札価格表が存在するとのことであり、外部も参照可能であれば、同価格表についての情報を開示するとのこと。調達事情については、財務省税務局と面談を行ったところ、PISE の中に登録されているプロジェクトは、すべて免税処置が取られることとなっており、これに組み込まれない場合にも、技術協力として免税措置に関する法令番号を取得するため、問題ないとのことであった。

医療事情については、セネガル事務所健康管理委員が2年前に行った、マリ医療事情調査を基に、事前に安全管理クラークに当地ドナー関係者が利用している病院や営業時間、連絡先について確認を行うとともに、今次調査では、緊急移送時に AXXA との提携病院となっている Clinique du Prof. GUINDO を訪問、Prof.GUINDO 院長及び Dr. Fatouma 医師と面談し、情報収集を行った。同医院は、第一橋を越えた GTZ や UNICEF のある地域に位置する私立病院であり、緊急搬送時先として24時間体制を取っている。緊急搬送の際は、同病院が一時処置を施し、症状に応じ、次の専門病院へのリファーを行う流れとなっている。今回の調査に引続き、セネガル/中西部アフリカ地域支援事務所では、プロジェクト開始に向けた支援体制整備に係る、情報収集及び関係者間での協議を行う予定である。

#### (2) 今後のスケジュール

2008年2月にR/D締結、5月にプロジェクトを開始することで合意した。なお、予算など諸般の事情によってプロジェクト開始時期が遅れる可能性があることについては、口頭にて説明済みであり、理解を得ている。

### 7. 団長所感

#### (1) マリ側プロジェクト実施関係者との協議

今回の第二次事前調査においては、CADDE (Cellule d'Appui a Décentralisation et a Déconcentration de l' Education)をはじめ、2つのAE(Académie de l' Enseignement de Kati et de Koulikoro)ほかとのPDMにかかる協議を集中的に行い、これからのプロジェクトで目指す目的、活動、日本・マリ双方の担当事項を明確にすることができ、R/D署名にかかる基本的な協議をほぼ終えることができた。2日間にわたり関係者との集中的な協議を行い、いずれの参加者からも積極的な発言を得られたことで、本

件プロジェクトにかかる関係者のモチベーションの高さをうかがい知ることができた。

## (2) プロジェクトの進め方について(補足)

今回の調査団に参团し先方との協議を通じて、本プロジェクトに関する認識を共有することができた。マリ国では既に同種のプロジェクトが実施されているニジェール、セネガルと比較しても地方公共団体に対する権限委譲が進んでいる。このため、教育省側の地方分散化組織(AE、CAP)には学校を管理・運営することよりも教育上の技術支援機関としての役割を果たすことが期待されており、関係者の間でもその意識が強いことが確認できた。

コミューンが学校の管理運営に責任をもつことは法令でも規定されており、役割に関する理解は進んでいると思われるが、実際には教育に関する知識、理解が必ずしも十分に備わっているわけではない上、必要な行政組織が確保されているわけでもなく、学校レベルにおける活動の指導、助言、モニタリングが行われているわけではない。この点は今回訪問したカナダ人コンサルタントからも、またフランス開発庁(AFD)においても強調された。

教育の質の向上を図るにしても、それを支える学校の運営基盤の確立は不可欠であり、その意味では、教育省、地方公共団体の双方が学校運営に関する支援を継続的かつ適切に実施することが必要であり、十分な連携の下に行われなければならない。CADDEはそのような観点から、地方分権化機関であるコミューンと教育省関係機関の連携確保及びその機能化に取り組んでおり、これまで、CGS 強化のための研修モジュール作成や研修の実施、モニタリングなどGTZやカナダなどの支援もあって様々な取組を行ってきた。しかしながら、今回現地調査で訪問した学校を見る限りは、保護者会と学校運営委員会の役割分担が必ずしもできているわけではなく、学校計画にしても何かを待つ姿勢が感じられるなど、学校運営委員会は中央レベルにおける努力があっても十分に機能しているとは言い難い状態である。そのことは CADDE も十分に認識しており、その意味で本プロジェクトは CADDE の問題意識と極めて合致しているといえよう。実際、CADDE 局長は昨年 12 月に JICA が開催したニジェールにおける地方分権/学校運営委員会セミナーにも参加したことで問題意識を明確にしたようであり、本プロジェクトに対する期待は極めて大きい。

そのような高い期待にこたえつつマリ側のモチベーションを維持・発展させていくためには、短期間のうちにたとえ小さくても目に見える成果を提示し続けていくことが必要である。その意味で、開始当初は対象校を絞って比較的きめの細かなフォローを継続していくプロジェクトの実施戦略は妥当である。一方、そのような活動を通じてあ

る程度モデルの形が見えてきた段階では、対象校数を拡大し、関係機関の能力向上を図りながら長期的な持続性を確保することが有効であると思料する。

### (3) 政府関係者の自尊心に留意

本件プロジェクトはニジェールにおける「みんなの学校」の経験を活かし、マリにおいても同様な学校運営への CGS の機能強化を図る目的で行うものであるが、過去の JICA セネガル事務所としての経験から、ニジェールやセネガルでの経験（セネガルの経験はまだ開始されたばかりであることもありリファーできるものが少ない）をあまり強調しすぎると、マリ側関係者の思わぬ「反発」を招く可能性があることに留意すべきである。（他のセネガル・マリでの協調案件において、マリ政府が感情的に反発する場面を目にしている。）

### (4) プロジェクト実施後の継続性の確保

当該分野（教育分野）ではフランス、カナダ、ドイツ等の協力が積極的に展開され、基礎教育・識字・国語省（基礎教育省と省略する）でも国際機関や二国間援助機関からの支援を得て数々のプロジェクトを実施してきた経験から、ある意味で「援助慣れ」していることも推測された。今後の我が方の取り組みとしては、ある程度、基礎教育省の予算負担能力をにらみながら、本プロジェクト終了後、同省が経済的財政的に大きな負担とならず、日本の支援を得ずして、独自に CGS への支援を行っていけるような体制を構築していく必要がある。財政的には大規模なものは控えるべきである。他のプロジェクトにありがちな、プロジェクト期間内は活動に財政的にも大規模な投入を行いながらも、結局は受益国政府の独自予算だけではプロジェクトの成果の発現を維持できないような事態をさける事前の努力が必要である。また、CGS の能力、機能強化を図るためのワークショップ等を実施する場合であっても、日本側から CGS への直接的な働きかけではなく、あくまでも CAP、コムンを通じた支援とする必要がある。事項(5)で述べるように、研修モジュールや研修方法・内容をなるべく簡易かつ平易なものとし、行政側に引継ぐことを確実にするためにも日本の協力がマリ政府行政機関の「代替」となることを避けることを意識すべきである。

### (5) プロジェクトの上位目標について

本プロジェクトでは、PDM上モデル構築及びその普及を直接の目的としてはいないが、これにはいくつかの理由がある。

第1に、地方分権化の中における自立的な学校運営はこれまでも CADDE が試行錯誤を繰り返しながら取り組んできた課題であり、現段階でマニュアルもほぼできあがり、一部の州、地域では既に研修も実施されつつある。モデル自体は彼ら自身の手で築きつつある状況ではあるが、その一方で彼ら自身もその限界を認識しているこ

とは上述のとおりである。したがって、プロジェクトの役割は彼らの努力を否定して一からモデルを構築することではなく、彼ら自身の取組みを前提としながら不足する点を補うことにあり、彼らのこれまでの努力に配慮してプロジェクトがモデル構築の側面を強調しすぎないようにした。

第 2 に、現在のマリ国における学校運営に関する取組みに不足している点があったとしても、それが直ちにプロジェクトが提示するモデルがマリ国に受け入れられるものか否かは慎重な見極めが必要になる。第 1 次調査団長所感にもあるとおり、現 CADDE 局長はニジュール学校運営セミナーにも参加し、JICAの取組みに極めて理解がある人であるが、そのような認識を教育省関係者すべてが必ずしも持っているわけではない。多様な認識が存在する中、成果も出ていない段階からモデル構築を目指すことを前面に押し出すことはプロジェクトに対する不要な誤解を招く恐れもあることに留意する必要がある。

以上のことから、今回のプロジェクト目標・上位目標はプロジェクトの実施が学校現場の改善に影響を及ぼすことをより直接的に表現したものとなったが、当然ながら本プロジェクトは学校レベルにおける改善だけを目指すのではない。学校レベルにおける成果の発現と行政によるサポート体制の確立はプロジェクトを成功に導く車の両輪であり、各学校における持続的な取組みが確保されるよう行政による長期的な支援体制の構築を図るとともに、研修モジュールや研修方法・内容をなるべく簡易かつ平易なものとして行政側に引継ぐことによってマリ側自身の手で普及拡大を図ることも視野に入れて取り組むことが重要である。

#### (6)ドナー協調について

今回はイスラム教犠牲祭(タバスキ)が 20 日から予定されていたため短い時間の協議となり、限られたドナーからしか意見をもらうことはできなかったが、今回話を聞いたカナダ、フランス開発庁は当方とも問題意識を共有しており、一様に歓迎ムードであった。マリ国ではドナー協調は相対的に進んでいるものの、いまだにプロジェクト型支援が中心となっていることから、JICA型のアプローチも違和感なく受け入れられる様子であるが、毎月 1 回定期的に開催しているドナー会合では前広に情報共有に努め、各ドナーの動向を常に把握しておくことが必要である(今回のAFD訪問では 2 月または 3 月の会合における情報共有を打診された)。

また、今回の調査直前にセネガルで開催されたFTI触媒基金運営委員会に世銀マリ教育担当官が参加しており、本件について情報交換を行ったところ、CGS に対するブロックグラントの支給を通じて CGS の能力強化の必要性を感じており、ニジュールにおける JICA と世銀の連携事例も踏まえてマリ国でも連携に積極的な考えを持って

いる。当方としては着実に成果を出しながら、来年 3 月(予定)からはAFDもセクター財政支援を実施する方向で検討していることなども踏まえつつ、将来的な資金協力との連携の可能性についても念頭においておくとよいと思われる。

#### (7) 専門家に対する安全配慮について

本案件がマリに対する初めての「技プロ」であり、協力期間のほぼ全期間にわたり長期専門家が配置されること、バマコには大使館が 2008 年 1 月に新設されるものの、JICA 事務所がないことから、以下の安全上の配慮を行う必要があると思われる。

- a. 長期専門家は赴任に先立ち、JICA セネガル事務所との緊急時の対応について事前に打ち合わせることを義務付けること。(短期専門家については、これを義務付けることはせず、長期専門家からのオリエンテーションで代替することも「可」とする。)
- b. 上記の JICA セネガル事務所との打ち合わせに際しては①健康管理員による健康管理留意事項(特にマラリア対策と医療事情)の説明、②JICA セネガル事務所のプロジェクト担当からの緊急対応時の対応打ち合わせの、2 点を必ず行うこと
- c. 長期専門家のマリ着任後は必ず日本大使館を往訪し、本プロジェクトの進捗を報告するだけでなく、短期専門家を含めた関係者の派遣計画について大使館に適宜情報を提供すること。

#### 別添資料

資料(1)略語集

資料(2)調査日程

資料(3)ミニッツ和訳

資料(4)署名済みミニッツ(仏語)

資料(5)PDM 和訳

資料(6)地方行政機関間取り調査報告書

資料(7)現地間取り調査議事録

資料(8)AFD 会議議事録

資料(9)CADDE 議事録(仏語)

## 資料（１）

略語集  
LEXIQUE DES ABREVIATIONS

略語	仏語名	和訳名
ADARS	Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires	学習環境改善に関する直接支援
ANI/CT	Agence Nationale d'Investissements pour les Collectivités territoriales	地方自治体投資団体
AE	Académie d'Enseignement	州教育アカデミー
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
APE	Association des Parents d'Elève	父母会
CADDE	Cellule d'Appui à Décentralisation et à la Déconcentration de l'Education	地方分権化・分散化推進室
CAP	Centre d'Animation Pédagogique	県教育推進センター
CCeC	Comité de Concertation de cercle	県評議委員会
CCoC	Comité Communal de Concertation	コミュン評議委員会
CGS	Comité de Gestion Scolaire	学校運営委員会
CNac	Comité National de Concertation	国家評議委員会
CNE	Centre National de l'Education	国民教育センター
CNEC	Centre National des Examens et Concours	国家試験センター
CPS	Cellule de Planification et de Statistique	企画統計室
CReC	Comité Régional de Concertation	州評議委員会
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée	地方公共団体
DAF	Direction Administrative et Financière	総務財務局
DNEB	Direction Nationale de l'Education de Base	基礎教育総局
DNESG	Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général	国家後期中等教育局
DNESRS	Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et la Recherche	国民高等教育研究局
DNETP	Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel	国民技術職業訓練局
DRB	Direction Régionale du Budget	州予算執行局
DRCF	Direction Régionale du Contrôle Financier	州予算監視局
IEF	Inspection de l'Enseignement fondamental	基礎教育視学官事務所
IDA	Association Internationale pour le Développement	国際開発協会 (WB)
IFM	Institut de Formation des Maîtres	教員養成校
ILA	Institut de Langues	語学センター
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale	地方自治省
ONG	Organisation Non Gouvernementale	NGO
PAO	Plans Annuels d'opérations	年間活動計画

PCTD	Président de Collectivité Territoriale Décentralisé (Maire, etc )	地方公共団体代表 (市長、他)
PDECOM	Plan de Développement Educatif de la Commune	コミュン教育開発 計画
PISE	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education	教育セクター投資 計画
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education	教育開発 10 力年 計画
PTF	Partenaires Technique et Financier	技術及び財政支援 ドナー
TBS	Taux Brut de Scolarisation	総就学率
USAID	United States Agency for International Developpement	米国国際開発庁

資料(2)調査日程

マリ「学校運営委員会支援プロジェクト」										
第二次事前評価調査										
12月	曜日	時刻	伊禮団長	森下団員	伊藤団員	尾上団員	ISSA 団員			
10	月	20:50				バマコ着				
11	火	8:30				CADDE 表敬訪問 日程及び現地調査事項協議 PDM 及び P/O 協議				
		13:30				クリコロ州 AE 表敬・現地調査				
12	水	8:00				現地調査・関係者協議				
13	木	8:00				同上				
14	金	8:30				同上				
		16:00				バマコ着	CADDE にて PDM・P/O 協議			
15	土	8:00				無償によるクリコロ州ソフコン対象小学校の CGS 調査				
16	日	終日				バマコ着	PDM、P/O に関する内部協議			
17	月	8:30				基礎教育・識字・国語省大臣表敬				
		9:30	財務省表敬			CADDE にて PDM・P/O 協議				
		11:00	外務国際協力省表敬			ISSA 団員帰国（17:15 発）				
		14:00	CADDE にてクリコロ州調査結果発表 関係機関とのプロジェクト内容（PDM）協議							
18	火	8:30	関係機関とのプロジェクト内容（PDM）協議							
		14:00	カナダコンサルタント面談、CADDE にてミニッツ協議							
19	水	8:30	基礎教育・識字・国語省において次官とのミニッツ署名							
		9:30	Clinique du Prof.GUINDO 面談調査（伊禮団長・伊藤団員） CADDE との協議（森下団員・尾上団員）							
		11:00	フランス開発庁(AfD)PTF 窓口担当者との面談 尾上団員帰国（17:15 発）							
20	木	21:55	バマコ発							

マリ技術協力プロジェクト「学校運営委員会支援プロジェクト」

第二次事前評価調査

マリ共和国政府関係者との協議議事録

2007年10月1日から12日にかけて実施された第一次事前評価調査に続き、国際協力機構（以下、JICA）は、「学校運営委員会支援プロジェクト（以下、「プロジェクト）」に関し、プロジェクト内容の枠組みについて決定することを目的に、2007年12月10日から20日にかけて、伊禮英全 JICA セネガル事務所長を団長とする第二次事前評価調査を送ることとした。

マリでの滞在において、同調査団は、基礎教育識字言語省及び関係地方行政官（以下、「マリ側）」とともに、プロジェクトの基本理念について、双方の見解を交換する一連の協議を行った。協議の結果、調査団及びマリ側は、別添の文書の内容に関し合意した。

---

伊禮英全

第二次事前評価調査団長  
国際協力機構（JICA）

---

アバクリ・アルファ

基礎教育識字言語省次官  
マリ共和国

## 参加者リスト

### マリ側

#### 基礎教育識字国語省

シディベ・アミナタ・ジャロ 基礎教育識字国語省大臣 (MEBALN)

アブバクリ・アルファ 基礎教育識字国語省次官 (MEBALN)

サンバ・ドゥクレ 地方分権化・分散化推進室長 (CADDE)

セイドゥ・サンガレ 企画統計局 (CPS)

ハッサン・タムブラ 企画統計局 (CPS)

ジブリル・ジャラ 基礎教育局 (DNEB)

ユスッフ・ジャキテ 地方分権化・分散化推進室 (CADDE)

ムサ・ガロ 地方分権化・分散化推進室 (CADDE)

ムサ・シビィ 地方分権化・分散化推進室 (CADDE)

ハッサン・サマセック 行政財務局 (DAF),

ディコ・アイサタ 地方分権化・推進室 (CADDE)

バンバ・ジャリヤトゥ 地方分権化・推進室 (CADDE)

マカン・T. コナテ 地方分権化・推進室 (CADDE)

イブラヒマ・スッフオンテラ 地方分権化・推進室 (CADDE)

コマカン・ケイタ クリコロ州教育アカデミー長

ジブリラ・マイガ カティ州教育アカデミー長補佐,

アミドゥ・ガンビ クリコロ州教育アカデミーCDEB

### 日本側

#### 第二次事前評価調査団

伊禮英全 団長

尾上公一 学校運営

森下広道 教育行政

伊藤綾子 広域協力

イボ・イッサ 住民参加

アブドゥル・マリック・マイガ マリ在外専門調査員

## 協議要約

一連の協議を経て、マリ側と JICA は本プロジェクト調査における基本的事項につき合意した。協議結果の要約は、以下のとおり。

### I. プロジェクト概要

マリ政府より日本国政府に提出された要請書に基づく一連の協議の結果、双方はプロジェクトの基本理念について合意した。プロジェクトについての要約は以下のとおり。

#### 1. プロジェクト名

「学校運営員会支援プロジェクト」

#### 2. 上位計画

地方分権化された学校運営を通じ、教育環境が改善される

#### 3. プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、学校運営委員会（CGS）の機能化を通じ、学校運営が改善される

#### 4. 成果

- (1) CGS 及び CGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される
- (2) 学校運営に関する CGS の能力が強化される
- (3) CGS へのモニタリング／支援のメカニズムが確立する

#### 5. 活動

成果1．CGS 及び CGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される

- 1.1 対象 CGS の機能に関する参加型ベースライン調査を行う
- 1.2 ベースライン結果を共有するとともに、CGS 及び CGS 関係者（プロジェクトに関わる行政官）の役割、権限、責任について認識するための全カウンターパート対象ワークショップを開催する
- 1.3 学校運営における住民参加に関する CGS 委員対象の研修モジュールを改訂する
- 1.4 学校運営における住民参加に関し、行政官及びコミュン関係者を対象に講師研修を行う
- 1.5 学校運営における住民参加に関し、CGS 委員を対象に研修を行う

## 成果 2. 学校運営に関する学校委員会（CGS）の能力が強化される

- 2.1 CGS 委員研修用の学校運営及び財務管理手法に関する研修モジュールを改訂する
- 2.2 行政官及びコミュン関係者を対象に、学校運営及び財務管理手法に関する研修を行う
- 2.3 CGS 委員を対象に、学校改善計画策定を含む学校運営及び財務管理手法に関する研修を行う

## 成果 3 . CGS へのモニタリング／支援メカニズムが確立する

- 3.1 モニタリング体制に関する参加型ベースライン調査を行う
- 3.2 CGS 活動のモニタリング・評価シートを策定する
- 3.3 CAP の CGS 担当者及びコミュン教育評議会代表者間の、定期的な会合の開催を支援する
- 3.4 CGS とコミュン間会議の開催を支援する
- 3.5 経験共有セミナーを開催する

## 6. プロジェクト期間

3 年間

## 7. プロジェクト対象地域

プロジェクトは、クリコロ州で実施する。プロジェクト第一段階での、対象 CAP 及びコミュンについては、別添 1 の選定基準に基づき選出することとする

## 8. 対象グループ

対象小学校 CGS メンバー（保護者/地域住民、小学校長及び教員）

対象コミュンの教育評議会委員

対象州教育アカデミー（AE）及び県教育振興センター（CAP）の CGS 担当者

## 9. 隣国への知見の共有

JICA は、近隣国のニジェールやセネガルのような国において、学校運営分野に対する技術協力プロジェクトを実施している。マリ側及び調査団は、このような学校運営に関する類似の経験を有する仏語圏諸国との知見の共有は有効であると認める。JICA の予算的制約の範囲において開催される、かかる知見の交換に係るフォーラムや地域会合に際しては、本プロジェクトは積極的に協力するものであることを双方とも合意する。

## II. 双方で執るべき処置

### 1. マリ政府

- (1) プロジェクト実施責任機関

基礎教育・識字・国語省が本プロジェクトの実施責任機関となり、以下の必要な支援を行う。

- プロジェクトの運営と指導
- 関係機関及び団体と連携した、プロジェクトの円滑な実施
- プロジェクトの定期的なモニタリングと評価

## (2) 人員配置

マリ側は、円滑なプロジェクト運営に必要な各行政レベルの人員配置を行う。カウンターパート職員のリストについては、別添2のとおり。

## (3) 執務室

マリ側は、プロジェクトの円滑な実施に必要な適切な執務室及び機材置き場を手当てる。

## (4) プロジェクト活動経費

マリ側は、プロジェクトの経常経費（水道、電気、通信、執務室の維持経費）を負担する

## 2. 日本政府側

### (1) 専門家の配置

2名の日本人長期専門家が以下の分野で派遣される。

- チーフアドバイザー/学校運営
- 参加型アプローチ/業務調整

上記専門家のTORについては、別添3のとおり。また必要に応じて、短期専門家の派遣を行うこととする。

### (2) 機材の調達と予算措置

双方は、JICAが割当ててるプロジェクト予算の範囲内において、プロジェクトの実施に必要な機材の調達及び予算配分が行われる旨合意した。調達機材リストは、別添4のとおり。機材の仕様及び数量については、日本人専門家及びマリ側カウンターパートとの間で、プロジェクト概要表（PDM）及び活動計画表（P/O）に基づき決定することとする。

### (3) キャパシティの強化

以下の活動については、プロジェクトの予算範囲内において、行うこととする。

- マリ側職員に対する本邦または第三国研修

プロジェクトの実施中、本邦または同様の経験を有する第三国での研修を行うこととする。

- 関係者のキャパシティ強化を目的に、プロジェクト調査視察を企画する場合がある。

### III. プロジェクトの運営

#### 1. プロジェクト実施体制

プロジェクトの実施体制については、別添5のとおり。

#### 2. プロジェクト責任機関

基礎教育・識字・国語省次官がプロジェクトの一般監理に係る責任を有する。

#### 3. プロジェクトコーディネーター

地方分権化・分散化推進室（以下、「CADDE」）は州教育アカデミー(AE)、県教育推進センター（CAP）及び関係地方分権化機関と連携し、プロジェクトの実施に係る責任を有する。

#### 4. プロジェクトにおける関係組織の役割

プロジェクトの合同調整委員会（CPP）の役割及び構成については、以下のとおり。

##### (1) 役割

合同調整委員会は、プロジェクトの円滑な実施のため、一年に2回、また必要性が生じた場合には双方のうち、どちらか一方の国からの召集によっても開催される。同委員会の主要な役割は以下のとおり。

- 年次活動計画を承認する
- プロジェクトの調整を保証する
- プロジェクトの進捗を確認する

##### (2) 構成

###### a. 代表

基礎教育・識字・国語省次官（プロジェクト代表）

###### b. 委員

###### 【マリ側委員】

- 地方分権化・分散化推進室長（CADDE）
- 基礎教育総局長（DNEB）
- 行政財務局長（DAF）
- 企画統計室長（CPS）

- ・ クリコロ州教育アカデミー長
- ・ カティ州教育アカデミー長
- ・ セネガル事務所長
- ・ 財務省代表

【日本側委員】

- ・ マリ日本国大使館代表
- ・ JICA セネガル事務所長
- ・ 日本人専門家

【その他の委員】

- ・ 必要に応じ、技術・財政支援パートナー
- ・ CADDE 及び JICA から提案される関係者

#### IV. プロジェクト概要表 (PDM)

双方は、別添6のプロジェクト概要表(PDM)について、合意した。本PDMについては、マリ側及び日本側双方の合意の下、プロジェクト実施中に修正されることがある。

#### V. 活動計画表 (「P/O」)

プロジェクトの活動は、別添7の活動計画表(以下、「P/O」)に基づき、実施する。本P/Oは、マリ側及び日本側双方の合意の下、プロジェクト実施中に修正されることがある。

#### VI. 今後の日程 PROGRAMME PROVISOIRE

CADDE は、プロジェクト実施責任機関として、プロジェクト開始に向け、以下のとおり予定している活動の調整を行うこととする。

月日	活動
2008年2月	討議議事録(R/D)の署名
2008年5月	プロジェクト開始

別添1 県教育振興センター(CAP)とコミユンの選定基準

別添2 カウンターパート職員リスト

別添3 日本人専門家TOR

別添4 機材リスト

別添5 プロジェクト実施体制図 (以下、省略)

別添6 プロジェクト概要表(PDM)

別添7 プロジェクト活動計画表(P/O)

## 県教育振興センター（CAP）及びコミユンの選定基準

### CAP の選定基準

- CAP へのアクセスの良さ
- 児童の就学状況（総就学率・入学率・女子就学率の低さ、出席率の低さ等）
- CGS 活動における CAP の関与の高さ
- CAP とコミユンの良好な連携
- 他ドナーの介入の低さ

### コミユンの選定基準 Critères de choix des communes

- コミュンから小学校へのアクセスの良さ
- PDECOM（コミユン教育開発計画）の策定有無
- 教育評議会の機能度
- CGS 活動に対する市役所の高い関与
- 都市部及び農村部間の均等性（同一 CAP 内における）
- 児童の就学状況（総就学率・入学率・女子就学率の低さ、出席率の低さ等）
- コミュンと CAP の良好な連携
- 他ドナーの介入の低さ

### カウンターパート職員リスト

1. 地方分権化・分散化推進室（CADDE）長
2. CADDE の CGS 担当職員
3. クリコロ州内 2 つの州教育アカデミー長及び CGS のモニタリング担当職員
4. 対象県教育振興センター（CAP）長及び CGS モニタリング担当職員
5. 対象コミューンにおける教育担当主事

### 日本人専門家 TOR

JICA は、日本人専門家 2 名を派遣することとする。

- チーフアドバイザー/学校運営
- 参加型アプローチ/業務調整

各専門家の職務内容は、以下のとおり。

#### 【チーフアドバイザー/学校運営】

- プロジェクト目的を達成するため、効率的かつ効果的なプロジェクト運営を指示し、マリ側との連携を図る
- 地方分権化された学校運営に関する必要な助言を行う
- プロジェクト運営に係る調整を行う
- 他ドナーと協調、調和したプロジェクト活動を行う

#### 【参加型アプローチ/業務調整】

- マリ側カウンターパート、コミュン、小学校等に対し、住民参加型アプローチについての助言を行う。
- プロジェクト活動に係るマリ側及び日本側双方の調整を図る
- プロジェクトに関わる財務、機材、人員の管理を行う

## 機材リスト

- (1) モニタリング用車両
- (2) モニタリング用バイク
- (3) 印刷機 Imprimante(s)
- (4) 小型印刷機
- (5) コピー機 Photocopieur(s)
- (6) コンピュータ Ordinateur(s)
- (7) クーラー
- (8) デジタルカメラ
- (9) ファックス付電話
- (10) 金庫
- (11) プロジェクタ
- (12) デジタルビデオカメラ

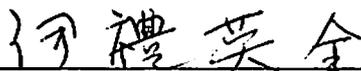
プロジェクトの実施に必要となる機材については、JICAの予算制約内において、プロジェクトより手当てされる。機材の仕様及び数量については、プロジェクト概要表（PDM）及び活動計画表（P/O）に基づき、日本人専門家及びマリ側カウンターパートとの間で決定される。

**PROCES VERBAL DE RENCONTRES**  
**ENTRE**  
**LA DEUXIEME MISSION D'ETUDE PREPARATOIRE JAPONAISE**  
**ET**  
**LES AUTORITES COMPETENTES DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE**  
**DU MALI**  
**SUR**  
**LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE**  
**POUR**  
**LE PROJET D'APPUI AUX COMITES DE GESTION SCOLAIRE**

A la suite de la mission d'étude préparatoire japonaise menée du 1<sup>er</sup> au 12 octobre 2007, la deuxième Mission d'Etude Préparatoire Japonaise (ci-après dénommée « Mission ») envoyée par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après dénommée « JICA »), et dirigée par M. Eizen IREI, Représentant Résident du Bureau de la JICA au Sénégal, s'est rendue en République du Mali, du 10 au 20 Décembre 2007 en vue de définir les grandes lignes du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (ci-après dénommé « Projet »).

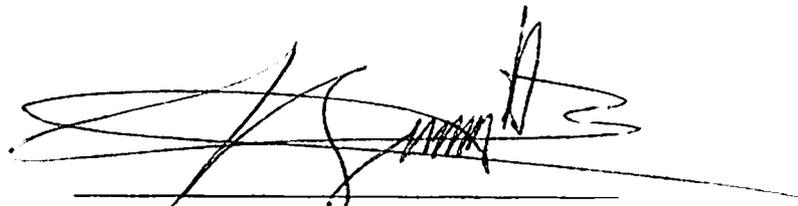
Durant son séjour, la Mission a échangé des points de vue et a eu une série de discussions avec les cadres du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales et les représentants des Collectivités Locales concernées (ci-après dénommés « Partie malienne ») sur la conception du Projet. A la suite des discussions, la Mission et la Partie malienne ont convenu du contenu du document ci-joint.

Bamako, le 19 décembre 2007



M. Eizen IREI

Chef de la deuxième Mission d'Etude  
Préparatoire Japonaise  
Agence Japonaise de Coopération  
Internationale (JICA)



M. Aboubacrine ALPHA

Secrétaire Général  
du Ministère de l'Education de Base,  
de l'Alphabétisation et des Langues  
Nationales  
République du Mali

## LISTE DES PARTICIPANTS

### LA PARTIE MALIENNE

#### **Ministère de l'Éducation de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales**

Mme. SIDIBE Aminata DIALLO, Ministre de l'Éducation de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEBALN),

M. Aboubacrine ALPHA, Secrétaire Général, MEBALN,

M.Samba DOUCOURE, Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Éducation (CADDE),

M.Seydou SANGARE, Cellule de Planification et des Statistiques(CPS)

M. Hassane TAMBOURA CPS

M.Djibril DIARRA, Direction Nationale de l'Éducation de Base(DNEB)

M.Youssouf DIAKITE, CADDE,

M. Moussa GORO, CADDE,

Moussa SIBY CADDE,

M. Hassane SAMASSEKOU, DAF,

Mme DICKO Aïssata DICKO, CADDE,

Mme Bamba Diariatou, CADDE,

M. Makan T. KONATE, CADDE,

Ibrahima SOUNFOUNTERA, CADDE,

M. Komakan KEITA, Directeur Académie d'Enseignement (AE) de Koulikoro,

M. Djibrila MAIGA, Directeur Adjoint AE de Kati,

M. Hamidou GAMBI, CDEB AE de Koulikoro

### LA PARTIE JAPONAISE

#### **Deuxième Mission d'Étude Préliminaire**

M. Eizen IREI, Chef de Mission,

M. Kimikazu ONOUE, Gestion Scolaire,

Mme. Ayako ITO, Coopération Régionale,

M. Hiromichi MORISHITA, Administration de l'éducation,

M. Issa IBO, Participation Communautaire,

M. Abdoul Malick MAIGA, Point Focal de la JICA,

19

## **RESUME DES DISCUSSIONS**

Après une série de discussions, la Partie malienne et la JICA se sont entendues sur l'étude de base du Projet. Les résultats des discussions se résument comme suit:

### **I. RESUME DU PROJET**

Après une série de discussions sur la base de la requête soumise au Gouvernement du Japon, les deux parties sont convenues sur le concept de base du Projet. Le résumé du Projet est comme suit:

#### **1. Le Titre du Projet**

Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire(CGS)

#### **2. Objectif Global**

Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école

#### **3. But du Projet**

Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du Projet

#### **4. Résultats attendus**

- (1) Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes
- (2) Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées
- (3) Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est consolidé

#### **5. Activités**

**Résultat1. Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes**

- 1.1 Mise en oeuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement du CGS au niveau des écoles cibles
- 1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)
- 1.3 Révision du module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

1.4 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

1.5 Mise en œuvre de la formation des membres de CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

**Résultat 2. Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées**

2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière

2.2 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de collectivités en techniques de gestion scolaire et financière

2.3 Mise en œuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière y compris le plan de développement de l'école

**Résultat 3 : Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est consolidé**

3.1 Mise en œuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi

3.2 Elaboration des outils de suivi et évaluation des activités de CGS

3.3 Appui à la tenue des réunions périodiques entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes

3.4 Appui à la mise en œuvre des concertations entre les CGS et la commune

3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences

**6. Durée du Projet**

La durée du Projet est de trois (3) ans.

**7. Zone Cible**

Le projet sera mis en œuvre dans la région de Koulikoro. Les CAP et les communes ciblées dans la première étape du Projet seront choisies selon les critères présentés en annexe I.

**8. Groupes cibles**

Membres des CGS (parents/populations, directeurs et maîtres des écoles) du premier cycle des écoles ciblées

Membres de la Commission Educative des communes ciblées

Responsable des CGS au niveau des AE et des CAP ciblés

**9. Partage d'expériences avec les pays voisins**

La JICA a mis en œuvre des projets de coopération technique dans le domaine de la gestion scolaire

dans les pays voisins comme le Niger et le Sénégal. La partie malienne et la Mission ont reconnu la nécessité de partage d'expériences entre les pays Francophones qui ont des expériences semblables en gestion scolaire. Les deux parties sont ainsi d'accord que le Projet sera un forum d'échange d'expériences, avec des ateliers régionaux à organiser dans la limite du budget de la JICA.

## **II. Mesures à prendre par les deux parties**

### **1. Par le Gouvernement du Mali**

#### **(1) Institution responsable de la mise en oeuvre du Projet**

Le Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales sera responsable du Projet dans son ensemble et apportera le soutien nécessaire ainsi qu'il suit :

- Gestion et Administration Générale du Projet ;
- Exécution effective du Projet en collaboration avec les organismes / institutions concernés ;
- Suivi régulier et évaluation périodique du Projet.

#### **(2) Mise à disposition du personnel**

La partie malienne mettra à disposition un personnel de contrepartie à tous les niveaux administratifs d'exécution du projet pour une réalisation effective des opérations du Projet. La liste du personnel de contrepartie (homologues) figure comme convenue à l'Annexe II.

#### **(3) Locaux**

La partie malienne mettra à disposition des locaux adéquats pour les bureaux et l'entreposage des équipements en vue d'une mise en oeuvre efficiente du Projet.

#### **(4) Frais de fonctionnement**

La partie malienne prendra en charge les factures courantes de fonctionnement(eau, électricité, communication, entretien des bureaux) du projet.

### **2. Par le Gouvernement du Japon**

#### **(1) Mise à disposition d'experts**

les deux parties sont convenues sur la mise à disposition de deux experts japonais à long terme dans les domaines ci-après ;

- Chef conseiller/Gestion scolaire
- Approches participatives/Coordinateur de Projet.

Leurs Termes de Références seront présentés en Annexe III.

En plus, d'autres experts à court terme seront affectés selon le besoin.

**(2) Mise à disposition des matériels et du budget**

Les deux parties sont convenues sur la mise à disposition des matériels et du budget nécessaires à la mise en oeuvre du Projet dans la limite du budget de la JICA alloué au Projet. Les matériels à fournir sont listés en Annexe IV. Le contenu, les spécifications et la quantité des matériels à fournir sont déterminés par les experts japonais et leurs homologues maliens sur la base du Cadre Logique et du Plan d'Opération Annuel du Projet.

**(3) Renforcement des capacités**

Les activités ci-dessous seront réalisées dans la limite du budget disponible :

- Formation du Personnel malien au Japon ou dans un pays tiers

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Projet, des formations seront organisées à l'intention des acteurs du Projet au Japon ou dans un pays ayant une expérience similaire.

- Des voyages d'étude pourront également être organisés dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs.

**III. Administration du Projet**

**1. Structure de la mise en oeuvre du Projet**

La structure de la mise en oeuvre du Projet sera présentée en ANNEXE V.

**2. Directeur du Projet**

Le secrétaire Général du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales sera responsable de la supervision générale du Projet.

**3. Coordinateur du Projet**

La Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Education (ci-après dénommée «CADDE»), sera responsable de la mise en oeuvre du Projet en collaboration avec les AE, les CAP et les Collectivités Territoriales concernés.

**4. Rôle des organes du Projet**

La fonction et la composition du Comité de Pilotage du Projet (ci-après dénommé « CPP ») seront précisées comme suit.

(1) Fonction

Le Comité de Pilotage du Projet sera mis en place pour la bonne marche du Projet. Il se réunira deux fois par an ou en cas de nécessité sur convocation d'une des parties. Les fonctions principales du Comité de pilotage du Projet sont les suivantes :

- Approuver le Plan Annuel d'Opération,
- Assurer la coordination du Projet;
- Examiner la progression générale du Projet.

(2) Composition

a. Président

Le Secrétaire Général du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (Directeur du Projet)

b. Membres

**[Les membres de la partie malienne]**

- Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation Déconcentration de l'Education (CADDE)
- Directeur National de l'Education de Base (DNEB)
- Directeur Administratif et Financier(DAF)
- Directrice de la Cellule de Planification et des Statistiques (CPS)
- Directeur de l'Académie d'Enseignement de Koulikoro (AE de Koulikoro)
- Directeur de l'Académie d'Enseignement de Kati (AE de Kati)
- Représentant du Ministère des Finances

**[Les membres de la partie japonaise]**

- Représentant(s) de l'ambassade du Japon au Mali
- Représentant(s) de la JICA Sénégal
- Experts japonais du Projet

**[Les membres d'autres structures]**

- Partenaires Techniques et Financiers, au besoin
- Autre personnel concerné, à proposer par la CADDE et la JICA

#### **IV. CADRE LOGIQUE DU PROJET**

Le Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix) comme convenu entre les deux parties est joint à l'ANNEXE VI. Ce Cadre Logique peut être modifié durant la mise en oeuvre du Projet par accord entre les parties malienne et japonaise.

## V. PLAN D'OPERATION

Les activités du Projet seront mises en oeuvre conformément au calendrier du Plan d'Opération (ci-après dénommé « P/O ») ci-joint à l'ANNEXE VII. Ce P/O peut être modifié durant la mise en oeuvre du Projet par accord entre les parties malienne et japonaise.

## VI. PROGRAMME PROVISoire

La CADDE en tant que coordinateur du Projet est chargée de coordonner les activités de démarrage planifiées comme suit :

Date	Activités
Février 2008	Signature du Procès verbal des discussions (R/D)
Mai 2008	Début du Projet

- ANNEXE I Critères des choix des CAP et communes
- ANNEXE II Liste du personnel de contrepartie (homologues)
- ANNEXE III Liste et TDR des Experts japonais
- ANNEXE IV Liste des matériels à fournir
- ANNEXE V Structure du Projet
- ANNEXE VI Cadre Logique du Projet
- ANNEXE VII Plan d'Opération

## CRITERES DE CHOIX DES CAP ET COMMUNES

### **Critères de choix des CAP**

- Accessibilité du CAP
- Situation de la scolarisation (Faibles TBS, TBA, SCOFI, mauvaise fréquentation, etc.)
- Forte implication du CAP dans les activités des CGS
- Bonne collaboration entre le CAP et les communes
- Faible intervention des autres partenaires

### **Critères de choix des communes**

- Accessibilité de la commune et des écoles
- Existence d'un PDECOM
- Fonctionnalité de la commission éducative
- Forte implication de la mairie dans les activités des CGS
- Equité entre communes urbaines et rurales (au sein d'un même CAP)
- Situation de la scolarisation (Faibles TBS, TBA, SCOFI, mauvaise fréquentation, etc.)
- Bonne collaboration entre la commune et le CAP
- Faible intervention des autres partenaires

VP

AS

**LISTE DU PERSONNEL DE CONTREPARTIE (HOMOLOGUES)**

1. Chef de CADDE
2. membre de CADDE chargé des CGS
3. Directeurs et responsables de suivi des CGS au niveau des deux AE dans la région de Koulikoro
4. Directeurs et responsables de suivi des CGS au niveau des CAP concernés
5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées

12



**LISTE ET TDR DES EXPERTS**

La JICA mettra à disposition deux experts japonais.

**Chef Conseiller/Gestion scolaire**

**Approche participative/Coordinateur du Projet**

Les deux experts sont respectivement chargés de :

pour le Chef Conseiller/Gestion scolaire,

- diriger le Projet de manière efficace et effective en étroite collaboration avec la partie malienne pour atteindre le but du Projet;
- donner les conseils nécessaires à la gestion scolaire décentralisée;
- coordonner l'administration générale du Projet ;
- harmoniser les activités du Projet avec les Partenaires Techniques et Financiers.

Pour L'Approche participative/Coordinateur du Projet,

- donner les conseils en matière d'approches participatives aux homologues maliens, communes, écoles, etc ;
- coordonner les activités du Projet entre les deux parties ;
- assurer la gestion financière, matérielle et du personnel concerné par le Projet.

Vp

AS

LISTE DES MATERIELS

- (1) Véhicule(s)
- (2) Motocyclette(s)
- (3) Imprimante(s)
- (4) Petite(s) Imprimante(s)
- (5) Photocopieur(s)
- (6) Ordinateur(s)
- (7) Climatiseur(s)
- (8) Appareil Photo numérique
- (9) Téléfax
- (10) Coffre
- (11) Projecteur(s)
- (12) Vidéocaméra(s) numérique(s)

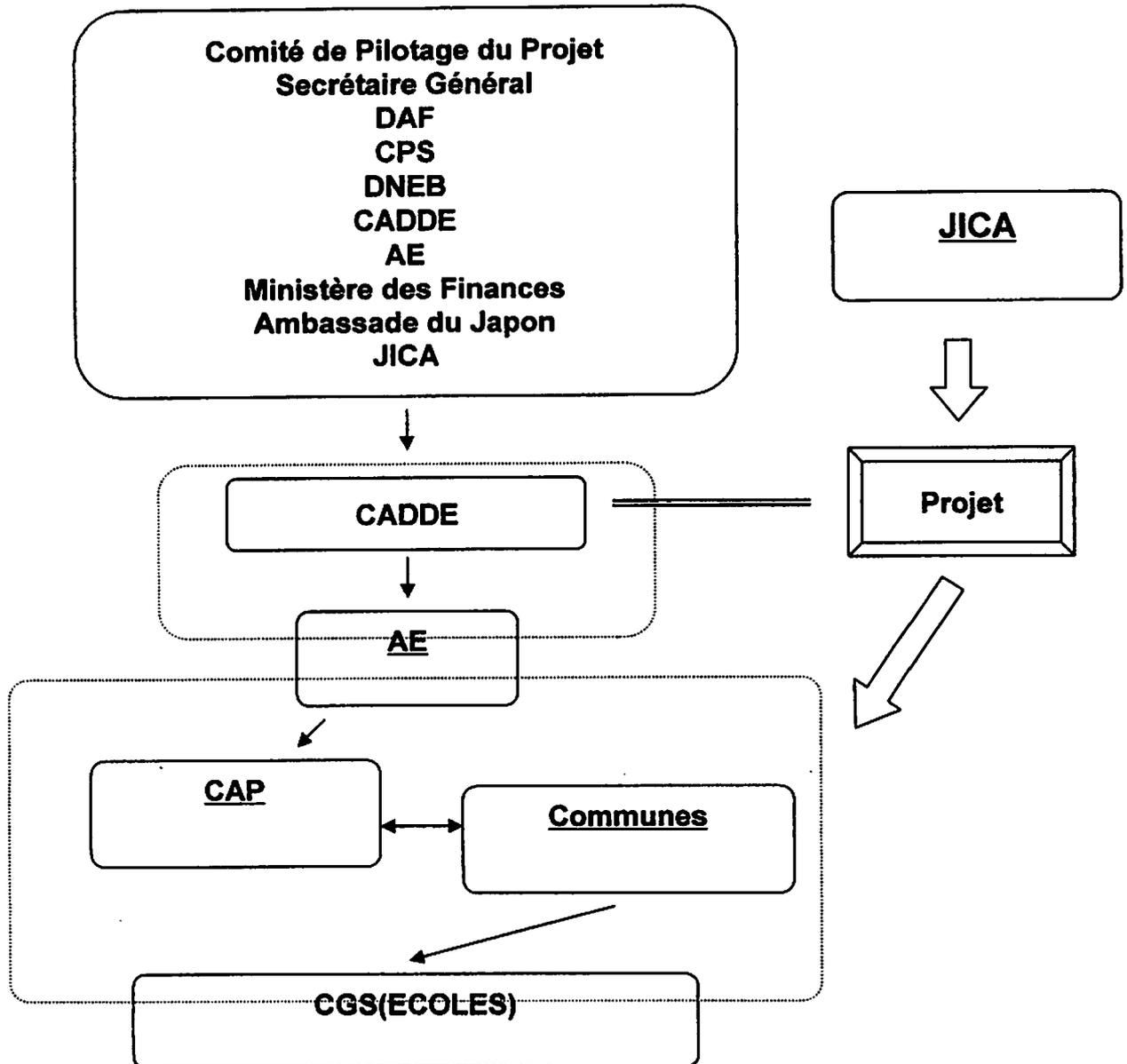
Les matériels nécessaires à la mise en oeuvre du Projet dans la limite du budget de la JICA alloué au Projet.

Le contenu, les spécifications et la quantité des matériels à fournir sont déterminés par les experts japonais et leurs homologues maliens sur la base du Cadre Logique et du Plan d'Opération Annuel du Projet.

Wg

AK

# Structure d'exécution du projet



19

Nom de projet : Projet d'appui aux Comités de Gestion ScolaireDurée : Mai 2008 – Avril 2011 (3 ans)Date de validation : 19 Décembre 2007Zone ciblée : Région de KoulikoroVer. : 1.0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p><b>Objectif global</b> Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école</p>	<p>1. Type et nombre des activités réalisées dans le cadre de plan de développement de l'école 2. Amélioration des statistiques scolaires (TBS, TBA, Taux de fréquentation, etc.)</p>	<p>1. Bilan des activités de CGS annuelles de la zone du projet 2. Statistiques scolaires</p>	
<p><b>But du projet</b> Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet</p>	<p>1. Pourcentage de CGS qui ont élaboré et exécuté un plan de développement de l'école 2. Augmentation du niveau des contributions (financière, matérielle et physique) de la communauté à la gestion de l'école 3. Augmentation du taux de participation de la communauté aux assemblées générales 4. Pourcentage des CGS qui sont jugés fonctionnels après évaluation (fiche de suivi et évaluation de fonctionnalité du CGS)</p>	<p>1. Bilan de plan de développement de l'école 2. Rapport financier du CGS 3. PV des AG 4. Rapport de l'évaluation des CGS</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p>
<p><b>Résultats attendus</b> 1. Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes</p>	<p>1.1 Clarification des rôles, attributions et responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués 1.2 Amélioration de module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire 1.3 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des prérogatives prévues par les textes</p>	<p>1.1 Le document 1.2 Module de formation révisé 1.3 Rapport de suivi/évaluation ou d'enquête après la formation</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue 2. Administrateurs qui ont été formés ne sont pas mutés</p>
<p>2. Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées</p>	<p>2.1 Pourcentage de CGS qui ont élaboré un plan d'action 2.2 Pourcentage de CGS qui ont réalisé au moins une activité dans le cadre de leurs plans de développement de l'école 2.3 Pourcentage de CGS qui tiennent régulièrement les réunions et les assemblées générales 2.4 Pourcentage de CGS qui rédigent un rapport financier lors des réunions et assemblées générales 2.5 Pourcentage de CGS qui disposent de cahiers de gestion financière et administrative</p>	<p>2.1 Plans de développement de l'école des CGS 2.2 Bilan des activités CGS 2.3 PV de réunions et AG 2.4 Rapport financier et PV des réunions et AG 3.1 Rapports des commissions éducatives 3.2 PV des réunions 3.3 PV des rencontres 3.4 Rapports des CAP, des communes et des CGS 3.5 Le document de capitalisation des expériences</p>	<p>3. Membres des CGS qui ont été formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat 4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues 5. Situation économique des ménages ne sera pas détériorée</p>
<p>3. Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est consolidé</p>	<p>3.1 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des outils de suivi et évaluation des activités de CGS 3.2 Régularité des réunions entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes 3.3 Régularité des rencontres de concertation entre les CGS et la commune 3.4 Régularité des différents rapports relatifs aux activités de CGS 3.5 Capitalisation des expériences de suivi/accompagnement des CGS</p>		

Activités	Input		
<p>1.1 Mise en oeuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement des CGS au niveau des écoles cibles</p> <p>1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)</p> <p>1.3 Révision du module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.4 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.5 Mise en oeuvre de la formation des membres de CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p>	<p>Japon</p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme</p> <p>(1) Chef conseiller/Gestion Scolaire</p> <p>(2) Coordinateur/Approche participative</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Motos</p> <p>3. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en oeuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Divers</p>	<p>Mali</p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Chef de CADDE</p> <p>2. Membres de CADDE chargé de CGS</p> <p>3. Directeurs et responsables de suivi CGS des deux AE dans la région de Koulikoro</p> <p>4. Directeurs et responsables de suivi CGS des CAP concernés</p> <p>5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées</p> <p>« Local du projet et les coûts afférents »</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p> <p>2. Administrateurs formés ne sont pas mutés</p> <p>3. Membres des CGS formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat</p> <p>4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues</p>
<p>2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière</p> <p>2.2 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités en techniques de gestion scolaire et financière</p> <p>2.3 Mise en oeuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière y compris le plan de développement de l'école</p>			
<p>3.1 Mise en oeuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi</p> <p>3.2 Elaboration des outils de suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.3 Appui à la tenue des réunions périodiques entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes</p> <p>3.4 Appui à la mise en oeuvre des concertations entre les CGS et la commune</p> <p>3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences</p>			<p>Condition préalable</p> <p>Politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>



## PDM (Project Design Matrix)

プロジェクト名： 学校運営委員会支援プロジェクト 期間： 2008年5月～2011年4月

対象地域： マリ共和国コロロ州 ターゲットグループ： CGS 委員、コミュニティ教育行政官、AE 及び CAP の CGS 担当官

作成日：

Ver.： 1.0

上位目標 地方分権化された学校運営を通じ、教育環境が改善される	指 標	入手手段	外部条件
プロジェクト目標 プロジェクト対象地域において、CGS の機能化を通じて、学校運営が改善される	1. 学校改善計画で実施された活動の数及び実施された活動の種類 2. 教育統計（総就学率、総入学率、総出席率他）の改善  1. **%の CGS が学校改善計画を策定し、実施する 2. 学校運営への住民の貢献度（人的、金銭的、物的貢献）が増大する 3. 住民集会への住民の参加率が増大する 4. **%の CGS が機能的（CGS モニタリング評価シートに基づく）と評価される	1.CGS 活動計画集 2.教育統計資料  1.学校改善計画表 2.CGS 財務報告 3.住民集会の議事録 4.CGS 評価報告	1.学校に対する教育地方分権化政策が継続される 2.CGS 委員が任期終了前に免職にならない 3.ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない
成 果 1. CGS 及び CGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される 2. 学校運営に関する CGS の能力が強化される 3. CGS へのモニタリング／支援のメカニズムが確立する	1.1 CGS 及び CGS に関するアクターの役割、権限、責任を明確化すること 1.2 学校運営に係る住民参加に関する CGS 委員研修のモジュールが改善されること 1.3 規定されている CGS の役割等に関する関係者の理解度  2.1 対象校のうち **%の CGS が、学校活動計画を策定する 2.2 対象校のうち **%の CGS が、少なくともひとつ以上の学校活動計画を実施する 2.3 対象校のうち **%の CGS が、定期的に会合及び住民集会を開催する 2.4 対象校のうち **%の CGS が、住民集会で発表する財務報告書を策定する 2.5 対象校のうち **%の CGS が、会計帳簿及び議事録を記録保管する  3.1 関係者による CGS 活動のモニタリング・評価シートに関する関係者の理解度 3.2 コミュニティ教育評議会代表及び CAP の CGS 担当官の間における定期会合の開催度 3.3 CGS とコミュニティ間会議の開催度 3.4 異なる関係機関における CGS 活動報告書の提出度 3.5 CGS へのモニタリング／支援についての経験が蓄積されること	1.1.CGS 及び関係アクター規程文書 1.2 改訂モジュール 1.3.研修後のアンケートまたはモニタリング・評価報告 2.1.CGS の活動計画 2.2.CGS 活動計画表 2.4 定例会及び住民集会の議事録 2.5 定例会及び住民集会の議事録及び財務報告書 3.1 コミュニティ教育評議会報告書 3.2 定期会合の議事録 3.3 会議議事録 3.4 CAP、コミュニティ及び CGS 報告書 3.5 CGS 活動経験集	1.学校に対する教育地方分権化政策が継続される 2.研修を受講した教育行政官が異動しない 3.研修を受講した CGS 委員が任期終了前に免職にならない 4.ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない

活動	投入		
<p>1.1 対象 CGS の機能に関する参加型調査を行なう                      1.2 参加型調査結果を共有するとともに、CGS 及び CGS 関係者（プロジェクトに関わる行政官）の役割、権限、責任について認識するための全カウンターパート対象ワークショップを開催する                      1.3 学校運営における住民参加に関する CGS 委員対象の研修モジュールを改訂する                      1.4 学校運営における住民参加に関し、行政官及びコミュニティ関係者を対象に講師研修を行う                      1.5 学校運営における住民参加に関し、CGS 委員を対象に研修を行う</p>	<p>日本側                      &lt;日本人専門家&gt;                      1. 長期専門家                      (1) チーフアドバイザー／学校運営                      (2) 業務調整／住民参加                      2. 短期専門家（必要に応じ）                      &lt;機材&gt;                      1. モニタリング用車両                      2. モニタリング用バイク                      3. 事務用機器（コピー機、コンピュター、プリンター、電話/FAX 等）                      &lt;在外事業強化費&gt;                      1. 研修実施に係る費用                      2. マニュアル等文書作成等にかかる費用                      3. その他</p>	<p>マリ側                      &lt;カウンタートパート&gt;                      1. 教育省地方分権化分散化推進室長                      2. 地方分権化分散化推進室 CGS 担当官                      3. クリコロ州内の 2 つのアカデミー局長及び CGS モニタリング担当                      4. クリコロ州の対象 CAP 局長及びモニタリング担当者                      5. クリコロ州の対象コミュニティ教育評議委員                      &lt;プロジェクト執務室及び執務室維持経費&gt;</p>	<p>1. 学校に対する教育地方分権化政策が継続される                      2. 研修を受講した教育行政官が異動しない                      3. 研修を受講した CGS 委員が任期終了前に解散しない                      4. ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない</p>
<p>3-1. モニタリング体制に関する参加型調査を行う                      3-2. CGS 活動のモニタリング・評価シートを策定する                      3-3. CAP の CGS 担当者及びコミュニティ教育評議会代表者間の定期的な会合の開催を支援する                      3-4. CGS とコミュニティ間会議の開催を支援する                      経験共有セミナーを開催する</p>			<p>前提条件                      学校に対する教育地方分権化政策が存在する</p>

注： 指標の数値目標は、ベースライン調査の後で決定する。

2007年12月19日

文責：尾上 公一

マリ学校運営委員会支援プロジェクト第二次事前評価調査団  
地方行政機関聞き取り調査結果報告書

## 1. 調査の目的

（1）第一次事前評価調査の際の合意事項を踏まえて、現地行政機関を中心に聞き取り調査を行ない、プロジェクトのPDMの作成、特に想定されるプロジェクト活動内容及び実施体制の検討に資する情報を収集する。

（2）プロジェクトが開始段階にて対象候補となりうる地方行政機関（CAP、Commune）について選定基準にしたがって検討する。

## 2. 調査日程及び調査対象

調査日	調査対象機関	参加者
12月11日	CADDE との協議 AE de Kati	尾上、Ibo、Doucouré
12月12日	CAP de Banamba/Koulikoro Commune de Banamba AE de Koulokorro CAP de Koulokorro Commune de Koulikoro	尾上、Ibo、Doucouré
12月13日	CAP de Kati Commune de Kati CAP de Kalabankoro/Kati Commune de Kalabankoro CADDE との協議	尾上、Ibo、Doucouré
12月14日	CAP de Guidénéda/Kati CADDE との協議、団内協議	尾上、Ibo、Doucouré
12月15日	Ecole de Bouadoukou/CAP de Banamba (無償ソフコン対象校) ※ソフコンの責任者による対象校モニタリングに同行する形で調査を行なった。	尾上、Ibo、森下、伊藤

## 資料（6）

### 3. 調査者

- 尾上 公一（第2次事前評価団員）12月11日～15日
- Ibo Issa（第2次事前評価団員）12月11日～15日
- Samba Doucouré（CADDE 室長）12月11日～14日
- 森下 拓道（第二次事前評価団員）12月15日
- 伊藤 綾子（第二次事前評価団員）12月15日

### 4. 調査項目

#### AE

- 組織の概要
- 州全体における小学校、CGSの機能度等の現状・概観について
- 学校運営委員会及び地方分権化政策への反応、考え方
- 地方分権化政策（あるいはCGSの指導モニタリング体制）におけるAEの役割とは
- 中央（CADDE）・CAP・コミューンとの関係、連携調整の状況
- 地方分権化・CGS担当官の配置状況と業務内容
- ドナーの介入状況と介入分野
- 問題認識と今後の展望について

#### CAP

- CAPの概要
- 基本情報（学校の種類、数、教員の種類数、）
- CAP管轄地域における小学校、CGSの機能度の現状・概観について
- 学校運営委員会及び地方分権化政策への反応、考え方
- 中央、AE、コミューンとの関係、連携調整の状況
- 各学校のモニタリングシステム、モニタリングの現状について
- CGSのモニタリング及びコミューンとの連携システムに関する今後の展望、可能性について
- その他、問題点、課題等

#### Commune

- コミューンにおける教育分野での権限委譲の現状、関係者の理解度
- 教育委員会の有無、現状について（構成、委員の能力）、今後の展望、可能性について
- 人的資源
- 活動内容（活動計画の有無、活動計画策定プロセス、CGSのモニタリングの現状、など）
- CGSモニタリング及び管理支援体制構築にかかる今後の展望可能性について
- CAPとの関係、連携についての現状と今後の展望、可能性について

## 資料（6）

### ➤ その他、問題点、課題等

#### 5. 調査結果概要

##### （1）CGS 及び CGS の研修モニタリングの現状について

- 今回訪問した全て CAP において教育主事（Conseiller Pédagogique）が CGS の研修を受講していることが分かった。AE レベルに CGS 研修の講師能力を有する行政官（契約）が 1 名配置されており、彼が CAP の教育主事に対して CGS に関する研修を実施している。CGS の研修を受講した教育主事の数は CAP によって、ばらつきが見られたが、2 名から 5 名が受講していることが分かった。
- CAP の教育主事から各学校の CGS に対する研修の実施については、基本的には CAP レベルにおける予算措置の有無あるいはドナー支援の有無によって決定されている。現時点において全ての小学校の CGS に対する研修を実施した CAP は皆無であり、ドナーの介入地域にてドナーの援助の下 CGS の研修を実施した CAP や CAP 独自の年間活動計画に基づいて段階的に CGS 研修の実施を進めていこうとしている CAP も見られた。
- 各 CGS のモニタリングを実施しているという教育主事もいたが、システマティックに行なわれているわけではなく、通常の教員モニタリングの一環で研修を実施した CGS についてあるいは担当地区の CGS のモニタリングを行なっているとの事であった。ちなみに教育主事の通常業務の範囲で行なうモニタリングについては、年 1～3 回程度の巡回を実施していた。また移動手段として全ての教育主事にバイクが割り当てられていたが、そのガソリン代については十分な予算措置が取られていない CAP がほとんどであった。
- コミュンレベルにおいても、CGS のモニタリングをシステマティックに行なっているコミュンは存在していなかったが、教育担当評議員が自前のバイクで地道にモニタリングを行なっているところも見られた。また、KATI コミュンでは必要に応じて CGS の代表をコミュンに招集して会合を行なっているとの事であった。同コミュンは、都市型コミュンで各 CGS が近距離で集中しているため、特に移動に係る旅費等と支払わずに会合の開催が可能であるとの事であった。

##### （2）対象行政機関責任者及び担当者の理解度、モチベーション

今回聞き取り調査を行なった対象者は主に CAP の所長、教育主事、コミュン長、教育担当議員であったが、彼らの多くが聞き取り調査の回答及び意見交換においても積極的かつ妥当な発言をしていたことから CGS 及び地方分権政策とその意義について概ね理解していることが伺えた。特に機関の長のやる気や理解度、リーダーシップなどは、全体の士気に影響を及ぼす重要な要因であり、今回も出来る限り所長との会談を申し入れ、クリコロ CAP 及びバナンバ CAP 以外の 3 CAP の所長に話を聞くことが出来た。3 名とも政策や地

## 資料（6）

方自治体との連携、プロジェクト活動の意義や重要性などに対する理解度は高く、政策やプロジェクト活動への提言など、非常に有意義な意見交換が出来た。大半の CAP の所長が同様のレベルであれば、対象 CAP の選定とその後のプロジェクトの進捗にもそれほどの困難は伴わないのではないかと想像できる。

### （3）ドナーの介入状況

ドナーの介入については、クリコロ州の広い地域で PLAN MALI が介入しているが各 CAP で約 20 校程度の介入校を持っており、GRAD というローカル NGO が現場において活動を実施している。主な活動内容は、CGS 研修の実施、及び NGO のアニメーターによるモニタリングの実施、教室建設などである。多くのドナーが介入地域内で、児童の政府や教員勉強会などの支援を行なっている。

### （4）想定されるプロジェクト活動の内容、戦略について

#### 【民主選挙の導入について】

第 1 次調査及び今回の調査においても CGS 委員の選出において、現状では、関係者は民主的に選出されていると回答しているが、全てのケースで挙手による選挙または集会での合意承認による選出方法であった。承認や挙手による選出においても村長が候補者を指名する場合も多く、村長を中心とするコミュニティの秩序を必要以上に乱す可能性がある投票方式の選挙導入について否定的あるいは消極的な意見が一部の関係者から聞かれた。しかしながらこの意見はニジュールにおける当初多くの関係者のコメントと同じであり、この時点で消極論を取る必要性は無いと思われる。むしろ無記名投票方式について、CADDE 及び地方行政の関係者は、ほぼ全員が投票による選出のほうがより民主的であることを認めていた。投票用紙の準備などの用意に必要性など制約要件も多く実施されていない上、研修モジュールなどにおいても投票方式はオプションとしても紹介されていないことから、現場において実施に至っていないようである。したがってマリでの選挙導入の妥当性について、慎重、周到な準備は行なうべきであるが、前向きに検討すべきと思料する。特に CGS の管理責任を持ち、全く同様の選挙方式で選ばれているコミューンの議員から民主選挙の重要性についてコミュニティに対してメッセージを伝えることが非常に重要である。

ほとんど全ての学校で CGS は設置されており、そのほとんどが 2005 年に設置されている。つまりプロジェクトの活動が始まる 2008 年はちょうど改選時期にあたり、選挙を導入するタイミングとしては非常に都合が良いといえる。

**ポイント：「CGS 委員の選出について投票方式による民主選挙の導入可能性は大、CGS の機能化に必要な要素として想定する」**

#### 【学校活動計画（学校プロジェクト）について】

前回の調査において、ほとんどの CGS が学校プロジェクトまたは何らかの CGS の活動

## 資料（6）

計画を策定しておらず、またその活動計画の概念についても理解をしていなかったということがわかったが、今回の調査においても行政官の間においてもその概念についての理解は明確ではなかった。学校プロジェクト（Projet d'école）という数年に及ぶ長期的でかつ外部からの資金援助も包含した活動計画と学校開発計画（Plan de développement de l'école）、さらにドナーの介入する学校では、学校活動計画（Plan d'action de l'école）という言葉が使われているなど、異なる概念と言葉の活動計画が混在し、必ずしもその違いが明確ではなく、それが現場の関係者の混乱を招いているかのようであった。現在実施されている CGS 研修のモジュールでは、活動計画の策定実施にかかる内容が非常に希薄であり、特に概念の明確化と整理が十分になされていない。活動計画の策定プロセスにかかる説明も不十分である。したがってプロジェクトが予定している研修モジュールの改訂作業においては、この概念の明確化と整理、そしてニジュールで実施しているコミュニティレベルで実施する年間活動計画の概念の導入を図るべきである。さらに研修モジュールの中でその策定プロセス及びそれに係るノウハウ（住民集会での問題の抽出、分析、優先順位付け、そして計画の承認など）を明記する必要がある。

**ポイント：「異なる名称の活動計画の概念と定義の明確化とコミュニティのニーズと実施能力に基づいた年間学校活動計画の導入が必要」**

### 【研修手法、研修計画準備について】

多くのドナーや NGO、あるいは CAP が実施している（ドナーや NGO が CAP を通じて実施しているケースもある）CGS の研修は 3 日間、5 日間、10 日間など研修期間にばらつきが見られるが、総じて言えることは、政府の CGS 研修モジュール異なるテーマのほとんどを一気に参加者に教授していることである。住民代表の CGS 委員などほとんどが教育を受けたことない受講者の立場を考えるとこのやり方は非効率以外何物でもない。かつ一般住民を 5～10 日も拘束する研修では、参加率にも影響が出る。さらに、研修の講義も研修モジュールの内容を講師が一方向的に理詰めで教授するだけであり、参加型手法や非識字者にも容易に理解できるような工夫が行なわれている様子ではないようである。実際、研修を受講した参加者の理解度やその後の活動への効果も不十分との意見も多くあった。ニジュールのように住民の生活サイクルに配慮して短時間で最大限の研修効果が出せるよう、理論的な説明は極力最小限にとどめ、非識字者が内容を十分理解できるように参加型で絵や寸劇シミュレーションなどを取り入れた研修内容の導入を検討すべきである。

**ポイント：「研修の手法及び実施について、一般住民の参加者の能力及び生活サイクルを考慮した手法や研修計画を策定すべきである。」**

### 【研修対象について】

現在までに実施されている研修はドナーによってあるいは予算によって研修の参加者として CGS 委員の全てを招集しているケースから、最も少ないケースでは CGS の代表 1 名の

## 資料（6）

みという回答もあった。ほとんどの場合は、CGS委員の数名（2~3名）といったところであると思われるが、多くの関係者が問題として認識している点は、CGS委員全員に研修を実施しなければならないと考えているということである。マリのCGSの場合、代表や書記、会計といった担当に加えて学校プロジェクト担当、女子就学担当、などの役割がそれ多くの委員に割り当てられることにあるが、例えばCGSの代表や書記だけでは数名の研修受講者だけでは、その他の委員の役割について担当委員に理解させることが出来ず、活動がその時点で滞るという理由である。研修を受講した委員が学校に戻ってその内容を他の委員に報告、教授するという方法は前提になっていない様子であった。全ての委員に研修を施すには莫大な予算を必要とすることになり、この方法が非合理的であることは明らかである。プロジェクトでは、CGS代表、書記、会計担当の3名を研修対象として彼らが他のCGS委員に内容を伝授するという方式をとり、且つこの3名がCGSの核となる責任者であるという意識を持たせる必要がある。特に書記を担当することが多く、住民代表のCGS委員の活動をファシリテートする校長の役割について強調すべきである。

さらに、行政官の多くが住民代表のCGS委員について、まずCGS研修を実施する前に識字教育を施すべきであるという発言が多かった。これは、行政官だけでなく、住民参加型のコミュニティー開発などに関わるドナー関係者の間でもよく言われることである。つまりマニュアル等を通じて研修の内容を理解し、組織運営に必要となるノウハウを身につけるためにまずそれぞれの公用語でなくとも現地語での読み書き能力が最低限必要であるという論理である。CGSを運営するにあたり、現地語の読み書き能力が必要であるとの意見に異論は無いが、読み書き能力がないと学校運営が成り立たない、ということはニジェールの経験からはっきりと否定できる。つまり、まず研修の内容を理解する上で、上記非識字者に配慮工夫した研修を実施すれば、文字を解する必要性は全く無く、さらに委員会の議事録や必要となる書類の作成等については識字者である校長が担当することで問題は解決できる、唯一会計帳簿の記帳などで問題が生じる可能性があるが、これについても校長や教員の指導の下、会計担当だけでなく出来るだけ多くの委員が共同で作業を確認しながら行なうことで、会計担当が非識字者であってもCGSの信頼関係に基づいて透明性のある管理を行なうことは可能である。帳簿の記帳は非常に重要であるが、それ以上に重要なことは情報が共有され透明性が確保されているかということである。

**結論：「研修対象者は代表、書記、会計担当に絞り、他の委員に対する研修内容の報告、そして校長の参加の必要性を強調する」**

### 【研修講師、研修体制について】

今回の調査で分かったことは、CAPの教育主事の多くがCGS研修を受講し、研修の講師となる可能性を持っているということである。ニジェールにおけるCOGES担当官のように教授すべき内容を十分理解され、参加型の研修手法などを身につければ、それほどの投資をせずとも研修講師として十分務まる可能性がある。本プロジェクトでは、小学校のCGS

## 資料（6）

が対象であることから、CAP の一般教育主事（小学校担当）の講師養成が望ましいと思われる。一方でコミユンの教育担当議員についても教員や公務員経験者が多いことから講師としての潜在性が十分あると思われるが、必ずしも教員経験者が教育担当議員になっているとは確実ではない。したがってプロジェクトの研修講師としては、CAP レベルの教育主事を講師として、コミユンの教育担当議員は補助要員として講師を補佐することが想定されうる。また CGS の研修の実施に関しては、CGS の監督指導がコミユンの権限であるということを明確に CGS に伝える為にも、CGS 研修はコミユンレベルでコミユンの教育委員会が主催して実施することが望ましいと思われる。これは、CAP レベルで CGS を召集して研修を実施した結果、CGS 委員が問題に遭遇し、CAP に相談に訪問するというケースが見られたことから、コミユンの関与の重要性について認識を高めてもらう工夫が必要であるからである。

**ポイント：「研修講師は CAP の一般教育主事、及び副講師としてコミユン教育担当議員（教育委員会委員）を想定し、研修はコミユン教育委員会の主催で実施することを想定する」**

### 【モニタリング体制】

前回の調査でも明らかであったように現場において CGS のモニタリングはほとんどシステムティックに実施されておらず、関係する行政機関の体制も確立してはいない。しかし今回調査したコミユンでは、教育委員会の委員であるコミユンの教育担当議員が自前のバイクとガソリン代でモニタリングを行っていたり（Banamba コミュン）、CGS の代表をコミユンレベルに集めて活動報告書の提出を含めた情報伝達システムの構築を試みようとしている（Kati コミュン）コミユンの存在が確認された。一方で、CAP レベルでは教育主事の通常業務である教員のモニタリング巡回の際に CGS のモニタリングを実施しているところや CGS が CAP を訪問して学校に関する相談や連絡等を行っていたりするケースが見られた。いずれにせよ、CGS のモニタリング支援にかかる CAP とコミユンの役割権限の違いについて明確には認識されていない。学校運営にかかる指導のノウハウや経験の無いコミユンレベルでは、CGS モニタリングがなされていないか、あるいは限られた資源で手探りで独自のシステムを模索しながら実施を試みており、CAP レベルでは、モニタリングが CAP の役割権限ではないものの、過去の経緯経験から学校に関する相談やモニタリングを彼らの能力の範囲内で行なっているというのが現状であるといえる。尚、CAP とコミユンの連携のニーズ、必要性は多くの関係者が認識しており、両者の役割権限の明確化と効率的な連携調整システムの構築が求められていることは明らかである。

想定される CGS のモニタリング・支援体制としては、まず、コミユンレベルにおいて教育委員会が CGS の指導モニタリングの中心的な役割を果たすべくその概念の明確化と機能化をはかること。そして CGS と教育委員会（コミユン）との間の情報連絡体制として、CGS 代表の会合開催など有効であると考えられるが、コミユンのキャパと特性に応じて工夫しながら異なるシステムあるいは複合的なシステムの導入支援を図るべきである。一方でコ

## 資料（6）

ミュンとCAPとの間の連絡調整システムについては、教育委員会代表とCAPのCGS担当教育主事との会合の開催支援が考えられる。しかしながら、CAPとミュンは指揮系統が異なる組織であるため、例えばCAPが教育委員会代表なりミュン長を召集する権限は無い。その際は県知事の招集権によって県との連携協力を得る必要があるなど、それなりの手続きを踏む必要がある。また、CGSからミュンに対して活動計画のほか活動報告書の提出、ミュンからCAPに対して管轄するCGSの情報提供、活動報告の提出などが考えられる。

**ポイント：**異なるレベルにおけるモニタリングの仕組みについては更なる情報収集と調査を行なった上で一つの形にこだわるのではなく、地域の特性や関係機関のキャパシティなどを考慮してバリエーションと持たせて試行する方が今後の可能性を膨らませる意味で望ましいと思われる。

### （4）想定される実施体制

想定されるプロジェクトの実施体制としては、別添のとおり。プロジェクトはクリコロ州の2つのアカデミーを対象とし、プロジェクト第1段階の対象校100校を想定するとして、それぞれのアカデミーからCAPを一ヶ所ずつ、さらにそのCAPの中でミュンを2～3ヶ所ずつを対象とする体制が考えられる。ミュンはCGSの直接の監督指導の権限を持つ自治体であるためCGSの指導モニタリングを実施しCGSとの連絡窓口となる組織として位置づけ、特にミュンの実働部隊である教育委員会を能力強化の対象とすることが想定される。また教育担当議員（教育委員会委員）だけでなくミュン長の理解関与も重要であるところ、彼らに対する働きかけも行なっていく。CAPレベルでは、小学校を担当する全ての一般教育主事に対してCGSの研修対象としてCGSに対する理解及び各関係機関の役割と権限についての理解を深めてもらう。CGS委員に対する研修はCAPの一般教育主事が実施することが効果的であると判断され、基本的にCGSのモニタリングはミュンの役割であるため教育主事は行なわない。ただし、CAPの一般教育主事の中から1名のCGS担当官を選び、CGS関連の情報の集約及びミュンとの連絡窓口としての役割を与えることが考えられる。CAPとミュンとの連絡体制構築については、CAPレベルにおける定例会合などが考えられる。AEレベルにおいては、CGS担当官が一名配置されていることから同担当官はCAPの教育主事同様CGSの研修講師として、更に今後介入するCAPが増大した場合にCGS関連の情報を集約しCADDEとのCAPをつなぐ窓口としての役割が期待される。

### （5）介入対象機関の選定について

クリコロ州には2つのアカデミーの下合計10のCAPが存在するが、今回の調査では時間的制約もあり、結局半分の5つのCAPのみの訪問となった。訪問した5つのCAPの中でも対象機関として候補となりうるCAPもあるが、現時点での選定は控え、今後の残りの

## 資料（6）

CAP についての情報収集を行ない、判断材料が十分出揃った時点で先方との合意のもと最終決定を下すべきであると判断する。プロジェクト開始までに CADDE 側でも検討を進めてもらおうと同時に、プロジェクト開始後できるだけ早い時期に対象機関を選定は行なうべきと思われる。なお CAP とコミュンの選定基準については、双方の合意の下今回のミニッツに添付する。

### （6）ローカル NGO の活用について

今回の調査及び相手国政府側との協議を通して見えてきたものは、当初のこちらの予想以上に既存の行政体制を当てにできるのではないかという印象である。プロジェクトが必要としているものは、つまり研修の実施などの戦力として NGO の力を借りるというよりも、対象となるカウンターパートをより高いレベルの見地から指導アドバイスできる人材であるといえる。そういう意味でもし仮にそういう人材がいれば、それは必ずしも NGO に属している必要はなく、プロジェクトスタッフとして活用することも出来ると思われる。現時点では組織として能力を有する NGO というよりも現場の経験や広い見地から行政官の指導が行なえる個人の方が求められると思われる。いずれにせよ NGO についてはプロジェクト開始し、現地の事情が見えてきてからでも遅くはないと思われるが、上述のようにコンサルタント的な人材は是非早急に確保したいと考える

ちなみに今回は無償のソフコンと契約を結んでいる Human Network という現地 NGO による対象 CGS のモニタリングに同行し、担当者と意見を交換した。同 NGO がソフコンで実施している CGS 向けの研修は計 3 日間でその後は研修の効果を調査する為のモニタリングを一に行なうという小規模な活動であった。この担当者は以前 Save the children や World Education でも CGS 関連のアニメーターとしての活動経験があり CGS の研修モジュールにも精通しているようだが、プロジェクトのコンサルタントが務まるかどうかはまだその能力を見極める必要がある。

以 上

## 資料（7）

### 現地聞き取り調査議事録

#### 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 1

日時：2007年12月11日午前11:00～12:30

場所：Kati アカデミー

対象機関：Kati アカデミー

対象行政官：基礎教育課長、教員研修課長

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

##### （1）CGS の現状について

ドナーの介入による支援地域以外の学校ではほとんどのCGSが機能していないと認識しており、その理由として研修やモニタリングなどのCGSの能力強化が行なわれていないといった問題が根底にある。

##### （2）CGS と地方分権化政策に対する認識、アカデミーの果たす役割について

今日、CGSは学校運営の核となる組織でその重要性和意義については、何の疑念もない。児童のリクルートなどCGSが果たす役割は大きく、教育改善のための大きな“武器”であると認識している。地方分権化学校運営の分野は現在各関係機関の役割や権限についてまさに明確化していこうというのが現状。地方分権化機関（地方自治体）との関係など克服すべき課題はある。アカデミーとしても知識知見の集積と技術教授という役割があり、それは学校運営の分野においても同じことが言える。現状ではCAPの教育主事に対するCGS研修の講師研修をアカデミーレベルで行なっており、CAPの教育主事以外にもコミュンの代表も研修に参加している。

##### （3）ドナーの介入状況について

Kati アカデミーでは、Plan Mali, UNICEF, World Education, GTZ, などが大手のドナーとして介入している。特にCGS関連では、Plan と World Education が研修等を実施しているが、現在多くのドナーが現職教員研修、特に Communauté d'apprentissage（教員勉強会組織）に対する支援が多くなってきているという。

## 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 2

日時：2007年12月12日 9:00～10:30

場所：Banamba CAP

対象機関：Banamba CAP

対象行政官：教育主事 3名（Mamadou Jamdené/実技教科担当, Salah Traouré/一般教育主事, Moussa Traouré/一般教育主事）

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

### （1）CGSの現状について

Banamba CAPでは、4名の教育主事がCGS研修を受講しており、講師としての能力を身につけている。オランダから支援された資金を使ってCGSへの研修は、5日間で各CGS5名の委員に対する研修を実施した。この他、Planが介入地域で20校、SNVも約20校、それぞれのCGSに対する支援をおこなった。残りのCGSも研修を実施する必要があること研修を実施したCGSについても今後継続的な研修の実施が必要になってくる。研修内容については、非識字者が多いCGS委員にとって理解が難しいのではないかと思われる。また短期間でたくさんの情報を詰め込んでいるのでその効果についても高いとはいえない。非識字者でも理解を促進するよう識字研修も同時に実施するべきである。また、研修の対象についても限られた委員ではなく全員を対象にすべきである。

### （2）CAPとコミユンの連携について

現状でもコミユンとの連携は既があり、教員の採用や教室建設などCAPからコミユンに対して技術支援をする必要があることから、不定期的ながらコミユンとの連絡調整業務は実施している。今後の正式な連絡調整システムの導入などが検討されるのであればそれは歓迎すべきことであると思う。

### （4）ドナーの介入状況

同CAPではSNVとPlanが介入しているが、SNVは地方自治体の能力強化、PlanはCGSの研修及び教室建設、児童会活動支援などを行なっている。Planは同地域への活動は終了し、近々撤退するとのことであった。

### 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 3

日時：2007年12月12日 10:30～11:30

場所：Banamba Commune 庁舎

対象機関：Banamba Commune

対象行政官：Mohamad Sampara/コミュン教育担当議員（副市長兼教育委員会委員長）

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

#### （1）CGS 及び CGS モニタリングの現状について

CGS の設置以来、全ての CGS が研修を受講しているわけではないので、その機能度はまだまだ未熟であるといえる。CGS が定期会合を開いても多くのメンバーが会合に参加しないなどの問題がみられる。モニタリングについては、コミュンでは自分自身のバイクとかなしの燃料費（コミュンの予算及びポケットマネー）で出来る限りの巡回を行なっている。CGS の機能化のためには更なる研修の実施とモニタリングによるフォローアップが必要である。各学校を年に 3 回くらい巡回するには、月 20 1 のガソリン代が捻出できれば事足りると思われる。

#### （2）コミュンと CAP との連携について

CAP は、コミュン庁舎の隣に位置しているので、CAP とのコミュニケーションには問題はない。確実な情報の伝達と技術支援を得るために CAP とコミュンの定期的な会合システムは必要。

#### （3）その他、所感

調査団がコミュンを訪問した際、コミュンでは全ての議員を集めた定例会議を行なっていた。コミュン長は比較的年齢が若く、ダイナミックで CGS の意義や役割に対する理解度も高かった。コミュンは創設後間もない自治体であり、能力的には今後様々な教科を欲している組織であるが、コミュン議員は住民による直接選挙で選ばれていることもあり、上記の教育担当議員やコミュン長の働き振りから判断しても、比較的やる気とモチベーションの高い人々であるということが言えるのではないかと。

#### 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 4

日時：2007年12月12日 12:00～12:30

場所：Koulikoro AE

対象機関：Koulikoro AE

対象行政官：アカデミー所長、アカデミー副所長、クリコロコムン教育担当議員（副市長）

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

##### （1）CGSの現状について

これまでに全てのCGSとコムン関係者を対象アカデミーのCGS研修講師が研修を実施した。しかしながら、全てのCGSレベルまでは研修を実施する予算が今のところ不足している状況である。現在CGS及びCGSを指導監督するコムンやCAPレベルにおいても各アクターの役割が明確に理解されているとは言えない状況である。特にAPEとCGSとの役割の違いについて、未だに混乱が見られ、現場において対立が見られる。

##### （2）各アクターの連携の必要性、可能性について

調査対象者の中から、今後必要であると想定される各アクターとの連携の形について以下のような提言が出された。まずAEとCAP所長、コムン長で構成される運営方針会議の設置、CAP（教育主事）とコムン教育委員会委員で構成される定期会議の設置、そしてCGS同士が経験共有するための会議の設置、という3種類の連絡会議の必要性が提案された。本来ならばCGSの指導モニタリングはコムンの権限であり、AEおよびCAPは技術支援を行う役割であるが、現状ではコムンがまだ未熟であり、モニタリング指導に関してもAEおよびCAPからのサポートが必要である。

## 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 5

日時：2007年12月12日 14:30～16:00

場所：Koulikoro CAP

対象機関：Koulikoro CAP

対象行政官：教育主事、会計係

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

### (1) 教育主事の CGS 研修受講状況

CAP の教育主事は 12 名いるがその中で 5 名が既に CGS の研修を受講済みである。研修は 20 日間にわたり、その内容は CGS の役割と権限、社会動員、交渉技術、学校プロジェクト策定実施、などである。研修を受講した教育主事はその後 5 日間の研修を CGS 委員（代表、校長、その他の委員の 3 名）に実施することになっているが、現在のところ予算の確保が追いつかず、大半の CGS に対する研修は未実施である。研修の内容は全体の研修モジュールが網羅的にカバーされていていつが、参加者（CGS 委員）が現場ですぐに実施に移せるほど実践的であるは言いがたく、コミューンなり CAP なりが現場でフォローして行く必要がある。大半が非識字者である CGS 委員には現研修モジュールの内容は高度すぎる。

### (2) モニタリングの現状について

CAP の教育主事は通常の教員のモニタリングを年に 1～3 回行っており、その際に CGS のモニタリングについてもシステムティックではないものの実施している。しかしながら、教育主事による CGS のモニタリングにしても、モニタリングポイントなど CGS の機能度を測るポイントについて決まったものがないため、モニタリング能力を向上させる必要がある。コミューンの教育担当議員によるモニタリングは行われておらず、彼らのモニタリング能力強化についても同じことが言える。またコミューンについては移動手段の確保などに問題がある。一方で CAP レベルでは教育主事のバイクが割り当てられているが、CAP の予算に十分なガソリン代が確保されていない。現状では CGS からコンタクトがあれば必要に応じて相談をしたり、指導を行ったりしているが、CGS の代表を集めてシステムティックにコミュニケーションを行うシステムづくりは非常に重要であると考えられる。

### (3) ドナーの介入について

カナダ系の NGO、ARCM (Appui au Renforcement de Capacité au Mali) が約 20 校の CGS に対して研修およびモニタリングを行っている。

## 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 6

日時：2007年12月13日 8:30～10:30

場所：Kati CAP

対象機関：Kati CAP、Kati commune、CGS

対象行政官：CAP 所長、教育主事、コミューン教育担当議員、CGS 代表 2 名

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

### (1) 教育主事の研修受講状況

9名いる教育主事の全員が CGS の研修を受講済みである。そのうち、CGS 研修の講師ができるものは2名のみである。

### (2) CGS に対する研修

CGS に対する研修はすべての CGS に対して実施済みである。研修は5日間で、CGS 代表1名のみ参加であった。ドナーが介入している学校では、追加の研修を実施しているところもある。CGS の代表は非識字者も多く、研修の内容を必ずしも理解して、その後活動に結びついていない。残りの CGS 委員に対しても研修を実施していく必要がある。

### (3) CGS 設置時の委員選出方法について

CGS 委員を選出する際には挙手による選挙を行った。コミューンの教育担当議員が設置のための住民集会を主催した。投票による選挙の導入については、特に問題はないと考える。その方がより民主的であり、やる気のある人材が適切なポストにつくことができると思う。ただし、村長やコミュニティーの理解、投票用紙などの小道具の準備などが必要になる。

### (4) 学校プロジェクトについて

学校プロジェクトについては研修のモジュールでも明確に説明されておらず、ほとんどの CGS がその概念を理解しておらず、計画を策定していない。概念の明確化とより細やかな説明が望まれる。

### (5) モニタリングについて

まず、CAP レベルでは、通常の巡回モニタリングの範囲内で教育主事が CGS の活動についてもモニタリングを行っている。コミューンレベルでは、Kati コミュンでは CGS に対して四半期活動報告書の提出を義務付けている。しかし、大半の CGS からは報告書の提出が無い状況である。また不定期に CGS の代表を招集して会議も行い、研修の補完的な情報を補うとともに適切な指導を与えている。同コミューンは、各 CGS が比較的近距離で集中して存在しているため、特に旅費等の支払いも無く会議を招集できるという利点がある。CGS の会議を定期化することは非常に有効だと考える。また CAP との連絡体制も不可欠である。

## 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 7

日時：2007年12月13日 11:00～13:00

場所：Karabankoro CAP/Kati アカデミー

対象機関：Karabankoro CAP, Karabankoro Commune

対象行政官：CAP 所長、コミューン教育担当議員（副市長兼教育委員会委員長）

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

### （1）CGS 研修について

14名の教育主事の中で3名がCGSの研修を受講し、公立小学校に対して研修を実施しているが、今のところ研修の実施校は全体の約30%である。研修はまず非識字者に対して10日間の識字研修を行ったうえで5日間のCGS研修を実施するという内容である。非識字者に対しては、まず識字研修をしなければCGS研修の内容の理解は難しいと考える。

### （2）モニタリングについて

CGSのモニタリングはまずCAPレベルにおいて、教育主事の通常の巡回モニタリングの範囲でCGS活動のモニタリングもおこなっている。Karabankoro コミュンでは、コミューン内のCGSを4地区に地区割りにしてそれぞれの地区を4名の教育担当議員教育委員会メンバーが担当してモニタリングすることになっている。CGSはコミューンに対して四半期活動報告書を提出することになっている。CGSに対する追加研修を実施していくことに加えて、コミューンの担当者に対する能力強化も必要である。

### （3）CAP とコミューンとの連携について

現状では毎年度開始時にCAPと管轄内のコミューン長が一同に会して会議を行う。

これは入学のための準備という目的で開催される。理想的にはこの会合は年度の終わりに終了試験の準備と学校活動の総括を行うために実施するのが望ましいと考える。

### （4）その他

ーKarabankoro コミュンは首都バマコのベットタウン的コミューンであり、学校数は毎年増加し特に私立の小学校の数が半数以上を占めている。人口の急激な増加にもかかわらずコミューンの格付けは未だに村落コミューンであり、予算等の面で自治体運営に支障をきたしている。

ードナーの介入はGRAD（ローカルNGO）が40校に対して特に現職教員研修（CA）の支援を行っている。GTZも同様にCAに対して支援を行っているが、プログラムの終了時期を迎えている。

## 現地地方行政機関聞き取り調査議事録 8

日時：2007年12月14日 9:00～11:00

場所：Baguineda CAP/Kati アカデミー

対象機関：Baguineda CAP

対象行政官：CAP 所長、教育主事

調査者：尾上、Ibo

調査内容、結果

### (1) CGS 研修の受講および実施状況について

4名の教育主事がCGS研修を受講しており、20校のCGSに対してはPlan Maliの支援により研修を実施している。また、CAPの今年度の活動計画でさらに60校の研修を12月から実施する予定である。予定している参加者はCGS代表、会計担当、および学校プロジェクト担当である。また別途各学校の校長に対しては、CGSおよび異なるアクターの役割に関する研修、学校プロジェクトに関する研修、スクールマッピングに関する研修も予定している。現在のところ、コミュニティによる学校のオーナーシップがまだまだ不足していると感じている。

### (2) モニタリングの現状

CGSのモニタリングに関してはCAPの教育主事がとくに会計管理や教科書、備品管理の観点からモニタリングを行っている。しかしながら、移動手段や燃料維持費の不足で満足な巡回ができていない。教育主事の個人所有のバイクを使ってモニタリングすることもある。CGSの機能化のためには、さまざまなレベルのアクターの機能化が必要になるが、特にコミューンの教育委員会の強化は最優先であると考えられる。そして教育担当議員だけでなく主張であるコミューン長がまずCGSおよびそれに関するコミューンの役割と権限について理解する必要がある。

## 資料8

### フランス開発庁(AFD)との会議議事録

AFD は当地教育分野における PTF の議長を務めている。第一次事前評価調査時には、ミッション担当者の Vincent DOUILLE 氏と面会し、AFD の教育協力内容について情報を収集した他、当地ではドナー協調が進んでおり、ドナー間の調整と知見共有のため、JICA も本件プロジェクト立ち上げに際しては、開始前の PTF 報告を求められた経緯がある。これを踏まえ、第二次事前評価調査で決定されたプロジェクト内容の説明、今後のスケジュールについて説明を行うとともに、当地 PTF 協調会合に係る情報について面談を行った。

1. 日時 : 2007 年 12 月 19 日(水)
2. 場所 : AFD バマコ事務所
3. 面会者 : AFD 側 Emilie GARET  
調査団側 : 伊禮団長、森下団員、尾上団員、伊藤団員

#### 4. 会議内容

以下、AFD 担当者の発言要旨

##### 1) AFD の実施中プロジェクト

①教育分野セクター支援: 3 年間で 1,700 万ユーロ (ANICT コモンファンドへの投入) 2007 年今年からコミューンが教室建設を管轄しているが、建設に係る入札の手続きや維持管理に関する知識、ノウハウが不足している。

##### ②プロジェクトタイプ

- 地方分権化支援…CAP 建設資金援助、コミュニティ参加型学校施設・機材維持管理支援。
- 教育供給改善プロジェクト (Projet d'amélioration de l'offre Educative au Mali : PAOFEM)…教育の質改善を目指す。UNICEF 《Ecole amie des enfants, amie des filles》との連携、共同出資。GTZ や NGO とも連携。CGS を活用した学校施設・機材の維持管理、保健衛生、HIV/AIDS 啓発活動など。今年から理数科教育支援も開始。
- 教員養成校建設、教員研修支援…カイ教員養成校の教員研修支援。

2) 今回のプロジェクトは、資金援助をするものか。また 2008 年のプロジェクト予算は。回答) これまで無償資金協力により、PISE に資するべく小学校教室建設を行ってきている。本プロジェクトはコミューン、CAP の行政官研修支援を通じ、CGS の学校運営能力改善を目指す技術協力である。予算については、計画中である旨返答。

##### 3) PTF 会合の場でのプロジェクト情報提供依頼

CGS を通じた学校運営の改善については、GTZ、UNICEF、カナダなども実施中。これらのドナーとの情報と知見の共有を勧めたい。PTF 会合は、月に 1 度、主に最初の木曜日に実施している。JICA の本プロジェクトに関する発表は、2月もしくは3月の会合に合わせて行ってはどうか。予め、日程及び内容を知らせてほしい。

## COMPTE RENDU

Le lundi 17 décembre 2007, s'est tenue dans la salle de conférence de la Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Education « CADDE » une réunion préparatoire du Projet d'appui aux Comités de Gestion Scolaire. La rencontre s'est tenue sous la présidence du représentant de la CADDE et a regroupé les parties maliennes (CADDE, Académies et CAP de Kati et Koulikoro) et japonaises. Voir liste de présence.

A titre de rappel la rencontre s'inscrit dans le cadre des préparatifs du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire dont le démarrage est prévu pour mai 2008.

Auparavant la partie japonaise a mis à la disposition des participants deux (2) documents portant sur le cadre logique du projet et le résumé de la mission.

Deux (2) temps forts ont marqué la rencontre :

1. la présentation préliminaire de la mission par l'expert chargé de la gestion scolaire
2. les débats.

La présentation préliminaire a porté entre autres sur :

- les objectifs de la mission,
- les partenaires rencontrés, les sujets débattus et les constats qui ont résulté des différentes rencontres,
- les modifications proposées dans les résultats attendus,
- la stratégie d'intervention et la structure d'exécution du projet.

Les débats qui ont suivi ont essentiellement porté sur :

- l'absence de projet d'école des CGS dans les constats faits par la mission,
- la pertinence de la modification des résultats attendus par le projet,
- la nécessité de redéfinition du but du projet.

Au terme des discussions, les participants ont convenu des points suivants :

1. l'absence de projet souligné dans les constats est pris en compte dans le paragraphe du résumé des constats intitulé « Insuffisance de formation et d'information sur la planification des activités des CGS ».
2. le but du projet doit être reformulé en « Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels »,

3. les modifications apportées aux résultats attendus peuvent être retenus car concourent à l'atteinte du but du projet.

La rencontre prend fin à 15h20mn. Rendez vous a été donné pour le lendemain à 09h pour la suite des discussions sur le Cadre Logique du Projet.

Bamako, le 17 décembre 2007

Abdoul Malick MAIGA

Pont focal de la JICA au Mali

## COMPTE RENDU

Le mardi 18 décembre 2007, s'est tenue dans la salle de conférence de la Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Education « CADDE » une réunion préparatoire du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire. La rencontre s'est tenue sous la présidence du représentant de la CADDE et a regroupé les parties maliennes (CADDE, Académies et CAP de Kati et Koulikoro) et japonaises. Voir liste de présence.

La présente rencontre est la suite logique de celle débutée le lundi 17 décembre 2007 et s'inscrit dans le cadre des préparatifs du Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire dont le démarrage est prévu pour mai 2008.

La rencontre s'est notamment focalisée sur l'examen du document de Cadre Logique du Projet (CLP) distribué la veille par la partie japonaise.

Les questions des participants ont essentiellement porté sur les activités à réaliser et leur pertinence à l'atteinte des résultats. Aussi, elles ont porté sur :

- les enquêtes participatives à mettre en oeuvre,
- la participation communautaire,
- les contreparties malienne et japonaise,
- les projets d'école,
- les rôles et responsabilités des CGS,
- le renforcement des capacités des acteurs du projet,
- le personnel de la CADDE à déployer dans le cadre du projet,

A toutes ces questions, l'expert japonais chargé de la gestion scolaire et le chef de cellule CADDE ont apporté les apaisements nécessaires. Ils ont notamment insisté sur le rôle de mobilisation communautaire des CGS gage de réussite des actions à mener.

Au terme des discussions, les participants ont apporté les modifications suivantes :

1. Objectif global du projet : Dans la colonne moyens de vérifications, il a été retenu « statistique scolaires annuelles de la zone du projet » en lieu et place de statistique scolaires annuelles de la région.
2. But du projet : Le but du projet a été ainsi libellé : Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans les zones cibles du projet. Le troisième indicateur relatif à ce but a été modifié comme suit « Augmentation du taux de participation de la communauté aux assemblées générales.

3. Résultats du projet : Les résultats du projet n'ont pas subi de modification. La troisième supposition y afférent a été complétée comme suit : « Membres des CGS qui ont été formés ne démissionnent pas avant la fin de leurs mandats »
4. Activités du projet : L'activité 2.3 a été ainsi modifiée : Mise en œuvre de la formation des membres du CGS en technique de gestion scolaire et financière y compris le plan de développement de l'école »

A la fin de l'atelier le chef de la Cellule du CADDE et le Représentant Résident de la CADDE ont invité les participants à plus d'engagement pour que le projet soit une réussite et qu'il puisse s'étendre par la suite sur le reste de la région, voire du pays.

La rencontre prend fin aux environs de 11h00mn. Rendez vous a été pris pour le lendemain à 08h 30mn pour la signature du procès verbal entre les parties maliennes et japonaises.

Bamako, le 18 décembre 2007

Abdoul Malick MAIGA  
Pont focal de la JICA au Mali

**RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MALI  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
PROJECT OF SUPPORTING FOR SCHOOL MANAGEMENT COMMITTEE**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) through its Resident Representative of JICA Senegal office had a discussion with the concerned authorities of the Republic of Mali (hereinafter referred to as “Malian side”) for the purpose of working out the detail of the Japanese Technical Cooperation for the Project of Supporting for School Management Committee. Both sides also discussed desirable measures to be taken by JICA and the Malian side for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, Resident Representative of JICA Senegal office and the Secretary General of Ministry of Basic Education, Alphabetization and National Languages of the Government of the Republic of Mali agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

This Record of Discussion has been prepared in French and English languages, each text being equally authentic. In case of any divergence in the original documents, the original text in either of both languages may be modified as appropriate upon further consultation and agreement between the two parties.

Bamako, March 4, 2008

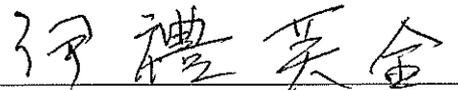


Mr. Aboubacrine ALPHA

Secretary General

Ministry of Basic Education,  
Alphabetization and National  
Languages

The Republic of Mali



Mr. Eizen IREI

Resident Representative

Japan International Cooperation Agency  
JICA Senegal Office

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MALI

1. The Government of the Republic of Mali will implement “the Project of Supporting for School Management Committee” (hereinafter referred to as “the Project”) in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese and third country experts as listed in Annex II.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, vehicle, equipment and other materials (hereinafter referred to as “the Equipment”) necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of Mali upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Malian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

#### 3. TRAINING OF MALIAN PERSONNEL IN JAPAN OR THIRD COUNTRIES

JICA will receive the Malian personnel connected with the Project for technical training in Japan or third countries.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF

## MALI

1. The Government of the Republic of Mali will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Republic of Mali will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Malian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Mali.
3. The Government of the Republic of Mali will grant, in the Republic of Mali, privileges, exemptions and benefits as listed in Annex IV and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. The Government of the Republic of Mali will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The Government of the Republic of Mali will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Malian personnel from technical training in Japan or third countries will be utilised effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Mali, the Government of the Republic of Mali will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Malian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V;



- (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex VI; and
  - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Mali, the Government of the Republic of Mali will take necessary measures to meet:
- (1) Expenses necessary for transportation within the Republic of Mali of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
  - (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Mali on the Equipment referred to in II-2 above ; and
  - (3) Running expenses (water, electricity, call and maintenance of the office) necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Secretary General of the Ministry of Basic Education, Alphabetization and National Languages is responsible for the administration and implementation of the project.
2. The Chief of CADDE (Cellule d'Appui de la Décentralisation/ Déconcentration), as the Project Manager, will be in charge of the managerial and technical matters of the Project on behalf of the Ministry.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and give advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.



4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Malian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VII.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Malian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE AND THIRD COUNTRY EXPERTS

The Government of the Republic of Mali undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Mali except for those arising from the wilful misconduct or gross negligence of the Japanese and third country experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Republic of Mali on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Republic of Mali, the Government of the Republic of Mali will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Mali.



IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three years from May 1, 2008.

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF EXPERTS
- ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR EXPERTS
- ANNEX V LIST OF MALIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX VI LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VII PROJECT ADMINISTRATION
- ANNEX VIII PROJECT IMPLEMENTATION STRUCTURE

## ANNEX I MASTER PLAN

### 1. Objectives of the Project

#### (1) Overall Goal

School environment is improved through decentralized school management

#### (2) Project Purpose

School management is improved in the Project sites on the basis of functional School Management Committee.

### 2. Outputs of the Project

- 1) The role, attribution and responsibility of School Management Committee and involved different actors are clarified and understood by stakeholders.
- 2) The capacity for school management of School Management Committee is strengthened.
- 3) The monitoring and evaluation system for School Management Committee is consolidated.

### 3. Activities of the Project

- 1-1 Conduct a participative baseline survey on the function of School Management Committee in the Project area
- 1-2 Hold a workshop to share the results of the baseline survey and internalize the role, attribution and responsibility of School Management Committee and different stakeholders (for administrators related to the Project)
- 1-3 Revise modules of training for School Management Committee on community participation related to school management
- 1-4 Conduct training for trainers and representatives of local government on Community Participation related to School Management
- 1-5 Conduct training for School Management Committee members on Community Participation related to School Management
  
- 2-1 Revise training modules for School Management Committee members on techniques of School and Financial Management
- 2-2 Conduct training for trainers and representatives of local government on techniques of School and Financial Management
- 2-3 Conduct training for School Management Committee members on techniques of School and Financial Management
  
- 3-1 Conduct a baseline survey on monitoring system
- 3-2 Elaborate monitoring and evaluation tools for activities of School management Committees
- 3-3 Provide technical support for holding periodic meetings among focal point of School Management Committee and CAP(Centre d'Appui Pédagogique) and presidents of Education Committee of local government
- 3-4 Provide technical support for holding meetings between School Management Committees and local governments
- 3-5 hold a workshop in order to share and accumulate experiences



## ANNEX II LIST OF JAPANESE AND THIRD COUNTRY EXPERTS

### 1. Long-term Expert

- (1) Chief Advisor/ School Management
- (2) Participative Approach/ Coordination

Other expert(s) may be dispatched according to the needs for better implementation of the Project.



### ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide the following equipment necessary for the implementation of the Project:

1. Vehicle(s)
2. Motorcycle(s)
3. Printer(s)
4. Small Printer(s)
5. Copier(s)
6. Computer(s)
7. Air conditioner(s)
8. Digital Camera
9. FAX
10. Safety Box
11. Projector(s)
12. Digital Video Camera(s)

Note: The contents, specification, and quantity of the equipment above are to be determined between the Japanese experts and the Malian counterpart personnel based on the Project Design Matrix (PDM) and Annual work plan of the Project (P/O), within the limit of the allocated budget.



ANNEX IV

PRIVILEGES, EXEMPTIONS, AND BENEFITS FOR JAPANESE  
AND THIRD COUNTRY EXPERTS

1. To exempt from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad for the Japanese and third country experts.
2. To exempt from income tax, import duties, and any other charges imposed on personal household effects of the Japanese and third country experts and their families, including one motor vehicle per expert.
3. To use all its available means to provide medical and other necessary assistance to the Japanese and third country experts and their families.
4. To issue, upon application, entry visas for the Japanese and third country experts and their families free of charge.
5. To issue identification cards to the Japanese and third country experts and their families to secure the cooperation of all governmental organisation necessary for the performance of the duties of the experts.
6. To exempt from customs duties for import and export for machinery and equipment by the Japanese and third country experts in connection with the Project activities.

## ANNEX V LIST OF THE MALIAN COUNTERPART

1. Chief of CADDE
2. Staff of CADDE in charge of School Management Committee
3. Directors and staff in charge of monitoring for School Management Committee of two AEs in Koulikoro Region
4. Directors and staff in charge of monitoring for School Management Committee at related CAPs
5. Education Advisors of related local government

Other counterparts may be assigned according to the needs for better implementation of the Project.



ANNEX VI LIST OF LAND, BUILDINGS, AND FACILITIES

1. Land, buildings, and facilities necessary for the Project.
2. Rooms and facilities necessary for installation and storage of equipment
3. Offices and facilities necessary for the Project
4. Other facilities mutually agreed upon as necessary for implementation of the Project



## ANNEX VII PROJECT ADMINISTRATION

### 1. Joint Coordination Committee

The structure of the Joint Coordination Committee (Steering Committee) will be presented in ANNEX VIII.

### 2. Project Director

Secretary General of the Ministry of Basic Education, Alphabetization and National Languages will be responsible for general supervision of the Project.

### 3. Project Coordinator

CADDE will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with related AEs, CAPs and local governments.

### 4. Role of various bodies of the Project

The function and composition of the steering committee will be presented as follows:

#### (1) Function

The Joint Coordination Committee of the Project will be established for the better implementation of the Project. It will be held twice a year or on the basis of convocation of one of the two sides according to the needs. The principal functions of the Joint Coordination Committee of the Project are as follows:

- Validation of the Annual Plan of Operations
- Overall management of the project
- Examination of the overall progress of the Project

#### (2) Composition

a. Chair person: Secretary General of the Ministry of Basic Education, Alphabetization and National Languages (Project Director)

b. Members:

(Malian Side)

- Chief of CADDE
- National Director for Basic Education (DNEB)
- Administrative and Financial Director (DAF)
- Director of CPS
- Director of AE of Koulikoro
- Director of AE of Kati
- Representative of the Ministry of Finance

(Japanese Side)

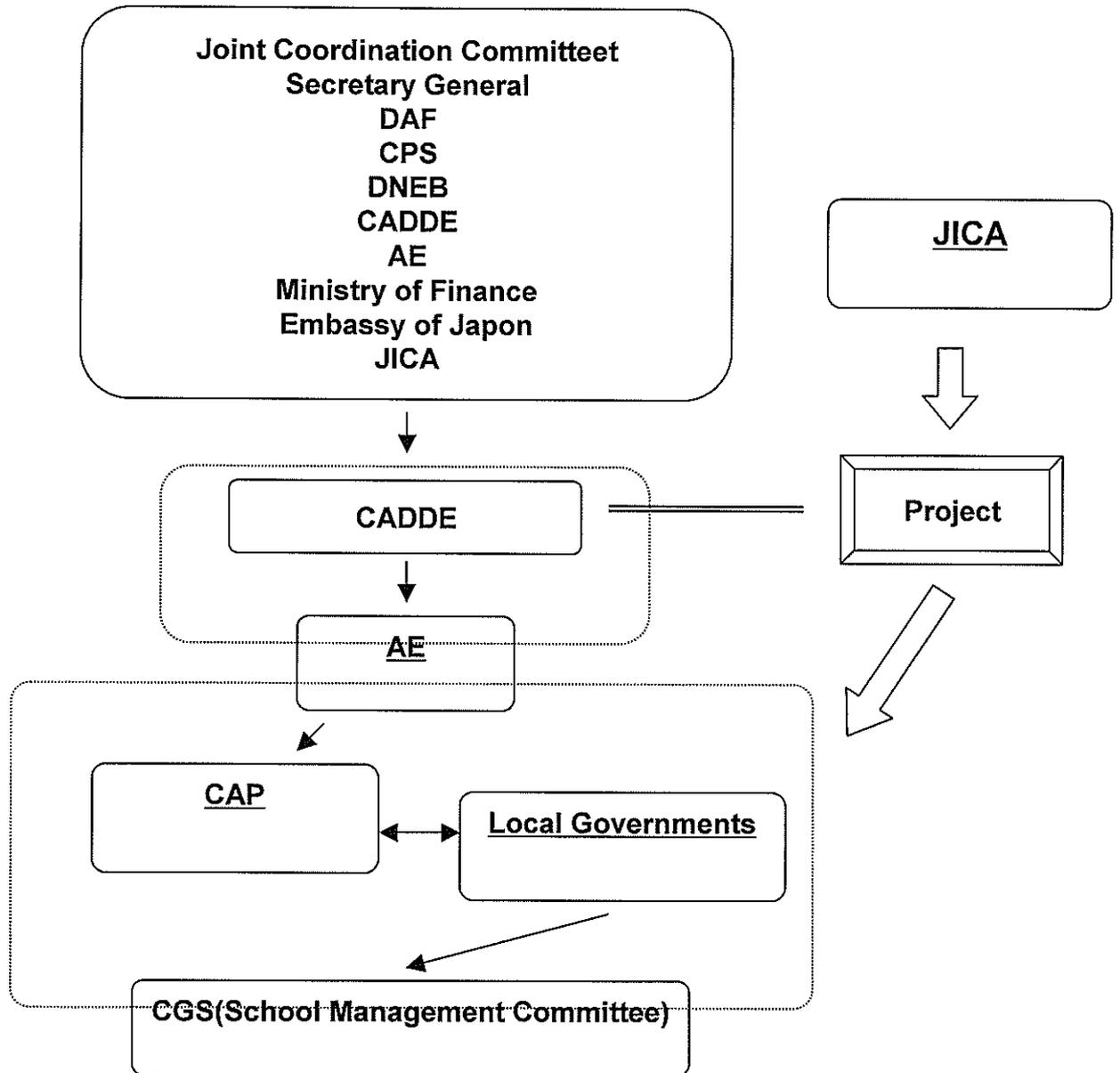
- Representative of the Embassy of Japan in Mali
- Representative of JICA Senegal Office
- Japanese Experts of the Project

(Other members)

- Financial and Technical Partners
- Other stakeholders suggested by CADDE and JICA



# Project Implementation Structure



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**PROCES VERBAL DES DISCUSSIONS**  
**ENTRE**  
**L'AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE**  
**ET**  
**LES AUTORITES CONCERNEES DE LA REPUBLIQUE DU MALI**  
**DANS LE CADRE**  
**DE LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE**  
**POUR**  
**LE PROJET D'APPUI AUX COMITES DE GESTION SCOLAIRE**

L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée « JICA ») à travers le Représentant Résident du bureau de la JICA au Sénégal a eu une série de discussions avec les autorités maliennes dans le but de définir les détails de la Coopération Technique Japonaise pour le Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire. Les deux parties ont aussi discuté des mesures souhaitables à prendre par la JICA et les Autorités Maliennes pour une bonne mise en oeuvre du projet sus-mentionné.

Comme résultats des discussions, le Représentant Résident du bureau de la JICA au Sénégal et le Secrétaire Général du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales de la République du Mali ont convenu des points annexés dans le document ci-joint.

Le procès verbal a été élaboré en langues française et anglaise, chacune des versions étant aussi authentique que l'autre. En cas de divergences sur la traduction initiale, le texte initial concerné des deux langues pourrait au besoin être modifié après concertation et accord entre les deux parties.

Fait à Bamako, le 4 mars 2008

---

Pr. Aboubacrine ALPHA  
Secrétaire Général  
Ministère de l'Education de base, de  
l'Alphabétisation et des langues Nationales  
La République du Mali

---

M. Eizen IREI  
Représentant Resident du Bureau de la JICA au  
Sénégal  
L'Agence Japonaise de Coopération Internationale

伊禮 稔 全

## DOCUMENT ATTACHE

### **I. COOPERATION ENTRE LA JICA ET LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU MALI**

1. Le Gouvernement de la République du Mali mettra en œuvre le Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (ci-après dénommé "le Projet") avec la coopération technique de la JICA.
2. Ce projet sera mis en œuvre conformément au Plan Directeur ci-joint en Annexe I.

### **II. MESURES A PRENDRE PAR LA JICA**

Conformément aux lois et règlements en vigueur au Japon, la JICA prendra à ses frais les mesures suivantes selon les procédures normales du Schéma de Coopération Technique Japonaise.

#### **1. MISE A DISPOSITION D'EXPERTS**

La JICA mettra à disposition les services d'Experts japonais, conformément à l'Annexe II.

#### **2. FOURNITURE D'EQUIPEMENTS**

La JICA fournira des machines, équipements, véhicules et autres matériels (ci-après dénommés "Les Equipements") nécessaires à la mise en œuvre du Projet, conformément à l'Annexe III. Les équipements deviendront la propriété du Gouvernement de la République du Mali à condition qu'ils soient livrés C.A.F (coût, assurance et fret) aux Autorités maliennes compétentes dans les ports et/ou aéroports de débarquement.

#### **3. FORMATION DU PERSONNEL MALIEN AU JAPON OU DANS DES PAYS TIERS**

La JICA assurera au Personnel malien impliqué dans la mise en œuvre du Projet une formation technique au Japon ou dans des pays tiers.

### III. MESURES A PRENDRE PAR LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU MALI

1. Le Gouvernement de la République du Mali prendra les mesures idoines afin d'assurer que le fonctionnement autonome du Projet soit pérennisé pendant et après la coopération technique, à travers une pleine et active implication dans la mise en œuvre du Projet des autorités, groupes bénéficiaires et institutions concernés.
2. Le Gouvernement de la République du Mali s'assurera que les technologies et connaissances acquises par les ressortissants maliens ; comme fruit de la coopération technique japonaise, contribueront au développement économique et social de la République du Mali.
3. Le Gouvernement de la République du Mali accordera dans la République du Mali les privilèges, exonérations et avantages, conformément à l'Annexe IV et accordera les privilèges, exonérations et avantages non moins favorables aux experts des pays tiers ou des organismes internationaux remplissant des missions similaires à celles des Experts japonais ou de pays tiers auxquels mentionnés au point II.1 ci-dessus et à leurs familles.
4. Le Gouvernement de la République du Mali s'assurera que les Equipements mentionnés au point II-2 ci-dessus soient utilisés de façon effective dans la mise en œuvre du Projet de concert avec les Experts japonais cités à l'Annexe II.
5. Le Gouvernement de la République du Mali prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que les connaissances et expériences acquises par le Personnel malien par le biais de la formation technique au Japon ou dans des pays tiers soient utilisées de façon effective dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.
6. Conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Mali, le Gouvernement de la République du Mali prendra les mesures nécessaires afin d'assurer à ses propres frais :



(1) Les services du Personnel malien de contrepartie et du personnel administratif figurant à l'Annexe V.

(2) Les terrains, bâtiments et infrastructures figurant à l'Annexe VI, et

(3) La fourniture ou le renouvellement des machines, équipements, instruments, véhicules, outils, pièces de rechange et autres matériels nécessaires à la mise en œuvre du Projet, autres que les Equipements fournis par la JICA au point II-2.

7. Conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Mali, le Gouvernement de la République du Mali prendra les mesures nécessaires pour assurer :

(1) Les frais de transport à l'intérieur de la République du Mali des Equipements mentionnés au point II-2 ci-dessus, ainsi que leur installation, fonctionnement et entretien ;

(2) Les droits de douane, taxes intérieures et toute charge imposée dans la République du Mali sur les Equipements mentionnés au point II-2 ci-dessus et

(3) Les frais de fonctionnement nécessaires (eau, électricité, communication et entretien des bureau) à la mise en œuvre du Projet.

#### **IV. ADMINISTRATION DU PROJET**

1. Le Secrétaire Général du Ministère de l'Education de base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales, en tant que Directeur du Projet, est responsable de l'administration et de la mise en œuvre du Projet.
2. Le chef de la CADDE, en tant que Chef du Projet, est chargé de la gestion des aspects techniques du Projet pour le compte du Ministère.
3. Les Experts japonais feront les recommandations nécessaires et fourniront des conseils au Directeur du Projet et au chef du Projet sur les aspects relatifs à la mise en œuvre du Projet.



4. Les Experts japonais donneront des conseils et des orientations nécessaires au Personnel de contrepartie malienne sur les aspects techniques relatifs à la mise en œuvre du Projet.
5. Pour une mise en œuvre effective et réussie de la coopération technique dans le cadre du Projet, un Comité Conjoint de Pilotage du Projet; dont le rôle et la composition figurent à l'Annexe VII, sera mis en place.

#### **V. EVALUATION CONJOINTE**

L'Evaluation du Projet se fera conjointement par la JICA et les Autorités maliennes compétentes, à mi-parcours et pendant les six derniers mois de la période de coopération, afin d'examiner le niveau de réalisation.

#### **VI. PLAINTES CONTRE LES EXPERTS JAPONAIS**

Le Gouvernement de la République du Mali s'engage à répondre aux plaintes qui peuvent survenir contre les Experts japonais engagés dans la coopération technique, dans le cadre du Projet résultant ou survenant durant ou en rapport avec leur fonctions officielles dans la République du Mali, sauf celles découlant de mauvaise conduite volontaire ou de faute lourde des Experts japonais ou de pays tiers impliqués dans le projet.

#### **VII. CONCERTATION**

Il y aura une concertation entre la JICA et le Gouvernement de la République du Mali sur tout problème majeur découlant ou en rapport avec le Document Attaché.

#### **VIII. CONDITIONS DE COOPERATION**

La durée de la coopération technique pour le Projet selon le Document Attaché sera de trois ans à partir du 1<sup>er</sup> mai 2008.



ANNEXE I	PLAN DIRECTEUR
ANNEXE II	LISTE DES EXPERTS JAPONAIS
ANNEXE III	LISTE DES MACHINES ET EQUIPEMENTS
ANNEXE IV	PRIVILEGES, EXONERATIONS ET AVANTAGES AUX EXPERTS JAPONAIS OU DE PAYS TIERS
ANNEXE V	LISTE DU PERSONNEL DE CONTREPARTIE MALIENS
ANNEXE VI	LISTE DES TERRAINS, BATIMENTS ET INFRASTRUCTURES
ANNEXE VII	ROLES DES DIFFERENTES STRUCTURES DU PROJET
ANNEXE VIII	STRUCTURES D'EXECUTION DU PROJET

## ANNEXE I PLAN DIRECTEUR

### 1. Objectifs du Projet

#### (1) Objectif global

Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école

#### (2) But du Projet

Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du Projet

### 2. Résultats du Projet

(1) Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes

(2) Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées

(3) Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est consolidé

### 3. Activités du Projet

1.1 Mise en oeuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement du CGS au niveau des écoles cibles

1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)

1.3 Révision du module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

1.4 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

1.5 Mise en oeuvre de la formation des membres de CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire

2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière

2.2 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables de collectivités en techniques de gestion scolaire et financière

2.3 Mise en oeuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière y compris le plan de développement de l'école

3.1 Mise en oeuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi

3.2 Elaboration des outils de suivi et évaluation des activités de CGS

3.3 Appui à la tenue des réunions périodiques entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes

3.4 Appui à la mise en oeuvre des concertations entre les CGS et la commune

3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences

## ANNEXE II LISTE DES EXPERTS JAPONAIS ET DE PAYS TIERS

### 1. Expert à long terme

- Chef conseiller/Gestion scolaire
- Approches participatives/Coordination du Projet.

Si nécessaire des experts à court terme peuvent être affectés selon les besoins pour la bonne mise en oeuvre du Projet.



### ANNEXE III LISTE DE MACHINES ET EQUIPEMENT

JICA fournira l'équipement nécessaire pour la mise en oeuvre du Projet:

- (1) Véhicule(s)
- (2) Motocyclette(s)
- (3) Imprimante(s)
- (4) Petite(s) Imprimante(s)
- (5) Photocopieur(s)
- (6) Ordinateur(s)
- (7) Climatiseur(s)
- (8) Appareil Photo numérique
- (9) Télécopieur
- (10) Coffre
- (11) Projecteur(s)
- (12) Vidéocaméra(s) numérique(s)

Notes : Les matériels nécessaires à la mise en oeuvre du Projet dans la limite du budget de la JICA alloué au Projet.

Le contenu, les spécifications et la quantité des matériels à fournir sont déterminés par les experts japonais et leurs homologues maliens sur la base du Cadre Logique et du Plan d'Opération Annuel du Projet.



## ANNEXE IV

### PRIVILEGES, EXONERATIONS, ET AVANTAGES EN FAVEUR DES EXPERTS JAPONAIS ET DE PAYS TIERS

1. Exonérer d'impôt sur le revenu et d'autres frais de toute sorte imposés sur ou en relation avec les indemnités de vie payées à l'étranger pour les experts Japonais et de pays tiers ;
2. Exonérer d'impôt sur le revenu, de droits d'importation, et d'autres frais imposés sur les effets personnels de ménage d'experts Japonais et de pays tiers et de leurs familles, y compris un véhicule par expert ;
3. Utiliser tous les moyens disponibles pour fournir une assistance médicale et autre nécessaire pour les experts Japonais et de pays tiers et leurs familles ;
4. Délivrer, sur demande, des visas d'entrée en faveur des experts Japonais et de pays tiers et à leurs familles gratuitement ;
5. Délivrer des cartes d'identification aux experts Japonais et de pays tiers et à leurs familles pour sécuriser la coopération de toute l'organisation de l'état nécessaire pour l'accomplissement des obligations des experts
6. Exonérer de droits de douane pour l'importation et l'exportation de machines et équipement par des experts Japonais et de pays tiers en relation avec les activités du Projet.



## ANNEXE V LISTE DES HOMOLOGUES MALIENS

1. Chef de CADDE
2. Membre de CADDE chargé des CGS
3. Directeurs et responsables de suivi des CGS au niveau des deux AE dans la région de Koulikoro
4. Directeurs et responsables de suivi des CGS au niveau des CAP concernés
5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées

Autre personnel homologue sera assigné si nécessaire pour la bonne mise en oeuvre du Projet



## **ANNEXE VI LISTE DE TERRAIN, BATIMENTS, ET INFRASTRUCTURES**

1. Les terrains, les bâtiments et infrastructures nécessaires pour le Projet.
2. Les salles et infrastructures nécessaires pour l'installation et le stockage de l'équipement.
3. Les bureaux et infrastructures nécessaires pour le Projet
4. Autres infrastructures mutuellement acceptées si nécessaires pour la mise en oeuvre du Projet.



## ANNEXE VII. ADMINISTRATION DU PROJET

### 1. Structure de la mise en oeuvre du Projet

La structure d'exécution du Projet sera présentée en ANNEXE VIII.

### 2. Directeur du Projet

Le secrétaire Général du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales sera responsable de la supervision générale du Projet.

### 3. Coordinateur du Projet

La Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Education (ci-après dénommée «CADDE»), sera responsable de la mise en oeuvre du Projet en collaboration avec les AE, les CAP et les Collectivités Territoriales concernés.

### 4. Rôle des organes du Projet

La fonction et la composition du Comité de Pilotage du Projet (ci-après dénommé « CPP ») seront précisées comme suit.

#### (1) Fonction

Le Comité de Pilotage du Projet sera mis en place pour la bonne marche du Projet. Il se réunira deux fois par an ou en cas de nécessité sur convocation d'une des parties. Les fonctions principales du Comité de pilotage du Projet sont les suivantes :

- Approuver le Plan Annuel d'Opération,
- Assurer la coordination du Projet;
- Examiner la progression générale du Projet.

#### (2) Composition

##### a. Président

Le Secrétaire Général du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (Directeur du Projet)

##### b. Membres

#### 【Les membres de la partie malienne】

- Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation Déconcentration de l'Education (CADDE)
- Directeur National de l'Education de Base (DNEB)
- Directeur Administratif et Financier(DAF)
- Directrice de la Cellule de Planification et des Statistiques (CPS)
- Directeur de l'Académie d'Enseignement de Koulikoro (AE de Koulikoro)
- Directeur de l'Académie d'Enseignement de Kati (AE de Kati)
- Représentant du Ministère des Finances



**【Les membres de la partie japonaise】**

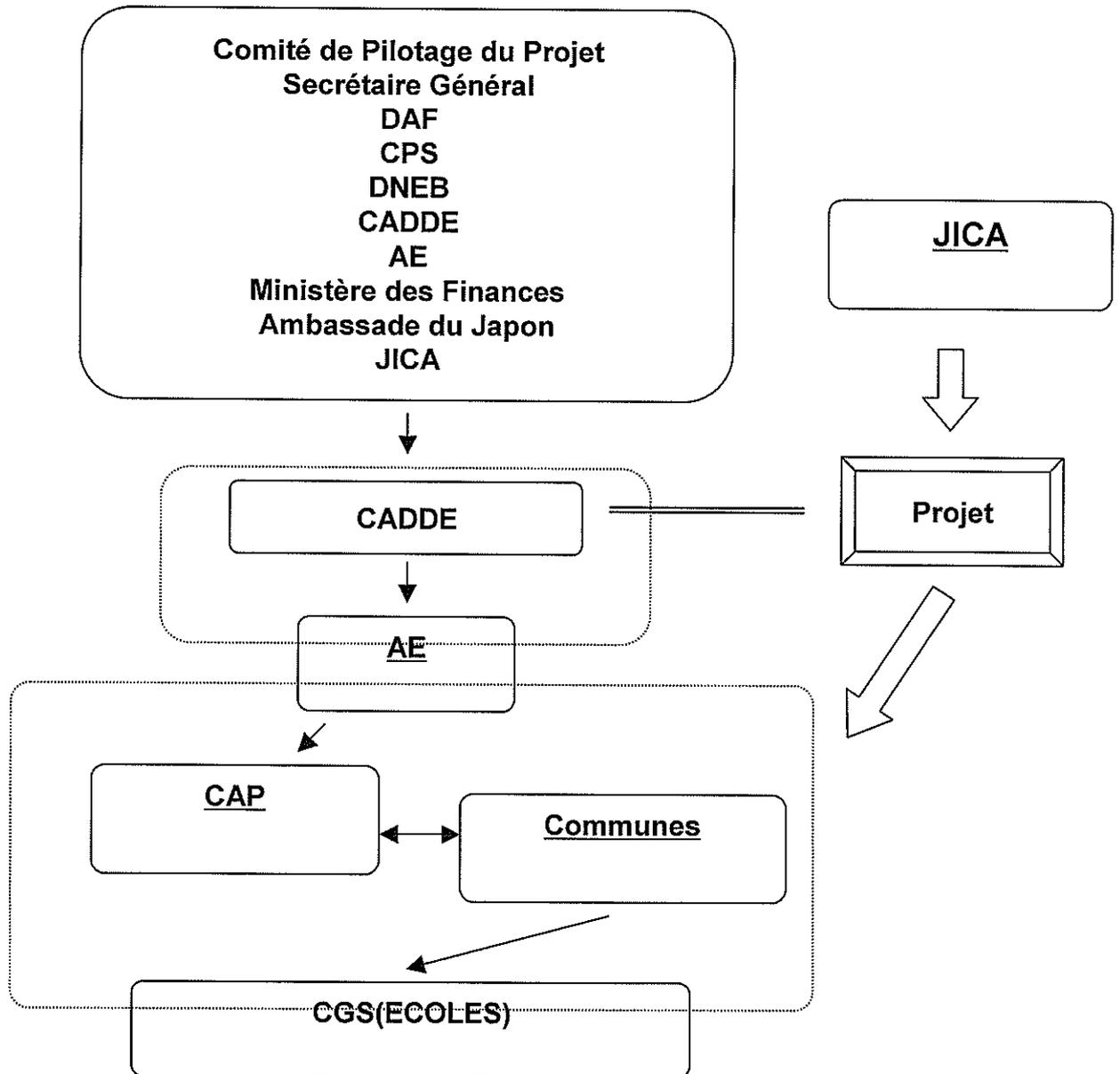
- Représentant(s) de l'ambassade du Japon au Mali
- Représentant(s) de la JICA Sénégal
- Experts japonais du Projet

**【Les membres d'autres structures】**

- Partenaires Techniques et Financiers, au besoin
- Autre personnel concerné, à proposer par la CADDE et la JICA



# Structure d'exécution du projet



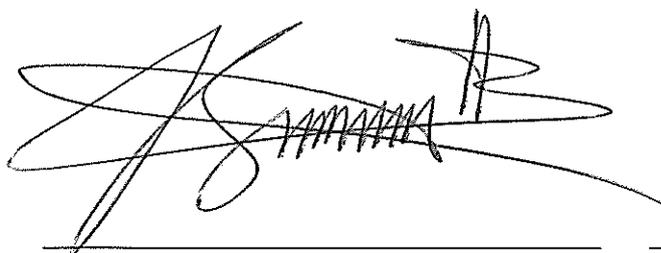
**PROCES VERBAL DE DISCUSSIONS**  
**ENTRE**  
**L'AGENCE JAPONAISE DE COOPERATION INTERNATIONALE**  
**ET**  
**LES AUTORITES COMPETENTES DU GOUVERNEMENT**  
**DE LA REPUBLIQUE DU MALI**  
**SUR**  
**LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE POUR LE PROJET D'APPUI AUX**  
**COMITES DE GESTION SCOLAIRE**

L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci après dénommée "JICA") à travers son Représentant Résident du Bureau de la JICA au Sénégal, a signé le Procès-Verbal des Discussions (ci après dénommé "P/V") sur la coopération technique concernant le Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (ci-après dénommé "le Projet").

A la suite des discussions, les deux parties ont convenu du contenu du document ci-joint.

Le procès verbal a été élaboré en langues française et anglaise, chacune des versions étant aussi authentique que l'autre. En cas de divergences sur la traduction initiale, le texte initial concerné des deux langues pourrait au besoin être modifié après concertation et accord entre les deux parties.

Fait à Bamako, le 4 mars 2008



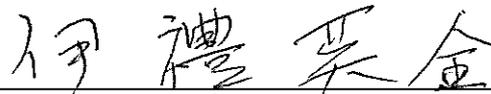
Pr. Aboubacrine ALPHA

Secrétaire Général

Ministère de l'Education de base, de

l'Alphabétisation et des langues Nationales

La République du Mali



M. Eizen IREI

Représentant Resident du Bureau de la JICA

au Sénégal

L'Agence Japonaise de Coopération

Internationale

## **LISTE DES PARTICIPANTS**

### **LA PARTIE MALIENNE**

**Ministère de l'Éducation de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales**

M. Aboubacrine ALPHA, Secrétaire Général, MEBALN,

M. Ladjji Mamadou L. COULIBALY, Cellule de Planification et des Statistiques (CPS),

M. Jocelyne CASELY, CPS,

Mme Aicha Walet MOHAMED, Direction Nationale de l'Éducation de Base (DNEB),

M. Yaranga TOURE, DNEB,

M. Hassane SAMASSEKOU, Direction d'Administration et le Finance (DAF),

M. Dinding YEBEDIE, DAF

M. Youssouf DIAKITE, Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Éducation (CADDE)

Mme Fofana Fily TRAORE, CADDE

M. Moussa GORO, CADDE

M. Moussa SIBY CADDE,

M. Makan T. KONATE, CADDE,

M. Ibrahima SOUNFOUNTERA, CADDE,

### **LA PARTIE JAPONAISE**

M. Eizen IREI, le Représentant Resident du Bureau de la JICA au Sénégal,

Mme. Ayako ITO, la Conseillère Technique en Éducation, JICA,

M. Abdoul Malick MAIGA, Point Focal de la JICA

### **LES AUTRES ORGANISATIONS**

M. Jacques GINGRAS, l'Agence Canadienne pour le Développement International

M. Kalifa COULIBALY, Human Network Mali



## TITRE DU PROJET

Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (CGS)

### I. CADRE LOGIQUE

Le Projet sera mis en oeuvre dans le cadre logique montré dans l'Annexe I. Le cadre logique est un outil efficace pour la gestion et la mise en oeuvre des projets/programmes.

- (1) Le cadre logique est un schéma logiquement élaboré qui définit la compréhension initiale du cadre du Projet et indique les étapes logiques vers la réalisation du But du Projet ;
- (2) Le cadre logique doit être élaboré de façon flexible selon la progression et la réalisation du Projet, sur l'accord des parties maliennes et japonaise ;
- (3) Il est également utilisé comme une référence pour le suivi et l'évaluation du Projet.

### II. PLAN D'OPERATION

Le Plan d'Opération est montré dans l'Annexe II. Il doit être élaboré conjointement par les homologues maliennes et la partie japonaise et est à soumettre au Comité de Pilotage du Projet. Les activités sont assujetties à un changement dans le cadre du Procès Verbal des Discussion, s'il y a nécessité, au cours de la mise en oeuvre du Projet.

### III. AUTRES DISPOSITIONS

Le Gouvernement de la République du Mali diligentera la procédure d'exonération des matériels et équipements nécessaires à la mise en oeuvre du Projet.

Le Gouvernement de la République du Mali et la JICA ont convenu de prendre les mesures nécessaires relatives à la prise en charge des charges récurrentes du Projet.

ANNEXE I : Cadre Logique du Projet

ANNEXE II : Plan d'Opération du Projet



Cadre Logique du Projet (PDM : Project Design Matrix)

ANNEXE I

Nom de projet : Projet d'appui aux Comités de Gestion Scolaire

Durée : Mai 2008 – Avril 2011 (3 ans)

Date de validation : 19 Décembre 2007

Zone ciblée : Région de Koulikoro

Ver. : 1.0

Groups cibles : Membres des CGS, conseillers des communes chargés de l'éducation, administrateurs chargés de CGS dans les AE et CAP

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Situations imminentes
<p>Objetif global</p> <p>Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école</p> <p>But du projet</p> <p>Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet</p>	<p>1. Type et nombre des activités réalisées dans le cadre de plan de développement de l'école</p> <p>2. Amélioration des statistiques scolaires (TBS, TBA, Taux de fréquentation, etc.)</p> <p>1. Pourcentage de CGS qui ont élaboré et exécuté un plan de développement de l'école</p> <p>2. Augmentation du niveau des contributions (financière, matérielle et physique) de la communauté à la gestion de l'école</p> <p>3. Augmentation du taux de participation de la communauté aux assemblées générales</p> <p>4. Pourcentage des CGS qui sont jugés fonctionnels après évaluation (fiche de suivi et évaluation de fonctionnalité du CGS)</p>	<p>1. Bilan des activités de CGS</p> <p>2. Statistiques scolaires annuelles de la zone du projet</p> <p>1. Bilan de plan de développement de l'école</p> <p>2. Rapport financier de l'école</p> <p>3. PV des AG</p> <p>4. Rapport de l'évaluation des CGS</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p>
<p>Résultats attendus</p> <p>1. Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes</p> <p>2. Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées</p> <p>3. Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est consolidé</p>	<p>1.1 Clarification des rôles, attributions et responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués</p> <p>1.2 Amélioration de module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.3 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des prérogatives prévues par les textes</p> <p>2.1 Pourcentage de CGS qui ont élaboré un plan d'action</p> <p>2.2 Pourcentage de CGS qui ont réalisé au moins une activité dans le cadre de leurs plans de développement de l'école</p> <p>2.3 Pourcentage de CGS qui tiennent régulièrement les réunions et les assemblées générales</p> <p>2.4 Pourcentage de CGS qui rédigent un rapport financier lors des réunions et assemblées générales</p> <p>2.5 Pourcentage de CGS qui disposent de cahiers de gestion financière et administrative</p> <p>3.1 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des outils de suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.2 Régularité des réunions entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes</p> <p>3.3 Régularité des rencontres de concertation entre les CGS et la commune</p> <p>3.4 Régularité des différents rapports relatifs aux activités de CGS</p> <p>3.5 Capitalisation des expériences de suivi/accompagnement des CGS</p>	<p>1.1 Le document</p> <p>1.2 Module de formation révisé</p> <p>1.3 Rapport de suivi/évaluation ou d'enquête après la formation</p> <p>2.1 Plans de développement de l'école des CGS</p> <p>2.2 Bilan des activités CGS</p> <p>2.3 PV de réunions et AG</p> <p>2.4 Rapport financier et PV des réunions et AG</p> <p>3.1 Rapports des commissions éducatives</p> <p>3.2 PV des réunions</p> <p>3.3 PV des rencontres</p> <p>3.4 Rapports des CAP, des communes et des CGS</p> <p>3.5 Le document de capitalisation des expériences</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p> <p>2. Administrateurs qui ont été formés ne sont pas mutés</p> <p>3. Membres des CGS qui ont été formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat</p> <p>4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues</p> <p>5. Situation économique des ménages ne sera pas détériorée</p>

Activités	Input		
<p>1.1 Mise en oeuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement des CGS au niveau des écoles cibles</p> <p>1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)</p> <p>1.3 Révision du module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.4 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.5 Mise en oeuvre de la formation des membres de CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p>	<p>Japon</p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme</p> <p>(1) Chef conseiller/Gestion Scolaire</p> <p>(2) Coordinateur/Approche participative</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Motos</p> <p>3. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en oeuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Divers</p>	<p>Mali</p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Chef de CADDE</p> <p>2. Membres de CADDE chargé de CGS</p> <p>3. Directeurs et responsables de suivi CGS des deux AE dans la région de Koulikoro</p> <p>4. Directeurs et responsables de suivi CGS des CAP concernés</p> <p>5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées</p> <p>« Local du projet et les coûts afférents »</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p> <p>2. Administrateurs formés ne sont pas mutés</p> <p>3. Membres des CGS formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat</p> <p>4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues</p>
<p>2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière</p> <p>2.2 Mise en oeuvre de la formation des formateurs et des responsables des collectivités en techniques de gestion scolaire et financière</p> <p>2.3 Mise en oeuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion scolaire et financière y compris le plan de développement de l'école</p>			
<p>3.1 Mise en oeuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi</p> <p>3.2 Elaboration des outils de suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.3 Appui à la tenue des réunions périodiques entre le point focal de CGS du CAP et les présidents des commissions éducatives des communes</p> <p>3.4 Appui à la mise en oeuvre des concertations entre les CGS et la commune</p> <p>3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences</p>			<p>Condition préalable</p> <p>Politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>



**第一回仏語圏アフリカ地域学校運営委員会  
セミナー実施報告書**

ニジェール国住民参加型学校運営改善計画  
プロジェクト  
2007年1月

## 目次

1. 開催日時
2. 開催目的
3. セミナープログラム
4. セミナー参加者
5. 実施報告
  - (1) 全体概要
  - (2) 各国参加者の発表概要
    - 1) ブルキナファソ
    - 2) マリ
    - 3) ニジェール
    - 4) セネガル
  - (3) セミナー成果
  - (4) 全体討議「学校とコミュニティの協働開発途上国での展望」
6. ニジェール国住民参加型学校運営改善計画プロジェクト成果の今後の広域展開

## 別添資料

- 別添 1 : 仏語圏アフリカ地域学校管理委員会セミナー参加者名簿  
別添 2 : セミナー成果発表会議参加者名簿  
別添 3-1 : 事前アンケート回答 (仏語) (ブルキナファソ)  
別添 3-2 : 事前アンケート回答 (仏語) (マリ)  
別添 3-3 : 事前アンケート回答 (仏語) (セネガル)

## 1. 開催日時

2006年12月18日（移動日）、19日－22日（全4日）

## 2. 開催目的

- (1) 教育分野地方分権化に関する戦略の策定、実施そして評価能力の向上を目指し、中西部アフリカ地域各国における情報と経験を共有する。
- (2) ニジェール国住民参加型学校運営改善計画プロジェクトの視察を通し JICA 事業に対する各国 C/P の理解を深める。

## 3. セミナープログラム

年月	時間	活動	場所
12月18日	20:00	参加者到着（参加者一部は、陸路にて到着）	ニアメ
12月19日	8:30 - 9:00 9:00 - 12:00	セミナー開会セレモニー 参加者から各国の学校管理委員会、地方分権化について発表（ブルキナファソ、マリ、ニジェール、セネガル）	ニアメ (Grand Hotel 会議場)
	13:30 18:30	コニ市（タウア州）出発 コニ市到着	
12月20日	8:00 - 12:30	コニ市周辺みんなの学校プロジェクト対象校 学校運営委員会活動視察	コニ
	15:00 - 16:00 16:30 - 18:00	みんなの学校プロジェクト概要説明 学校管理委員会に関する討議（グループディスカッション）	コニ (Hotel Motel 会議場)
12月21日	8:00 13:00	ニアメ出発 ニアメ到着	
	15:00 - 18:00	学校管理委員会に関する討議（グループディスカッション）	ニアメ (Grand Hotel 会議場)
12月22日	8:00 - 10:00	セミナー成果発表（ニジェールドナー関係者も参加）	ニアメ (Hotel Terminus 会議場)
	10:00 - 12:30	全体討議「学校とコミュニティーの協力－開発途上国での展望」	
	12:30	閉会	

## 4. セミナー参加者

ブルキナファソ、マリ、セネガル、ニジェールから専門家、企画調査員、JICA 担当者および C/P 計 32 名参加。別添 2 参加者名簿参照。

## 5. 実施報告

### (1) 全体概要

セミナー開催にあたり、事前に参加者に各国の学校運営委員会および地方分権化政策の

現状についてアンケートとセミナーでの発表を依頼し、その準備に沿って各国参加者からの発表があった。その後、ニジェール国住民参加型学校運営改善計画プロジェクト対象サイト校（コニ市周辺）を訪問し、学校運営委員会活動を視察し、学校運営委員会委員、保護者会員、住民との質疑応答を行った。視察後、みんなの学校プロジェクトから学校運営委員会通した学校運営への住民参加促進のためのミニマムパッケージである①保護者会委員および学校運営委員会委員の民主的選出、②学校活動計画の策定、実施、モニタリング・評価、③学校運営委員会連合・担当官・監督官による学校運営委員会モニタリングのシステム、を中心としたプロジェクトの説明を行った。セミナー後半、学校運営委員会活動の展望についてグループディスカッションを実施し、グループごとの結論を、最終日にニジェール国他ドナーおよび教育関係者も参加したセミナー（参加者別添3参照）において発表した。さらに、この発表を元に、「学校とコミュニティーの協力ー開発途上国での展望」をテーマとした全体討議を行った。

## （２）各国参加者の発表概要

### １）ブルキナファソ

教育分野におけるコミュニティーによる活動主体は以下の通りである。

- ① 1958年に設置された保護者会
- ② 女子就学率の低い地域で1992年から実験的に導入され1997年に全国展開された母親会
- ③ 1994年に衛星学校と識字学校（約300校）に設置された学校運営委員会

これらは、教育へのアクセス、運営、そして教育開発を目指し、社会全体の動員を促すための組織の必要性から設置された。これら三機関を統合する体制は存在せず、従って三者の関係は組織化されていない。

保護者会および母親会の目的は以下の通りである。

- (i) 教育施設の適切な使用のための活動
- (ii) 保護者への学校関連の情報の伝達
- (iii) 教育改善に関する活動の助成と推進
- (iv) 学校組織運営に対する保護者の参加について啓蒙
- (v) 生徒の学習状況の定期モニタリング
- (vi) 女子の就学促進（特に母親会）

保護者会、母親会、学校運営委員会の活動は

- (i) 教室と教員宿舎の建設、修復教室
- (ii) 学食の建設、
- (iii) 教員用教材および必要物品の購入、

- (iv) 教員・住民間の問題仲裁、
  - (v) 女子の就学促進に関する啓発活動、
  - (vi) 活動実施のための計画立案および資金調達、
- と規定されている。

保護者会の問題点として確認されている点は

- ① 保護者会が機能していない、
  - ② 保護者会・教員間での協議が欠如している、
  - ③ 内部規定、規約等基礎となる法規が社会環境へ適応されていない、
- などの原因がある。

特に保護者会の機能していない理由としては、

- (i) 責任者の非識字に起因する規約・内部規定等に対する無知、
- (ii) 適切な見通しに基づいた予算の欠如による資源管理の悪さ、
- (iii) 事務局の一部の委員による責任回避、
- (iv) 分担金徴収システムの不整備、
- (v) 活動モニタリングメカニズムの欠如、

に原因があるとされている。

上記の問題に対し、ブルキナファソ政府が打ち出した対応策は、

- (i) 保護者会責任者の組織運営に関する能力向上および学校管理への適切な参加を促進するための研修実施機関の設置、
- (ii) 学校管理を適切に機能させるための最善の組織設置、
- (iii) 効率向上を目的とする詳細な法令の策定、
- (iv) 教育プロジェクトを実施する関係者と教育に従事する組織の存在の承認

となっている。

## 2) マリ

マリにおける教育開発の発展は、大きく三段階に分けられる。①植民地時代、②保護者会を通じて教育システムへの保護者の貢献がみられた 1962 年から 1980 年代、③1999 年の法律適用によって学校管理委員会 (Comités de gestion Scolaire, CGS) が導入された時期である。特に同法律は教育の地方分権化について規定しており、教育開発 10 ヶ年プログラム (PDDE) のもと採られた教育システム変革のひとつである。

その後、教育システムの方向性を定める同法律の一部条項策定のため、2003 年国家レベルの会合が開催された。そこで、

- ① 地方分権に則した学校管理・運営モデルの策定、

- ② 地方自治体への権限の段階的移譲、
- ③ 学校関係者とパートナーの役割と責任・権限の管理と認識、

の 3 点が採択された。特に学校の各責任者とパートナーへ付与された役割と責任に関しては、以下のように規定された。

- (i) 政府：政策策定とその実施にかかる調整
- (ii) 地方自治体：教育開発に関するプログラムの策定・モニタリング
- (iii) コミュニティー：学校建設地の決定とスクールマッピングの作成
- (iv) 保護者会：学校の問題への保護者の動員、活動のモニタリングと評価への参加促進
- (v) 学校管理委員会：住民への啓蒙と学校開発計画策定、実施

その後国内 49 県でのワークショップを経て、2004 年に学校管理委員会の機能の創設、組織およびその形態が定められた。現在、委員会は村の大きさに応じて 7～11 委員で構成され、その設置は住民の責任の下行われている。

### 3) ニジェール

ニジェールにおいては、近年まで教育システムの計画および管理が中央集権的に実施されており、資源管理における不透明性と学校管理への住民連座の欠如が問題視されてきた。この状況を改善するため、ニジェール政府は

- ① 教育システムの方向性を示し地方自治体設立・権限委譲を定める法律を 1998 年に発布
- ② 教育監督機関設置と国家、州、その下部組織に顧問を配置
- ③ 教育へのアクセス改善、質の向上、教育機関のマネージメントの改善を目指す教育開発 10 ヶ年計画 (PDDE) の策定と実施
- ④ 学校管理委員会の設置

などの政策を実施した。これらの政策のうち、学校運営委員会設置の目的は、コミュニティーを基本とし全ての現地学校関係者を、学校計画、運営、管理にさらに巻き込みつつ、責任を移譲することである。学校運営委員会の主な貢献は、

- ① 就学促進 (特に女子) のための住民啓蒙、
- ② 教材および学校必要品の確保もしくは受け取りと管理、
- ③ 学校インフラと学用品の維持・管理、
- ④ 学校活動計画の策定、実施、モニタリング・評価、
- ⑤ 学校の健康・衛生環境の改善、

などである。学校運営委員会のモニタリング体制は、国家レベルで学校運営委員会推進局、州レベルで学校運営委員会監督官、コミュンレベルで学校運営委員会連合、視学官レベルで学校運営委員会担当官が設置され機能している。特に学校運営委員会連合は参加国のうちニジェールのみ存在し、以下の機能を有している。

- (i) 総会を通じて学校運営委員会連合事務局委員の民主的の選出
- (ii) 学校運営委員会連合内の各学校運営委員会のモニタリング
- (iii) 市場、伝統的情報網を活用して情報伝達を促進、
- (iv) コミュニケーションに対する交渉窓口

学校運営委員会能力強化において、ニジェールの経験から

- ① 民主的選出のプロセス、
- ② 学校活動計画の策定、実施、モニタリング・計画、
- ③ 学校資産の管理

という研修のミニマムパッケージが抽出された。ニジェールは本セミナー参加国の中でも、学校運営委員会に関して最も経験があるように思われる。

現状の学校運営委員会政策の問題点としては、

- ① 教育分野で活動する全てのパートナーにおける共通モデルと戦略の欠如、
- ② 政府による学校運営委員会の構成・活動についての相次ぐ変更による学校運営委員会理解に関する混乱
- ③ 学校運営委員会担当官の（および時に時間）の欠如、
- ④ 学校運営委員会委員の非識字率の高さ（特に村落部において）、
- ⑤ 変革に対する一部関係者の抵抗

が挙げられる。そこでニジェール政府は今年、関係者の協力を得て、解決策を探るべく調査を始めた。それらは

- ① 学校運営委員会モデルとその普及戦略の策定と普及、
- ② 簡素かつ適応可能な学校運営委員会の研修方法の開発と普及、
- ③ 学校運営委員会能力強化のプロセスにおける識字教育の重要性、
- ④ 学校運営委員会連合ならびにその地方自治体との関係における役割と機能の定義、
- ⑤ 学校運営委員会担当官の移動手段の確保

である。

#### 4) セネガル

セネガルでは、2000年に策定された教育10ヵ年計画（Plan Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF)）によって学校管理の地方分権化プロセスが開始した。その後、権力分化和地方分権化に関する政策の二つの発令と同様に、それらを推し進めるための管理組織が設置された。それぞれ、

- ① 大統領管轄 CONSEF (Conseil National de la Scolarisation et de l'Enseignement Formel)
- ② 政府レベルで CNCS
- ③ 州レベルで CRCS

- ④ 県レベルで CDCS
- ⑤ コミュニオンレベルで CLEF
- ⑥ コミュニティーレベルで学校管理委員会 (Comité de Gestion des Ecoles, CGE) が設置された。

これら組織は、それぞれ、以下のような教育計画を作ることが義務付けられている。① (CONSEF)、②PDEF (CNCS)、③PRDE (CRCS)、④PDDE ( CDCS)、⑤PLDE (CLEF)、⑥PE (CGE) その結果、2002 年の発令によって、学校での他の既存管理組織を統合する形で学校管理委員会が設置された。

セネガル政府は、学校プロジェクトを引き金に地方分権化のプロセスを進めたいと考えている。それによって、コミュニティによる自発的な参加を促し、教育での需要を満たす計画策定が可能となる。学校プロジェクトは県委員会にも承認され、予算は 1 700 000 Fcfa にも上る。委員長と会計役の出席のもと財源は学校管理委員会に移譲され、同委員会により引き続き会計管理が行われる。

### (3) セミナー成果

グループディスカッションでは、「機能する学校運営委員会のための活動の方向性」「教育開発における最良の貢献に対する機能する学校運営委員会の方向性」について 2 グループで議論した。

前者のグループからは「機能する学校運営委員会のための活動の方向性」にとって必要不可欠な活動として

- ① 住民の動員
- ② 学校運営委員会委員の民主的選挙の実施
- ③ 研修による学校運営委員会委員の能力強化
- ④ 人的・物的・財的資源の動員
- ⑤ モニタリング・評価システムの構築、

が挙げられた。まず住民の動員については、教育制度についてコミュニティの賛同を得るため、情報提供、啓蒙、その他交流といった多様な戦略を投じる必要がある。その動員を活かすために、新しい教育政策、学校運営委員会の役割・使命を適用した法令の策定ならびに教育内容の管理などについての権限委譲を含む地方分権化政策の策定が考えられる。次に、学校運営委員会を実施するためには、学校運営委員会委員に対する権限の付与、民主的選挙を通じた学校運営委員会設置の承認と再認識が必要である。また研修を通して、学校運営委員会委員に対して住民動員のための技術、計画策定、運営・資金管理、資源の動員、モニタリング・評価の能力強化が必要である。人的・物的・財的資源に関しては、コミュニティ、自治体、政府、パートナー、NGO との協力に基づいて調査の効率化のために最大活用をしなくてはならない。最後に、モニタリング・評価システムについては、活

動の方向性を随時修正するため学校運営委員会の活動状況を確認するシステムを構築する必要が議論された。その実施方法として、コミュニティーによる内部モニタリングと総会での発表、補足モニタリング、州やパートナーによる外部モニタリング、州間および国家間の評価が考えられる。

後者のグループからは、「教育開発における最良の貢献に対する機能する学校運営委員会の方向性」について、現在の政策によると①教育へのアクセス改善②教育の質の向上③教育システム運営の強化、の3点について学校運営委員会が責任を有することが発表された。

①教育へのアクセス改善に関する活動については、

- (i) 教育の重要性についての啓蒙（特に女子教育）
- (ii) 教員へ支援
- (iii) 生徒の募集とその就学継続（特に女子）
- (iv) 学校インフラ（学校の場所、校舎の維持管理、改築）と物品（学用品の受け取りと配布状況のモニタリング）への配慮
- (v) スクールマッピングへの配慮とその情報収集への協力
- (vi) 教室の建設
- (vii) 学生食堂設置の支援、

が挙げられた。

②教育の質の向上のための活動については、

- (i) 教材と学用品の確保
- (ii) 教員への継続的な研修の支援
- (iii) 補講（特に女子生徒について）の実施
- (iv) 生徒および教員の通学、出欠状態のモニタリング
- (v) APP 実施に対する支援（理論と実践を関連させる）

ことが挙げられた。最後に、

③教育システム運営の能力強化については、

- (i) 学校での問題の解決に向けて、学校運営委員会、地方自治体、教員、保護者会、母親会、オピニオンリーダー、労働組合、NGO 等による関係者間協議の枠組み設置
- (ii) マニュアル、食堂、学用品等学校資産の管理
- (iii) 契約教員の管理（受け入れ、住居、集会のための便宜）

について議論された。

#### （4）全体討議「学校とコミュニティーの協働開発途上国での展望」

アフリカの多くの国家では独立時から保護者が存在するにも関わらず、学校は国家と教員の問題であるとされてきた。その間保護者の機能について多くの問題が認識されてきたが、あるべき役割の多くは無視されてきた。2015 年までに全ての人に対して質の高い教育を保障するためには、コミュニティーによって教育開発が図られることが明らかであ

る。その上で、参加者からは国家の意思と約束が必要であるとした。すなわち、コミュニティの効果的な参加を基本とした教育改善のためのプログラムの策定と設置である。そこで、コミュニティとその他の組織について、協働とそれぞれの役割についての選択肢を与えることが必要である。学校とコミュニティの持続的な協調についての展望は、国家・コミュニティ間が役割を分担し、また関係者がその役割を受容しなくてはならない。しかしながら、コミュニティはその責任を遂行するために最低限の研修が必要であり、国家がその役割を果たさなくてはならず、責任を放棄してはならない。

## 6. 評価

セミナー開催の第一の目的であった「教育分野地方分権化に関する戦略の策定、実施そして評価能力の向上を目指し、中西部アフリカ地域各国における情報と経験を共有する。」については、地方分権化という大きな枠組みではなく、学校運営委員会の役割と機能化、コミュニティとの関係性というテーマに絞ったこと、現場の視察を行ったことが、参加者に具体的な戦略を考える枠組みを提供し、グループディスカッションは抽象的な議論に流れず、具体的で建設的な非常にレベルの高い議論が行われた。結論は、みんなの学校プロジェクトが試行している学校運営委員会設置、活性化のミニマムパッケージとほぼ同じ内容となった。

第二の目的である「ニジェール国住民参加型学校運営改善計画プロジェクトの視察を通し JICA 事業に対する各国 C/P の理解を深める。」については、みんなの学校プロジェクトのアプローチと成果を参加者が確認し、セミナー終了前から、その応用についての議論をしていたことでもわかるように、目的は達成したと評価できる。

以上

### 別添資料

別添 1：仏語圏アフリカ地域学校管理委員会セミナー参加者名簿

別添 2：セミナー成果発表会議参加者名簿

別添 3-1：事前アンケート回答（仏語）（ブルキナファソ）

別添 3-2：事前アンケート回答（仏語）（マリ）

別添 3-3：事前アンケート回答（仏語）（セネガル）

別添 1 : 仏語圏アフリカ地域学校管理委員会セミナー参加者名簿

国名	氏名	所属/役職	携帯電話	メールアドレス	
ブルキナ フアン (3名)	犀川修平	JICA ブルキナフアン事務所企画調査員	+226 76 63 22 50	<a href="mailto:Saikawa.Shuhei@jica.go.jp">Saikawa.Shuhei@jica.go.jp</a>	
	Mahamadou BARRY	女子教育推進局社会参加・啓発推進課	+226 70 27 20 85		
	Blandie SIMPORE	女子教育推進局社会参加・啓発推進課	+226 70 73 54 46	<a href="mailto:kabland7@yahoo.fr">kabland7@yahoo.fr</a>	
マリ (2名)	Samba DOUCOURE	CADDE 長	+223 675 48 25	<a href="mailto:sdoucoure@yahoo.fr">sdoucoure@yahoo.fr</a>	
	Fofana Fily TARAOURE	CADDE 職員			
セネガル (8名)	森下拓道	JICA 職員	+221 637 67 51	<a href="mailto:Morishita.Hiromichi@jica.go.jp">Morishita.Hiromichi@jica.go.jp</a>	
	權谷紅美子	専門家	+221 644 23 49	<a href="mailto:Kaitani.Kumiko@jica.go.jp">Kaitani.Kumiko@jica.go.jp</a>	
	大久保美穂	JICA 職員	+221 567 91 43	<a href="mailto:Okubo.Miho@jica.go.jp">Okubo.Miho@jica.go.jp</a>	
	Macaty FALL	ナシヨナルスタッフ	+221 645 71 31	<a href="mailto:MacatyFALL.SN@jica.go.jp">MacatyFALL.SN@jica.go.jp</a>	
	Mouhamadou Aly SALL	初等教育局長	+221 562 98 70	<a href="mailto:mendepee@sentoosn">mendepee@sentoosn</a>	
	Cheikh Tidiane DIALLO	Louga 州視学官	+221 525 53 01	<a href="mailto:debong11@yahoo.fr">debong11@yahoo.fr</a>	
ニジェー ル(19名)	Amadou Makhtar NDIAYE	国家教育省県視学官	+221 656 30 46	<a href="mailto:mocitariya@yahoo.fr">mocitariya@yahoo.fr</a>	
	Oumar SALL	ANAFI	+221 514 02 99	<a href="mailto:oumarsal2004@yahoo.fr">oumarsal2004@yahoo.fr</a>	
	原 雅裕	専門家	+227 96 88 88 13	<a href="mailto:Rosedesaha@aol.com">Rosedesaha@aol.com</a>	
	尾上 公一	専門家	+227 96 88 39 04	<a href="mailto:konoue@yahoo.co.jp">konoue@yahoo.co.jp</a>	
	中澤 順子	専門家	+227 96 46 85 73	<a href="mailto:Nakazawa.Junko@jica.go.jp">Nakazawa.Junko@jica.go.jp</a>	
	齋藤 由紀子	専門家	+227 96 87 98 91	<a href="mailto:youkianana@hotmail.com">youkianana@hotmail.com</a>	
	影山 晃子	プロジェクトスタッフ	+227 96 48 98 47	<a href="mailto:Aki.kageyama@gmail.com">Aki.kageyama@gmail.com</a>	

M. Boulama Boukar Malam Ari	基礎教育・識字省基礎教育局長		
M. Ousseini Halidou	基礎教育・識字省計画局プロジェクト調整室		
M. Damana Issaka	基礎教育・識字省学校運営委員会推進局		
Mme, Mariame Sanoussi	基礎教育・識字省基礎教育局代理		
M. Namata Issa	基礎教育・識字省 PDDE 実施モニタリング責任者		
M. Amadou Sahadou Illiassou	Tahoua 州基礎教育局		
M. Oumarou Faroukou Moussa	Tahoua 州基礎教育局次長		
M. Zakaria Seybou	Tahoua 州基礎教育局学校運営委員会監督官		
M. Nahamane Boukar Kolimi	Zinder 州基礎教育局		
M. Goni Ibrahim Abdoulaye	Zinder 州基礎教育局学校運営委員会監督官		
M. Abdou MOUSSA	JICA Niger		
M. Ibo Issa	NGO ONEN Niger		
M. Gambobo Ibrahim	NGO ONEN Niger		
M. Hamza Djibo	NGO ONEN Niger		

計 32 名

別添 2 : セミナー成果発表会議および全体討議参加者名簿

2006 年 12 月 22 日会場 Hôtel Terminus 会議室

N°	氏名	所属/国	電話番号	E-mail
1	Abdou Moussa	JICA/NIGER	-	<a href="mailto:moussaabd@yahoo.fr">moussaabd@yahoo.fr</a>
2	Barry Mahamadou	基礎教育・識字省/BURKINA	-	-
3	Simpore Blandie	基礎教育・識字省/BURKINA	-	<a href="mailto:kabland7@yahoo.fr">kabland7@yahoo.fr</a>
4	Saikawa Shuhei	企画調査員/JICA Burkina	-	<a href="mailto:Saikawa.shuhe@jica.go.jp">Saikawa.shuhe@jica.go.jp</a>
5	Samba Doucouré	基礎教育省 CADDE 長/MALI	-	<a href="mailto:sdoucoure@yahoo.fr">sdoucoure@yahoo.fr</a>
6	Mme Fofana Fily Traoré	基礎教育省 CADDE 長/MALI	-	<a href="mailto:filynanaassi@yahoo.fr">filynanaassi@yahoo.fr</a>
7	Ousseini Halidou	基礎教育・識字省計画局/NIGER	-	<a href="mailto:halidouousseini@yahoo.fr">halidouousseini@yahoo.fr</a>
8	Mme Moustau Mariama Sanoussi	基礎教育・識字省基礎教育総局基礎教育局/NIGER	BP 10593 Niamey Niger	-
9	Zakaria Seybou	Tahoua 州基礎教育・識字局学校運営委員会監督官/Niger	227 20 610 440 227 96 28 36 98	-
10	Mahaman Boukar Kolomi	ZINDER 州基礎教育・識字局/NIGER	227 20 510 435 227 96 56 02 83	<a href="mailto:i2mmanager@yahoo.fr">i2mmanager@yahoo.fr</a>
11	Ibo Issa	NGO ONEN /Niger	227 20 72 47 96 227 96 96 91 78	<a href="mailto:ibo_tomka2005@yahoo.fr">ibo_tomka2005@yahoo.fr</a>
12	Ibrahim Goni Abdoulaye	Zinder 州基礎教育・識字局学校運営委員会監督官 /Niger	227 96 98 68 45 227 94 85 13 45	
13	Issa Namata	PDDE 実施国家モニタリング調整役	227 20 20 30 50 227 93 93 72 65	<a href="mailto:issa.namata@caramail.com">issa.namata@caramail.com</a>
14	Oumarou Farouk Moussa	Tahoua 州基礎教育・識字局次長/Niger	227 20 610 440 227 96 59 05 48	-
15	Damana Issaka	基礎教育・識字省学校運営委員会推進局 CP/NIGER	227 96 99 40 01	<a href="mailto:idamana@yahoo.fr">idamana@yahoo.fr</a>
16	Morishita Hiromichi	JICA/SENEGAL	221 823 0022	<a href="mailto:morishita.hiromichi@jica.go.jp">morishita.hiromichi@jica.go.jp</a>
17	Kumiko Kaitani	JICA/SENEGAL	221 644 2349	<a href="mailto:kaitani.kumiko@jica.go.jp">kaitani.kumiko@jica.go.jp</a>
18	Cheick Tidiane Diallo	LOUGA 州 IA /SENEGAL	-	<a href="mailto:debong11@yahoo.fr">debong11@yahoo.fr</a>
19	Macaty Fall	JICA/SENEGAL	-	<a href="mailto:macatyfall.sn@jica.go.jp">macatyfall.sn@jica.go.jp</a>
20	Amadou Moctar Ndiaye	Linguère 視学官/SENEGAL	-	<a href="mailto:moctariya@yahoo.fr">moctariya@yahoo.fr</a>
21	Hamza Djibo	NGO ONEN/NIGER	227 96 97 64 90	<a href="mailto:kaza4151@yahoo.fr">kaza4151@yahoo.fr</a>
22	Oumar Sall	ANAFI/SENEGAL	221 514 0299	<a href="mailto:oumarsal2004@yahoo.fr">oumarsal2004@yahoo.fr</a>
23	Moussa Hima	ルクセンブルク開発機関 /Niger	-	<a href="mailto:nigo16@intnet.ne">nigo16@intnet.ne</a>
24	Ghislain Spaak	EIRENE/INDRAP	-	<a href="mailto:eirindrap@yahoo.fr">eirindrap@yahoo.fr</a>
25	Sayaka ITO	JICA	-	<a href="mailto:syk3aaa@hotmail.com">syk3aaa@hotmail.com</a>
26	Nafiou Issiaka	WFP/Niger	-	<a href="mailto:nafiou.issiaka@wfp.org">nafiou.issiaka@wfp.org</a>

### 別添 3-1 : 事前アンケート回答 (仏語) (ブルキナファソ)

ENQUETE POUR LES PARTICIPANTS DES PAYS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST AU  
"SEMINAIRE INTERNATIONAL DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE"

LE PAYS DES PARTICIPANTS\_\_Burkina Faso  
LES NOMS DES PARTICIPANTS (1)\_\_Madame SIMPORE Blandine  
LES NOMS DES PARTICIPANTS (2)\_\_Mahamadou BARRY

#### L'OBJECTIF DE L'ENQUETE:

- La prise en compte au cours du séminaire des problèmes que les participants ressortiront dans cette enquête dans chacun des pays.
- Amener les participants à identifier les problèmes sur les comités de gestion de l'école qui pourront être résolus au cours du séminaire.
- Partager, avant le séminaire, entre tous les participants les situations et les problèmes que rencontrent les comités de gestion de l'école dans chaque pays.

NB1) Les réponses à cette enquête refléteront les avis de l'ensemble des participants d'un même pays.

NB2) Les participants prépareront leur présentation au séminaire en fonction des réponses données dans cette enquête.

#### 1. SUR LE CONTEXTE POLITIQUE POUR LE SYSTEME DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE :

1-1. Donnez le nom des textes qui régissent le système du comité de gestion de l'école et la date de leur adoption. Veuillez les résumer. En plus, vous mettrez le contexte de ces textes dans l'ANNEXE 1.

- Les textes portant création des APE datent de 1958 et ont été relus en 1987 puis en 1991. Ces textes définissent l'organisation et régissent le fonctionnement des APE dans les écoles publiques et privées.
- Les AME ont vu jour en 1992 par une expérience menée dans une localité à très faible taux de scolarisation des filles. En 1997, l'expérience ayant produit des résultats satisfaisants a été étendue sur l'ensemble du pays dans les écoles publiques et privées.
- Les textes relatifs aux 学校運営委員会 ont été pris en 1994. Ces textes décrivent l'organisation et le fonctionnement des comités dans les écoles satellites et les centres d'alphabétisation.

1-2. Donnez le système d'organisations, sous la forme d'organigramme, du comité de gestion de l'école aux niveaux national, de l'administration régionale et des écoles dans l'ANNEXE 2.

#### **APE : Association des parents d'élèves**

**Niveau National** : le conseil national des associations des parents d'élèves du primaire

**Niveau Régional** : la coordination régionale des associations des parents d'élèves du primaire

**Niveau Provincial** : le bureau provincial des associations des parents d'élèves du primaire

**Niveau Communal** : le bureau communal des associations des parents d'élèves du primaire

**Niveau Circonscription d'éducation de base** : bureau des associations des parents

d'élèves de la circonscription

**Niveau École** : bureau de l'association des parents d'élèves de l'école.

**AME : Association des Mères Éducatrices**

**Niveau National** : pas encore de structure

**Niveau Régional** : pas encore de structure

**Niveau Provincial** : le bureau provincial des Associations des Mères Éducatrices

**Niveau Communal** : le bureau communal des Associations des Mères Éducatrices

**Niveau Circonscription D'Éducation de Base** : le bureau des Associations des Mères Éducatrices de la circonscription

**Niveau École** : le bureau de l'AME de l'École

**学校運営委員会 : Comité de gestion**

**Niveau National** : pas encore de structure

**Niveau Régional** : pas de structure

**Niveau Provincial** : pas de structure

**Niveau Communal** : pas de structure

**Niveau Circonscription D'Éducation de Base** : pas de structure

**Niveau École ou centre** : comité de gestion de l'école ou du centre

1-3. Quels fonctions et rôles les textes de votre pays donnent-ils aux comités de gestion de l'école?

- Mobilisation des communautés de base pour l'inscription des enfants et des femmes dans les écoles et dans les centres
- Mobilisation des communautés pour la prise en charge des dépenses liées au fonctionnement de l'école ou du centre
- Recherche des voies et moyens pour la prise en charge du fonctionnement de l'école
- Appui aux enseignants dans l'enseignement de certaines disciplines
- Suivi du travail des apprenants

1-4. Donnez le nombre de personnes en charge du système de gestion de l'école aux niveaux national et régional?

v **APE** : à tous les niveaux d'échelon, le nombre des membres est de 10

v **AME** : le nombre des membres est de 10 à tous les niveaux

v **学校運営委員会** : le nombre de membres est de 6

1-5. Quel budget est alloué au système de gestion de l'école par le gouvernement et par l'administration régionale?

L'allocation budgétaire n'est pas systématique. L'Etat intervient de temps à autre pour allouer des fonds en vue de la subvention à la cotisation des filles aux associations, l'achat de fournitures scolaires, la réalisation de sous projets communautaires au bénéfice de l'école.

Ces allocations sont affectées jusqu'au niveau école ou centre pour la réalisation des activités. Il ne s'agit pas de budget à gérer selon le programme des associations et leur desiderata. La clef de répartition et les taux de décaissement des fonds sont élaborés et contrôlés par l'administration scolaire.

Ces allocations sont affectées sous la forme de délégation (MEBA Région province circonscription école).

## 2. SUR LE COMITE DE GESTION A CHAQUE L'ECOLE;

2-1. Donnez la composition des membres du comité de gestion de l'école dans votre pays et les modalités de choix des membres.

Chaque bureau comprend des membres actifs, des membres de droit et des membres honoraires.

Est membre actif toute personne dont l'enfant ou la pupille fréquente cet établissement ou toute personne résidant dans l'aire de recrutement dudit établissement. Est membre de droit tout le personnel enseignant en poste dans ledit établissement. Sont membres honoraires, les personnes morales (Imam, Catéchiste, Coutumier), les élus de la localité ou toute personne capable de soutenir et d'impulser les activités contribuant au fonctionnement des écoles aux centres.

Tout bureau APE comprend 10 membres dont obligatoirement un minimum de 2 femmes. La composition est la suivante :

**Président**

**Vice président**

**Secrétaire général**

**Secrétaire général adjoint**

**Trésorier général**

**Trésorier général adjoint**

**Secrétaire général à l'organisation**

**Secrétaire général adjoint à l'organisation**

**Secrétaire général à l'information**

**Secrétaire général adjoint à l'information**

Tout bureau AME comprend 10 membres femmes. La composition est la même que celle de l'APE.

Tout bureau 学校運営委員会 comprend 6 membres dont 50% de femmes. La composition est la suivante :

**Président**

**Secrétaire général**

**Secrétaire adjoint**

**Trésorier général**

**Trésorier adjoint**

**Secrétaire à l'organisation.**

Pour tous les bureaux, seuls sont éligibles et électeurs les membres actifs. Le choix des membres du bureau se fait sur le mode de vote à main levée. Est élu, le candidat ayant obtenu le plus de voix.

2-2. Existe-il un système de formation pour améliorer la capacité des membres du comité? Si oui, quel est le contenu?

Il existe un système de formation à l'intention des membres des associations. Ces formations sont assurées par le Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation et par des ONG, des Projets de développement. Le contenu est relatif à l'amélioration des compétences à l'organisation, à la gestion des ressources, à l'animation de groupe, à la maîtrise des rôles et attributions, à l'élaboration de micro-projets d'écoles.

2-3. Elaborez-vous des plans d'action du comité de gestion de l'école? Et comment les élaborez-vous?

Au Burkina, les associations sont des structures autonomes. Elles ont leurs règles d'organisation et de fonctionnement propres. L'administration scolaire n'intervient qu'en terme d'appui/conseil et d'encadrement. Certaines associations disposent de plans d'action qu'elles élaborent en début d'année scolaire. Le personnel enseignant participe à l'élaboration du plan d'action. Disons tout de même que très peu d'associations disposent de plans crédibles.

2-4. Comment les activités du comité de gestion de l'école au niveau local sont-elles financées?

Les membres et les adhérents des associations cotisent des sommes variant entre 1 000 F et 5 000 F. Les associations reçoivent parfois des dons d'ONG, de projets et de partenaires. L'État appuie également les associations par des financements pour acheter des fournitures, subventionner la cotisation des filles ou réaliser les micro-projets d'écoles.

2-5. Y a-t-il un système de feedback des résultats au comité de gestion de l'école? Si oui, comment est-il organisé?

Le feedback des résultats se fait à travers des rendus de compte trimestriels en assemblée des parents ou par le biais d'outils de gestion élaborés par les partenaires ayant financé les activités ou élaborés par l'administration scolaire dans le cadre du suivi/évaluation.

2-6. Les comités de gestion de votre pays mènent-ils des activités autres que celles définies par les textes régissant le système de gestion de l'école? Si oui, quelles sont-elles?

Non. Les associations mènent uniquement les activités prévues par les textes.

2-7. Existe-il un système d'échanges entre les comités de gestion des écoles dans votre pays?

Si oui, comment cela se passe-t-il?

Les pôles d'échanges des associations se situent au niveau des coordinations de circonscription, communales ou provinciales. Les autres moments de rencontres sont informels. Ces rencontres sont organisées par des ONG et d'autres partenaires de l'école. Ces rencontres se tiennent une fois /semestre (en début et en fin d'année scolaire)

2-8. Quel est l'apport de la population dans les activités du comité? Et y a-t-il une association des parents d'élèves? Si oui, quelle relation a-t-elle avec le comité de gestion de l'école?

La population constitue les membres actifs des associations. Les cotisations proviennent d'elle. Les activités (apport d'agrégats, main d'œuvre, mobilisation sociale, sensibilisation) sont exécutées par la population.

Au Burkina la plupart des structures sont des associations des parents et des mères d'élèves. Les comités de gestion sont des structures auprès des écoles satellites et des centres d'alphabétisation. Dans une même localité (village) l'APE/AME et 学校運営委員会 tiennent des rencontres de concertation. Ces rencontres sont tout de même rares.

2-9. Quel est l'avis des partenaires techniques et financiers sur les comités de gestion de l'école dans votre pays? Quel type d'appui apportent-ils?

Les partenaires techniques et financiers sont conscients des efforts déployés par les associations et les comités. Ils sont aussi conscients des insuffisances dans leur organisation et leur fonctionnement.

Malgré tout, ils approuvent leur mobilisation et leur contribution au développement des écoles et des centres. Aussi, les partenaires techniques et financiers les soutiennent-ils par l'octroi de fournitures, de matériel didactique, de ressources financières ou par l'organisation de sessions de formation pour accroître leurs compétences.

### **3. SUR LES PROBLEMES ET LA DISPOSITION;**

3-1. Quels sont les problèmes auxquels sont confrontés les comités de gestion de l'école dans votre pays? Et quelles sont les dispositions qui sont prises pour résoudre ces problèmes?

Les problèmes se résument aux points suivants :

- dysfonctionnement des associations et comités.
- concertation insuffisante
- inadaptation de certains articles de textes de base aux réalités actuelles.

Les dispositions prises pour résoudre ces problèmes :

- formation des membres de bureaux
- relecture de certains articles pour les adapter aux réalités
- organisation de rencontres d'échanges et de concertation.

## 別添3-2 : 事前アンケート回答 (仏語) (マリ)

ENQUETE POUR LES PARTICIPANTS DES PAYS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST AU  
"SEMINAIRE INTERNATIONAL DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE"

LE PAYS DES PARTICIPANTS \_\_Mali\_\_

### L'OBJECTIF DE L'ENQUETE:

- La prise en compte au cours du séminaire des problèmes que les participants ressortiront dans cette enquête dans chacun des pays.
- Amener les participants à identifier les problèmes sur les comités de gestion de l'école qui pourront être résolus au cours du séminaire.
- Partager, avant le séminaire, entre tous les participants les situations et les problèmes que rencontrent les comités de gestion de l'école dans chaque pays.

NB1) Les réponses à cette enquête reflèteront les avis de l'ensemble des participants d'un même pays.

NB2) Les participants prépareront leur présentation au séminaire en fonction des réponses données dans cette enquête.

### **1. SUR LE CONTEXTE POLITIQUE POUR LE SYSTEME DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE :**

- 1-1. Donnez le nom des textes qui régissent le système du comité de gestion de l'école et la date de leur adoption. Veuillez les résumer. En plus, vous mettrez le contexte de ces textes dans l'ANNEXE 1.
- 1-2. Donnez le système d'organisations, sous la forme d'organigramme, du comité de gestion de l'école aux niveaux national, de l'administration régionale et des écoles dans l'ANNEXE 2.
- 1-3. Quels fonctions et rôles les textes de votre pays donnent-ils aux comités de gestion de l'école?
- 1-4. Donnez le nombre de personnes en charge du système de gestion de l'école aux niveaux national et régional?
- 1-5. Quel budget est alloué au système de gestion de l'école par le gouvernement et par l'administration régionale?

### **2. SUR LE COMITE DE GESTION A CHAQUE L'ECOLE;**

- 2-1. Donnez la composition des membres du comité de gestion de l'école dans votre pays et les modalités de choix des membres.
- 2-2. Existe-il un système de formation pour améliorer la capacité des membres du comité? Si oui, quel est le contenu?
- 2-3. Elaborez-vous des plans d'action du comité de gestion de l'école? Et comment les élaborez-vous?
- 2-4. Comment les activités du comité de gestion de l'école au niveau local sont-elles financées?
- 2-5. Y a-t-il un système de feedback des résultats au comité de gestion de l'école? Si oui, comment est-il organisé?
- 2-6. Les comités de gestion de votre pays mènent-ils des activités autres que celles définies par les textes régissant le système de gestion de l'école? Si oui, quelles sont-elles?
- 2-7. Existe-il un système d'échanges entre les comités de gestion des écoles dans votre pays? Si oui, comment cela se passe-t-il?

- 2-8. Quel est l'apport de la population dans les activités du comité? Et y a-t-il une association des parents d'élèves? Si oui, quelle relation a-t-elle avec le comité de gestion de l'école?
- 2-9. Quel est l'avis des partenaires techniques et financiers sur les comités de gestion de l'école dans votre pays? Quel type d'appui apportent-ils?

### **3. SUR LES PROBLEMS ET LA DISPOSITION;**

- 3-1. Quels sont les problèmes auxquels sont confrontés les comités de gestion de l'école dans votre pays? Et quelles sont les dispositions qui sont prises pour résoudre ces problèmes?

## **ANNEXE 1) LE CONTEXTE DES TEXTES QUI REGISSENT LE SYSTEME DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE:**

L'introduction du Comité de Gestion Scolaire (CGS) remonte à la Loi N°99-046/du 28 décembre 1999 portant Loi d'Orientation sur l'éducation.

I – Loi N°99-046/du 28 décembre 1999 portant Loi d'Orientation sur l'éducation  
Chapitre 3 : De l'établissement scolaire et universitaire

Article 58 : Il est institué dans chaque établissement scolaire et universitaire un organe de gestion.

Article 59 : L'organisation et les modalités de fonctionnement des établissements scolaires et universitaires sont fixées par arrêté des ministres en charge de l'éducation.

Article 61 : Il est créé un espace de concertation regroupant tous les acteurs concernés par l'éducation. Cet espace partenarial a pour objectifs de :

- Créer un réseau d'échanges entre les partenaires de l'éducation afin de favoriser une bonne circulation de l'information et d'aider à des prises de décision pertinentes ;
- Mettre en synergie toutes les potentialités pour le développement de l'école.

Chapitre 4 : De l'espace partenarial

Article 62 : Le fonctionnement de cet espace partenarial, les rôles et les responsabilités des différents partenaires sont fixés par conventions.

La mise en œuvre de certaines dispositions de la Loi N°99-046/du 28 décembre 1999 portant Loi d'Orientation sur l'éducation a nécessité l'organisation du forum national.

## **II - Note sur les résultats du forum sur la gestion de l'école en mode décentralisé**

1. Objet : Résultats du Forum National sur la Gestion de l'Ecole en Mode Décentralisé.

Le Ministère de l'Education Nationale a organisé les 18 et 19 février 2003, au Palais des Congrès de Bamako, le Forum National sur la Gestion de l'Ecole en Mode Décentralisé. Ce forum s'inscrit dans les objectifs de la loi d'orientation sur l'Education qui, sur le partenariat autour de l'école, préconise la création d'un réseau d'échanges entre les partenaires et la mise en synergie de toutes les potentialités pour le développement de l'école. Il s'inscrit également dans le cadre de l'application de la loi N°93-008 du 11 février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales modifiée, et de l'articulation des politiques sectorielles à la politique nationale de décentralisation de l'Etat.

Le forum a enregistré la participation effective de plus de 250 personnes parmi lesquelles les représentants des collectivités territoriales, de plusieurs départements ministériels, des syndicats d'enseignants, des élèves et étudiants, des parents d'élèves et des organisations non gouvernementales.

## 2. Objectifs

### 2-1. Objectif général :

Parvenir à une compréhension commune de la politique de décentralisation de l'éducation et du processus de transfert des compétences et des moyens de l'Etat aux collectivités territoriales.

### 2-2. Objectifs spécifiques :

- adopter un modèle consensuel de structure participative de gestion de l'école en mode décentralisé ;
- parvenir à une compréhension commune quant à la progressivité du transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales ;
- parvenir à une reconnaissance des rôles et des responsabilités des différents partenaires et acteurs de l'école.

1

D'une manière générale le forum offrait l'opportunité à tous les acteurs et partenaires d'examiner la problématique des transferts de compétences et des moyens en matière d'éducation en vue d'esquisser des réponses consensuelles aux interrogations essentielles que soulève l'exercice effectif des compétences transférées aux collectivités territoriales.

## 3. Résultats atteints

A l'issue des débats le forum a adopté :

- a) Un modèle consensuel de structure de gestion de l'école en mode décentralisé.
- b) Le principe du transfert progressif des compétences et des moyens aux collectivités territoriales.
- c) Les rôles et responsabilités des acteurs et partenaires de l'école, éléments dont le respect est essentiel pour la bonne gestion des compétences.

## 4. Recommandations et suggestions.

\* S'agissant de l'examen des avant-projets de statuts et règlement intérieur le forum a approuvé :

- la création de la structure de gestion ;
- la mise en place de la structure de gestion au niveau de chaque école, groupe scolaire, établissement et/ou école à cycle complet ;
- les modalités de création de la structure de gestion ;
- la composition de la structure de gestion tenant compte de la spécificité locale, de l'ordre d'enseignement et du type d'établissement.

\* S'agissant du principe du transfert progressif des compétences et des moyens aux collectivités territoriales, le forum a fait les recommandations suivantes :

- la formation par l'Etat des acteurs en vue d'accélérer le rythme de cette progressivité ;
- la création d'un organe d'opérationnalisation du processus de transfert des compétences et des ressources au niveau régional et sub-régional.

Tout en approuvant les rôles et responsabilités des acteurs et partenaires de l'école et leur complémentarité, le forum a proposé les rajouts suivants :

- \* S'agissant des collectivités territoriales, leur participation :
  - au suivi et à l'évaluation du système éducatif ;
  - à la détermination des sites des écoles à créer.
  
- \* S'agissant des Communautés, leur participation à :
  - la définition de la carte scolaire ;
  - la reconstruction (remplacement) et la réhabilitation des infrastructures scolaires.
  
- \* S'agissant des Parents d'élèves, leur participation au suivi des activités scolaires.
  
- \* S'agissant des syndicats d'enseignants, leur participation :
  - à tout cadre de concertation ou de réflexion sur l'école ;
  - aux discussions et à la relecture des textes relatifs à la vie de l'école.
  
- \* S'agissant des Promoteurs d'écoles privées, leur participation à la relecture des textes régissant la création, l'ouverture et le fonctionnement des écoles privées dans le dessein de moraliser le secteur.
  
- \* S'agissant des Associations d'élèves, le dépôt de leurs statuts et règlement intérieur auprès de la direction de l'école/l'établissement et du comité de gestion.

L'approbation des résultats du forum par le Conseil des Ministres a permis au département de l'Education Nationale, d'institutionnaliser le Comité de Gestion Scolaire (C.G.S.) en tant que modèle de structure de gestion de l'école en mode décentralisé, et d'entreprendre les autres actions permettant d'opérationnaliser progressivement le décret N° 313 du 4 juin 2002.

Pour ce faire, il a été organisé une restitution des résultats du forum dans les quarante neuf (49) cercles du Mali par une équipe composée de représentants de services centraux du Ministère de l'Education Nationale et des participants régionaux au forum.

La première réalisation du plan d'actions des recommandations du forum national sur la gestion de l'école en mode décentralisé fut la prise de l'Arrêté N°04 – 0469/MEN-SG du 9 mars 2004 Portant Création, Organisation et Modalités de Fonctionnement du Comité de Gestion Scolaire.

**ANNEXE 2) LE SYSTEME D'ORGANISATIONS DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE AUX NIVEAUX DU NATIONAL, DE L'ADMINISTRATION REGIONALE ET DES ECOLES (SOUS LA FORME D'ORGANIGRAMME):**

Le Comité de Gestion Scolaire (CGS) est mis en place par sa Collectivité Territoriale de ressort. Il n'existe pas de fédération de CGS.

**Extrait de l'Arrêté N°04 – 0469/MEN-SG du 9 mars 2004**

## **CHAPITRE 1 : CREATION – MISSIONS**

**Article 1<sup>er</sup>** : Il est créé dans chaque établissement scolaire un organe de gestion dénommé Comité de Gestion Scolaire (C.G.S.).

Le Comité de Gestion Scolaire est un organe de participation des enseignants, des parents d'élèves et des autres partenaires et acteurs à la gestion de l'école.

**Article 2 : Le Comité de Gestion Scolaire a pour missions de :**

- créer et consolider un partenariat au service de l'école ;
- étudier toute question relative à la vie de l'école ;
- assurer la fourniture des biens et services utiles à l'école ;
- préparer la rentrée scolaire ;
- préparer le bilan financier ;
- élaborer et mettre en œuvre le plan de développement de l'école ;
- préparer le rapport annuel.

**Article 3** : Le Comité de Gestion Scolaire élabore les projets d'établissement scolaire et les soumet aux collectivités territoriales de rattachement pour approbation après avis des services techniques. Il exécute les tâches qui lui sont confiées par la collectivité territoriale à qui il rend compte.

**Article 4: Le Comité de Gestion Scolaire a un bureau composé au moins de :\_**

- un (e) Président (e) ;
- un (e) Chargé (e) de projet d'école ;
- un (e) Trésorier (e) ;
- un (e) Secrétaire administratif (ve) ;
- un (e) Secrétaire à la mobilisation et à la communication ;
- un (e) Chargé(e) de la scolarisation des filles ;
- un (e) Commissaire aux comptes.

Le (a) Directeur (trice) d'école/chef d'établissement, un (e) Représentant (e) des enseignants, un (e) Représentant (e) des élèves, deux Représentants (es) des Parents d'élèves et deux Représentants de la société civile dont au moins une femme sont membres de droit du Comité avec voix délibérative.

**Article : 5** : Le Comité de Gestion Scolaire est lié à la commune, au cercle ou à la région par une convention.

Il est mis en place en assemblée générale présidée par l'autorité de la collectivité territoriale de rattachement.

L'assemblée générale regroupe l'ensemble des partenaires de l'école concernée.

**Article 6 : Les ressources du Comité de Gestion Scolaire sont :**

- les cotisations ;
- les dons et legs ;
- les contributions ;
- les prêts ;
- les bénéfices tirés des activités lucratives.

**Article 7** : La durée du mandat des membres du Comité de Gestion Scolaire est fixée à trois ans renouvelables une seule fois.

Les fonctions de Président du Comité de Gestion Scolaire, de Directeur d'établissement et de Président d'Association de parents d'élèves ne sont pas cumulables.

## **CHAPITRE II : FONCTIONNEMENT DU COMITE DE GESTION SCOLAIRE (C.G.S.)**

**Article 8** : Le comité de gestion scolaire se réunit une fois par mois en session ordinaire sur convocation de son Président. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de

son Président ou à la demande de la majorité simple de ses membres chaque fois que de besoin..

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres du bureau.

**Article 9** : Le Comité de Gestion Scolaire produit annuellement un bilan financier et un rapport d'activités.

**Article 10** : Le Comité de Gestion Scolaire établit son règlement intérieur.

### **Un exemple d'appui aux Comités de Gestion Scolaire : le fonds d'Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires » (ADARS)**

Le Gouvernement, dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des apprentissages, a décidé d'apporter un appui financier direct aux écoles par trimestre pendant trois trimestres. Ce fonds dénommé « Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires » (ADARS) donne des ressources aux Comités de Gestion Scolaire pour l'achat des matériels de base et sert d'appui à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. La gestion de ce fonds nécessite des hommes et des femmes des Comités de Gestion Scolaire bien préparés afin que cet accompagnement de l'Etat touche les populations qui en ont le plus besoin.

La Cellule d'Appui à la Décentralisation-Déconcentration de l'Education a élaboré un guide d'accès et d'utilisation des fonds de l'ADARS. Elle propose, à partir de critères contenus dans le guide, une répartition qui tient compte de la taille des écoles. Toutes les écoles du premier cycle de l'enseignement fondamental du pays (école primaire) auront accès à ce fonds en 2007.

Le principal objectif de cette initiative est la ré-allocation de certaines ressources déjà existantes dans le Programme d'Investissement Sectoriel de l'éducation (PISE) en un fonds pour une amélioration des rendements scolaires. Ledit fonds fournira des ressources aux écoles pour l'amélioration de la qualité et appuiera la gestion des ressources pour la décentralisation au niveau des écoles et encouragera le comité de gestion scolaire à l'utilisation du fonds pour l'achat des matériels de base pour les écoles et les élèves. Les ressources seront utilisées sur la base d'une liste approuvée d'items.

Ce fonds n'exclut pas pour les CGS, l'élaboration d'un budget annuel et la recherche de financement pour leur projet d'école. Le CGS est appelé à jouer un rôle plus important dans la gestion du financement des activités directes des écoles. Des modules ont été élaborés pour renforcer leur capacité de gestion.

### 別添 3-3 : 事前アンケート回答 (仏語) (セネガル)

ENQUETE POUR LES PARTICIPANTS DES PAYS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST AU  
"SEMINAIRE INTERNATIONAL DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE"

LE PAYS DES PARTICIPANTS Senegal

LES NOMS DES PARTICIPANTS (1) AMADOU MOCTAR NDIAYE

#### L'OBJECTIF DE L'ENQUETE:

- La prise en compte au cours du séminaire des problèmes que les participants ressortiront dans cette enquête dans chacun des pays.
- Amener les participants à identifier les problèmes sur les comités de gestion de l'école qui pourront être résolus au cours du séminaire.
- Partager, avant le séminaire, entre tous les participants les situations et les problèmes que rencontrent les comités de gestion de l'école dans chaque pays.

NB1) Les réponses à cette enquête reflèteront les avis de l'ensemble des participants d'un même pays.

NB2) Les participants prépareront leur présentation au séminaire en fonction des réponses données dans cette enquête.

#### 4. SUR LE CONTEXTE POLITIQUE POUR LE SYSTEME DU COMITE DE GESTION DE L'ECOLE :

1-1. Donnez le nom des textes qui régissent le système du comité de gestion de l'école et la date de leur adoption. Veuillez les résumer. En plus, vous mettrez le contexte de ces textes dans l'ANNEXE 1.

**R-1-1-**C'est le décret portant création et fonctionnement des organes décentralisés de gestion du PDEF. Décret n°2002 652 DU 2 juillet 2002.

1-2. Donnez le système d'organisations, sous la forme d'organigramme, du comité de gestion de l'école aux niveaux national, de l'administration régionale et des écoles dans l'ANNEXE 2.

**R-1-2-** (Voir annexe 1)

1-3. Quels fonctions et rôles les textes de votre pays donnent-ils aux comités de gestion de l'école ?

**R-1-3-** Les textes permettent aux comités de gestion de l'école d'avoir une certaine autonomie dans la gestion, autonomie dans les prises de décision pour régler, intégrer et prendre en charge les besoins d'éducation à la base. Autonomie dans la correction des disparités au niveau local. Autonomie dans la gestion matérielle, administrative et financière dans le respect des manuels de procédure, autonomie dans la mise en place de dispositif de planification stratégique dans la demande en éducation.

1-4. Donnez le nombre de personnes en charge du système de gestion de l'école aux niveaux national et régional ?

1-5. Quel budget est alloué au système de gestion de l'école par le gouvernement et par l'administration régionale?

#### 5. SUR LE COMITE DE GESTION A CHAQUE L'ECOLE;

2-1. Donnez la composition des membres du comité de gestion de l'école dans votre pays et les modalités de choix des membres.

**R-2-1-** Les membres du comité de gestion nommés par arrêté du Maire ou du président de la communauté rurale (PCR) selon le cas sont :

- le délégué de quartier (ou chef de village)
- le représentant du conseil municipal (ou rural)
- le directeur de l'école
- le personnel enseignant de l'école
- le personnel administratif de l'école
- le personnel de service de l'école
- les représentants des élèves 1(un) à 6(six) membres de la coopérative scolaire
- les deux (2) représentants de l'APE
- un (1) représentant par ONG, OCB, GPF, ASC et autres organisations locales.

Le CGE peut s'adjoindre en qualité d'observateur, toute personne ressource dont la compétence est utile à l'exécution de sa mission.

2-2. Existe-il un système de formation pour améliorer la capacité des membres du comité ? Si oui, quel est le contenu ?

**R-2-2-**Il existe bien un système de formation pour améliorer la capacité des membres du comité.

Les contenus sont relatifs à :

- la micro planification
- l'élaboration et la mise en œuvre des projets d'école
- la gestion des projets d'école
- la gestion matérielle et financière

2-3. Elaborez-vous des plans d'action du comité de gestion de l'école? Et comment les élaborez-vous?

**R-2-3-**C'est le comité de gestion de l'école qui élabore lui-même son plan d'action. Il l'élabore en tenant compte des objectifs du projet d'école.

2-4. Comment les activités du comité de gestion de l'école au niveau local sont-elles financées?

**R-2-4-**Au niveau local les activités du comité de gestion sont financées grâce à l'appui de la municipalité ou du conseil rural, des membres de la communauté, des mécènes.

2-5. Y a-t-il un système de feedback des résultats au comité de gestion de l'école ? Si oui, comment est-il organisé ?

**R-2-5-**Il y a souvent un système de feedback des résultats au comité de gestion de l'école. Ce feedback est souvent organisé périodiquement en fin d'année scolaire ou en début d'année sous forme d'assemblée générale.

2-6. Les comités de gestion de votre pays mènent-ils des activités autres que celles définies par les textes régissant le système de gestion de l'école ? Si oui, quelles sont-elles?

2-7. Existe-il un système d'échanges entre les comités de gestion des écoles dans votre pays? Si oui, comment cela se passe-t-il ?

**R-2-7-**Il existe souvent des échanges d'expérience entre les comités de gestion surtout dans les CLEF lors de l'élaboration des PLDE

Il s'agit pour chaque comité de gestion de montrer les initiatives heureuses qu'il a entreprises pour régler des problèmes de leur milieu.

2-8. Quel est l'apport de la population dans les activités du comité ? Et y a-t-il une association des parents d'élèves? Si oui, quelle relation a-t-elle avec le comité de gestion de l'école ?

**R-2-8-**Oui, il y a un apport réel des populations mais au cas où la sensibilisation est bien faite et si elles adhèrent au projet d'école.

-Oui, il y a une association des parents d'élèves. C'est d'ailleurs un passage obligé. Un espace de rencontre et d'échanges entre parents d'élèves.

-L'association des parents d'élèves appuie le comité de gestion qui, du reste, demeure un cadre fédérateur de toutes les activités péri et parascolaires.

2-9. Quel est l'avis des partenaires techniques et financiers sur les comités de gestion de l'école dans votre pays ? Quel type d'appui apportent-ils ?

**R-2-9-**Les partenaires techniques orientent, suggèrent et donnent des conseils surtout par rapport au respect des manuels de procédure.

Leur apport peut être d'ordre matériel, financier ou un appui-conseil.

**6. SUR LES PROBLEMS ET LA DISPOSITION;**

3-1. Quels sont les problèmes auxquels sont confrontés les comités de gestion de l'école dans votre pays? Et quelles sont les dispositions qui sont prises pour résoudre ces problèmes?

ANNEXE 1) LE CONTEXTE DES TEXTES QUI REGISSENT LE SYSTEME DU  
COMITE DE GESTION DE L'Ecole :

Le contexte de ce texte : c'est la décentralisation qui consacre le transfert des compétences  
aux collectivités locales. C'est également le plan décennal de l'éducation et de la  
formation.

1-2- C O N S E F



C N C S



C R C S



C D C S



C L E F



C G E



