

セネガル共和国
教育環境改善プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 3 月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
11-007

**セネガル共和国
教育環境改善プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 22 年 3 月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

セネガル共和国における初等教育就学率は85.5%（2006年）まで達したものの、依然として初等教育修了率は60%以下にとどまっており、マクロレベルでの焦点はアクセスの改善から質の向上に移りつつあります。しかしながら、個別の状況に目を向けてみると、就学率には地域差が大きく、質の問題を論じる際の指標となる中退率や留年率についても、その原因は単純に学力の問題だけではなく、費用負担、通学距離、教室不足、家事労働、教員の欠勤などさまざまな要因が重なり合って生じています。

セネガル共和国が策定した教育・訓練10カ年計画では、2010年までに初等教育の完全普及をめざしていますが、その実現のためには新規の教室建設だけではなく、既に学校がある地域における児童の就学問題にも取り組む必要があります。これらの課題は各地域、各学校で異なることから、国や州、県が統一的な対策を提示することは困難であり、各地域・学校の主体的な問題発見、解決に委ねられる側面が強いといった状況です。このため、セネガル共和国では2002年に学校運営委員会（CGE）制度が創設され、地域住民の積極的な参画による学校運営の改善が推奨されるようになってきましたが、依然として多くの学校ではCGEは設立されておらず、設立されていても機能していないケースが少なくありません。

このような状況の改善を図るため、同国政府からわが国に対し、機能するCGEの設立支援とそれを通じた教育環境の改善を図るプロジェクトの実施の要請があり、ルーガ州を対象地域として2007年5月から2010年5月までの3年間の予定で技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト」が開始されました。

今般、本プロジェクトの終了時評価を実施することを目的として調査団を派遣し、セネガル共和国政府や関係機関との間でプロジェクトの進捗状況の確認とDAC評価5項目に基づいた評価、今後の方向性に関する協議を行いました。本報告書は、この調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、さらには類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

最後に、本調査にご協力頂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す。

平成22年3月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部長 萱島 信子

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	1
1-4 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの概要	4
2-1 基本計画	4
2-2 プログラムにおける位置づけ	4
2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の変遷	4
2-4 実施体制	4
第3章 終了時評価の方法	6
3-1 評価グリッドの作成	6
3-2 評価実施方法	6
第4章 計画達成度	8
4-1 投入実績	8
4-2 活動実績	8
4-3 成果の達成状況	8
4-4 プロジェクト目標の達成状況	11
4-5 上位目標の達成状況	13
第5章 終了時評価結果	15
5-1 評価5項目による評価	15
5-2 結 論	19
第6章 提言、教訓、所感	22
6-1 提 言	22
6-2 教 訓	24
6-3 所 感	24

付属資料

1. ミニッツ（仏文）	29
2. ミニッツ（和文仮訳）	83
3. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM ₁ ）	101
4. 評価グリッド及び調査結果（和文）	103
5. 質問票及び質問票調査結果（和文、仏文）	128
6. インタビュー項目（和文）	161
7. 面談記録	167

ルーガ州



Map No. 4174 Rev. 3 UNITED NATIONS
January 2004

Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section

セネガル国全図とプロジェクト対象地域（ルーガ州）



調査団の視察に集まった住民。参加者の人数から学校運営委員会（CGE）の活発度がうかがわれる



CGE メンバーからヒアリングを行う調査団



教育省事務次官、初等教育局長を交えた M/M 協議



合同調整委員会（JCC）



調査団による評価結果報告



M/M 署名

略 語 表

略 語	正式名称	和 訳
AG	Assemblée Générale	住民総会
CAP	Cellule d'Animation Pédagogique	教員分科会
CFEE	Certificat de Fin d'Etudes Élémentaires	初等教育修了証
CGE	Comité de Gestion de l'École (School Management Committee)	学校運営委員会
CLEF	Comités Locaux de l'Education et de la Formation	地方教育・訓練委員会
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement	総務・設備局
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire (Department of Basic Education)	初等教育局
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (Department of Planning and Reform of Education)	教育企画改革局
EFI	Ecole de Formation des Instituteurs	教員養成校
ETR	Equipe Technique Régionale	州技術チーム
IA	Inspecteur d'Académie	州視学官事務所（長）
IDEN	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale	県視学官事務所（長）
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale (Japan International Cooperation Agency)	独立行政法人国際協力機構
ME	Ministère de l'Éducation (Ministry of Education)	教育省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MVP	Projet des Villages du Millénaire (Millennium Villages Project)	ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト
PAES	Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire	「教育環境改善プロジェクト」（本プロジェクト）
PAV	Plan d'Action Volontariste	（自発的）学校活動計画
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDEF	Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal (Ten –Year Educational Development Plan)	教育・訓練10カ年計画
PDM	Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix)	プロジェクト・デザイン・マトリックス

PE	Projet d'Ecole	学校プロジェクト
PO	Plan d' Opérations (Plan of Operation)	活動計画
PRF	Pôle Régional de Formation	現職教員研修センター
PTF	Partenaires Techniques et Financiers (Technical and Financial Partners / Donors)	ドナー
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SG	Secrétaire Général (Permanetnt Secretary)	事務次官

終了時評価調査結果要約表

作成日：2010年1月6日

担当部：人間開発部

1. 案件の概要	
国名：セネガル共和国	案件名：教育環境改善プロジェクト
分野：教育－初等教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：基礎教育グループ基礎教育第二課	協力金額：2億5,998万7,000円
協力期間	(R/D)： 2007年5月29日～2010年5月28日
	相手国実施機関：教育省 日本側協力機関：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>セネガル共和国（以下、「セネガル」）における初等教育就学率は85.5%まで達したものの、依然として修了率は60%以下にとどまっており、マクロレベルの焦点はアクセスの改善から質の向上に移りつつある。</p> <p>しかしながら、個別の状況に目を向けてみると、就学率には地域差が大きく、質の問題を論じる際の指標となる中退率や留年率についても、その原因は単純に学力の問題だけではなく、費用負担、通学距離、教室不足、家事労働、教員の欠勤などさまざまな要因が重なり合っている。</p> <p>教育・訓練10カ年計画（Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal : PDEF）では、2010年までに初等教育の完全普及をめざしているが、その実現のためには新規の教室建設だけではなく、既に学校がある地域における児童の就学問題にも取り組む必要がある。</p> <p>これらの課題は各地域、各学校で異なることから、国や州、県が統一的な対策を提示することは困難であり、各地域・学校の主体的な問題発見、解決に委ねられる側面が強い。</p> <p>このため、セネガルでは2002年に学校運営委員会（Comité de Gestion de l'École : CGE）制度が創設され、地域住民の積極的な参画による学校運営の改善が推奨されるようになったが、多くの学校ではCGEは設立されておらず、設立されていても機能していないケースが少なくなかった。</p> <p>このような状況の改善を図るため、セネガル政府はわが国に対し、機能するCGEの設立支援とそれを通じた教育環境の改善を図るプロジェクトの実施を要請し、2007年5月より「教育環境改善プロジェクト」を実施している。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
<ol style="list-style-type: none"> 1. コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される。 2. 機能する学校運営委員会（CGE）による新しい学校運営モデルが普及する。 	
(2) プロジェクト目標	
機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される。	
(3) 成果	
<p>成果1：ルーガ州内すべての小学校にCGEが設置される。</p> <p>成果2：CGEの能力が強化される。</p> <p>成果3：持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。</p> <p>成果4：CGEに対する行財政支援能力が強化される。</p>	

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣：2分野（チーフアドバイザー/学校運営、住民参加/業務調整）2名
計146M/M

短期専門家派遣：1分野（業務調整）1名 5M/M

機材供与：なし

現地活動費：総額約1億471万1,000円（2007年5月から2009年12月まで）

相手国側：

カウンターパート配置：州レベル14名、中央レベル2名

執務室：セネガル側からの提供なし

現地活動費：経常的な予算措置はなし、ただしモニタリング実施のための費用の一部は
県視学官事務所（Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale : IDEN）
が負担。

2. 評価調査団の概要

調査者	総括/団長：原 雅裕 JICA国際協力専門員 協力企画：佐藤 恵美 JICA人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第二課ジュニア専門員 評価分析：長谷川安代 株式会社インターワークス適材適所事業部 コンサルタント	
調査期間	2009年11月30日～12月18日	評価の種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果1：ルーガ州内すべての小学校に学校運営委員会（CGE）が設置される。

1年次・2年次対象校（494校）のうち、367校（74%）がCGE設立目的記録を提出している。CGE設立目的記録の回収方法に問題があったため、提出率が低くなった県もあるが、CGE設立目的記録が提出されていない場合でも、CGEの設置は確認されており、成果1はおおむね達成されている。

成果2：CGEの能力が強化される。

プロジェクトは学校活動計画（Plan d'Action Volontariste : PAV）の策定・実施を通じてCGEの能力が強化されると想定している。1年次・2年次対象校（494校）のうち、384校（78%）がPAVを策定しており、かつ364校（74%）がPAVで計画された活動の少なくとも1つを実施していることから、成果2はおおむね達成されている。

成果3：持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。

プロジェクトはゾーン代表校長の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムを試行しているが、ゾーン代表校長からIDENに提出される報告書の提出率が1回目は94%であったのに対し、2回目は69%に低下するなど、十分なシステムの構築には至っていない。成果3の達成に向けて、今後更なる努力が必要である。

成果4：CGEに対する行財政支援能力が強化される。

見返り資金¹の支出の遅れが原因で、実施されていない活動がある。ゆえに、成果4において、能力強化は必ずしも十分ではなかった。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される。

「機能するCGE設置のためのモデル」という観点からは、1年次・2年次対象校（494校）のうち、443校（90%）がCGE設立契約書を提出していることから、モデルはほぼ構築されているといえる。他方、「CGEを機能させるためのモニタリング及び支援モデル」という観点からは、CGEレポートの回収率が、1回目は76%であったのに対し、2回目は53%に低下するなど、モデルの構築には至っていない。

(3) 上位目標の達成状況

上位目標1：コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（Cadre Logique du Projet：PDM）上の指標（ルーガ州における中退率・留年率・就学率・出席率）からは、プロジェクトのみによる貢献度を測るのは困難である。ただし、各学校に対するヒアリングを通じて、各学校レベルでの女兒の就学率の増加や成績の向上など、広義での「教育環境」の改善が確認された。このことから、プロジェクトは上位目標1の達成に向けて貢献しているといえる。

上位目標2：機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する。

評価時点ではモデルは構築されておらず、上位目標2の達成状況を予測する段階にはない。ただし、CGEの設置はセネガルの政令で定められており、さらには教育省や他州の関連機関もプロジェクトの結果に関心を抱いていることから、モデルの普及の可能性はあるといえる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：非常に高い

本プロジェクトは対象地域及びグループのニーズに強く応えており、セネガル政府の教育・訓練10カ年計画（PDEF）や日本の対セネガル援助計画とも整合しているため、妥当性は非常に高い。また、日本がニジェールで実施した「住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校）」からの経験を生かしており、手段としての適切性も認められる。

(2) 有効性：中程度

プロジェクト目標の「機能するCGEによる新しい学校運営モデル」は、機能するCGE設置のためのモデルとCGEを機能させるためのモニタリング及び支援モデルの両側面によって構築されるが、プロジェクト目標の達成状況で示したとおり、前者に関しては、モデルはほぼ構築されているが、後者に関しては、いまだ構築の過程にある。さらに、現在試行中のゾーン代表校長の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムにおける問題も明らかになってきている。ゆえに、有効性は中程度と判断される。

¹ 商品借款などのノンプロジェクト借款、食糧援助、ノンプロジェクト無償資金協力等による供与資金を使って輸入された物資を、被援助国政府が国内で売却することで得られた国内通貨建資金。見返り資金は被援助国政府によって積み立てられ、援助国政府との合意に基づき、一般的には当該国の開発援助計画に充当されることが多い。

(3) 効率性：中程度

セネガル側カウンターパートである州技術チーム（Equipe Technique Régionale : ETR）メンバーの能力・貢献度、日本人専門家の努力は特筆すべきものであった。他方、成果の達成状況で示したとおり、成果1、2は、予定どおり産出されつつあるものの、成果3は、目標値の未設定、かつ成果と活動の因果関係が明確でなかったために、また成果4は、外部条件が理由で実施されなかった活動があったために、十分に産出されていない。ゆえに、効率性は中程度と判断される。

(4) インパクト：中程度からやや高い

上位目標の達成状況で示したとおり、広義での「教育環境」の改善が確認されており、プロジェクトは上位目標1の達成に向かっていると見える。他方、2つ目の上位目標であるモデルの普及に関しては、モデルが未完成であるために、インパクトを判断できる段階にはない。しかしながら、プロジェクトが住民の団結を促進したことによって、プロジェクトの効果が、学校改善活動にとどまらず、コミュニティ全体の環境の改善に広がりつつある。ゆえに、インパクトは中程度からやや高いと判断される。

(5) 自立発展性：中程度からやや高い

CGEの設置はセネガルの教育政策のなかで定められており、地方分権化/分散化の流れのなかで、今後もCGEが学校運営の中心的役割を果たすことが見込まれる。また、技術面では、研修講師等は、プロジェクト開始時からセネガル側カウンターパートが担ってきており、研修実施に必要なノウハウは十分に技術移転されている。プロジェクトが導入した学校活動計画（PAV）もコミュニティの中で評価され、かつ受容されていることが確認された。しかしながら、人の異動に伴うノウハウの移転の方法が整備されていないこと、PAVで実施される活動が入手可能な資源の範囲内に限られること、さらにはCGEを継続的に機能させるために不可欠であるモニタリングシステムが十分に構築されていないことなどから、自立発展性は、中程度からやや高いと判断される。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) プロジェクトの実施体制

プロジェクトチーム（日本人専門家・コンサルタント・NGO）とカウンターパート（ETRメンバー）の連携により、プロジェクトは効果的・効率的に実施された。それぞれのアクターの役割分担は明確で、それぞれのアクターが精力的に活動した。

(2) ETR会合での情報共有

ETR会合の場ですべての情報を共有するのみならず、ETR会合を意思決定の場とした。このことは、各アクターのプロジェクトに対するオーナーシップを高め、プロジェクトの実施プロセスの促進に貢献した。

(3) 地域のさまざまな層・関係者の巻き込み

プロジェクトは、研修の対象者に村長やPTA会長、女性地位促進グループ（GPF）の長を加えた。また、州知事、郡知事、市町村の長に対し、ブリーフィングを行ったり、彼らを研修に招いたりした。このことは、コミュニティのさまざまな層の学校改善活動への参加を容易にすると同時に、既存の団体や地方分権化・分散化組織によるサポートの提供を促進した。

(4) ツールとしての学校活動計画（PAV）の導入

プロジェクトは、CGEを継続的に機能させるためのツールとしてPAVを導入した。PAV活動への参加は強制的なものではなく、おのおのが貢献のレベルや方法（金銭・物資・労働力）を決めることができる。導入したPAVの活動計画表の右半分（責任機関・資源）が特に重要で、計画段階で責任者と投入可能な資源を特定することで、PAVを実現可能なものとしている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 見返り資金の支出の遅れ

見返り資金を用いて実施される学校プロジェクト（Projet d'Ecole : PE）の進捗状況をフォローし、そのことを通じて、CGEに対する行財政支援能力を強化する予定であったが、見返り資金の支出が遅れたために、各CGEでのPEは実施されなかった。

(2) 社会的動員（金銭・物資・労働力の提供）の不足

CGEを設置したものの、社会的動員が不足しているためにCGEが機能していない事例が確認された。また、CGEは何とか機能しているものの、社会的動員が十分に得られていない事例も確認された。各CGEの現状を分析することで、社会的動員を阻む要因を特定していく必要がある。

(3) 地方教育・訓練委員会（CLEF）の機能不足

地方教育・訓練委員会（Comités Locaux de l'Education et de la Formation : CLEF）が十分に機能していないこと、また、プロジェクトが考える「モニタリング」を実施する機関としてCLEFが適当でないことがプロジェクトが判断したことが主な原因で、モニタリングシステムの構築が遅れている。

3-5 結論

以上のとおり、本プロジェクトは、CGEを「教育・訓練10カ年計画（PDEF）の運営機関」として制度化しているセネガル政府の教育分野の政策に応じて実施された。プロジェクトは各学校におけるCGEの設置と機能化をめざすものであり、その妥当性は非常に高い。これまでに、機能するCGE設置のためのモデルは構築されたが、CGEを継続的に機能させるために不可欠であるモニタリングシステムの構築はいまだ途上であり、このことがプロジェクト目標、ひいては上位目標の達成に影響を及ぼす可能性がある。プロジェクトは2010年5月に終了するが、プロジェクト目標である新しい学校運営モデルの構築に向け、現在試行中のモニタリングシステム等の問題点の特定・分析を進めることが必要である。

3-6 提言

(1) 短期的提言

プロジェクト終了時までには以下の措置がとられるべきである。

- モデルの問題の特定と分析：

現在構築されつつあるモデルの課題が明らかになってきている。プロジェクトは、終了時に向けて、現行のモデルが抱える問題を特定し、その要因を分析する必要がある。

- プロジェクトの経験の集約化：

問題の特定と分析の結果を反映させながら、プロジェクトの経験を文書化することが重要であり、これらは、セネガルの他の地域との経験の共有を可能にする。

- 学校プロジェクト（PE）に対するモニタリング：
PE資金の供出の遅延があるが、プロジェクトは、今後も各CGEへの資金の配布及びPE実施状況のモニタリングを続ける努力をすべきである。

(2) 中・長期的提言

プロジェクト終了後には、以下の措置がとられるべきである。

- 教育省のCGE政策実施体制の強化
- モデルの他州での有効性実証
- CGE機能モデルの公式化、全国普及

3-7 教訓

(1) 住民（コミュニティ）に対するアプローチ

教育に対する住民のニーズの高さに基づき、住民たちの潜在的能力の高さを更に強化させる支援を行うことができた。

(2) 関係者間のパートナーシップ

プロジェクトにかかわるステークホルダーがそれぞれ適切に役割を果たすことによって、関係者間の協力や協調が円滑に行われた。よって、教育行政と学校をとりまく教育機関の密接な連携が重要である。また、地域の事情をよく知るローカル人材や組織の活用により、住民の研修参加促進などを実現した。

(3) 地方公共団体の巻き込み

地方公共団体関係者を巻き込むことによって、住民への情報伝達が適時かつ適切に行われ、CGE活動への啓発も促進された。よって、住民と密接な関係がある地方公共団体の代表者等からの協力や支援も有効である。

Summary of the Evaluation Results

Date: January 6, 2010

Department in charge: Human Development Department

1. Outline of the Project	
Country: Republic of Senegal	Project Title: Project on the Improvement of Educational Environment
Issue/Sector: Education / Primary Education	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: Basic Education Division 2/ Basic Education Group	Total Cost: 259 million 987 thousand yen
Period of Cooperation	(R/D): May 29, 2007 - May 28, 2010
	Partner country's Implementation Organization: Ministry of Education Supporting Organization in Japan: None
1-1. Background of the Project	
<p>In Senegal, although the enrollment rate of the primary education reached 82.5%, the completion rate remains around 50%. This means that the focus of the macro-level educational development should be put on the improvement of the quality rather than that of the access.</p> <p>However, if we look at the situation one by one, we find that the enrollment rate varies largely depending on the region. In terms of the dropout rate and the repetition rate, which are the indicators to show the quality of education, factors that affect these indicators are not only the problems of the learning achievement but also the various kinds of the problems such as the burdens of expenditures, the distance to the school, the lack of classrooms, the burdens of housework and the absence of teachers.</p> <p>According to the Senegalese decadal education sector programme (PDEF), Senegal aims to achieve universal primary education by 2010. In order to satisfy this objective, the country should work not only for the construction of the classrooms but also for the resolution of enrollment problems existing in the areas where the schools are already established.</p> <p>Since these problems are different according to the areas and the schools, it is difficult for the country, the regions or the departments to make a single plan that can solve all these problems. This is why the identification and the solution of the problems tend to be entrusted to each school or each region.</p> <p>Following this tendency, in 2002, the installation of the School management committee (CGE) was institutionalized in Senegal. Since then, the improvement of the school management through the active participation of the community has been encouraged. However, we found many cases where the CGE was not installed or where the CGE did not function in spite of its existence.</p> <p>In order to improve these situations, the Government of Senegal requested the Government of Japan to implement the project that supports the installation of functional CGE and the improvement of the educational environment through functional CGE. Based on the request, the project on "the Improvement of Educational Environment" started in May, 2007.</p>	
1-2. Project Overview	
(1) Overall Goal	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Educational environment is improved through mobilizing community participation. 2. A model of a new school management through functional CGE is generalized. 	
(2) Project Purpose	
A model of a new school management through functional CGE is developed.	

(3) Outputs

1. CGEs are established in all schools in Louga region.
2. The capacity of CGE is reinforced.
3. The effective and sustainable monitoring system is developed.
4. The capacity of administrative and financial support for CGE is reinforced.

(4) Inputs (as of the moment of this evaluation)

Japanese side:

Long term Experts: 2 experts in 2 fields (Chief advisor/School management, and Community participation/Project coordinator), total 146M/M

Short term Experts: 1 expert in 1 field (Project coordinator), 5M/M

Training in Japan and/or in the third country : None

Provision of equipment: None

Cost for the Project: Approx. 104,711,000 yen (from May, 2007 to December, 2009)

Senegalese side:

Counterpart Personnel: 14 C/P personnel at the Regional level, and 2 C/P personnel at the Central level

Building and Facilities: Not provided by the Senegalese side

Running cost for the project: No budget for the operation was allocated, but the cost to conduct the integral monitoring was provided by the IDEN.

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Leader:	Masahiro HARA, Senior Advisor (Education), JICA
	Cooperation Planning:	Emi SATO, Associate Expert, Basic Education Division 2, Basic Education Group, Human Development Department
	Evaluation and Analysis:	Yasuyo HASEGAWA, Consultant, Interworks, Co., Ltd.

Period of Evaluation	November 30, - December 18, 2009	Type of Evaluation: Final Evaluation
----------------------	----------------------------------	--------------------------------------

3. Evaluation Results

3-1. Project Performance

(1) Achievement of Outputs

Output 1: CGEs are established in all schools in Louga region.

Among the target schools of 1st and 2nd generations (494 schools), 367 schools (74%) have submitted the Contract of the objectives for the CGE creation (Contrat d'objectif du Montage de CGE). Since there was a problem in the method of collecting the said document, the submission rate was low in one department. However, even though the said document was not submitted, there are the cases where the CGEs are installed. Therefore, the Output 1 is practically achieved.

Output 2: The capacity of CGE is reinforced.

The Project expects that the capacity of CGE is reinforced through the planning and execution of Voluntary Action Plan (PAV). Among the target schools of 1st and 2nd generations (494 schools), 384 schools (78%) have elaborated the PAV, and 364 schools (74%) have executed at least one activity of the PAV. Therefore, the Output 2 is practically achieved.

Output 3: The effective and sustainable monitoring system is developed.

The Project is trying to establish the monitoring system which makes good use of the voluntary efforts of the principal responsible for the zone. However, the system was not fully established yet. The

rate of the report submitted to IDEN by the principal responsible for the zone decreased from 94 % (1st report) to 69 % (2nd report). The more efforts are required in order to reach the Output 3.

Output 4: The capacity of administrative and financial support for CGE is reinforced.

Since the disbursement of the counterpart fund was delayed, there is an activity which was not executed. Therefore, the Output 4 has not yet reached the stage of evaluation.

(2) Achievement of Project Purpose

A model of a new school management through functional CGE is developed.

In the sense that “the model to set up the functional CGE” is developed, the model is practically established. This is shown by the rate of schools which submitted the decree of the CGE creation (l’arrêté de la création des CGE). Among the target schools of 1st and 2nd generations (494 schools), 443 schools (90%) have submitted the said document. However, in the sense that “the model to monitor and support the CGE in order to make it functional” is developed, the model was not fully established yet. This is shown by the rate of the CGE reports collected. The rate decreased from 76 % (1st CGE report) to 53 % (2nd CGE report).

(3) Achievement of Overall Goal (perspective)

1. Educational environment is improved through mobilizing community participation.

The indicators mentioned in the PDM (dropout rate, repetition rate, enrollment rate, and attendance rate in Louga region) are not enough to measure the contribution made only by the Project. However, the interview conducted by the evaluation team illustrated the case where “educational environment” in a broad sense was improved, such as the increase of girls’ enrollment rate or better learning achievement. Therefore, the evaluation team concluded that the Project contributes to the achievement of the Overall Goal 1.

2. A model of a new school management through functional CGE is generalized.

The Overall Goal 2 has not reached the stage of evaluation, for the model was not yet fully established by the time of the evaluation. However, the installation of the CGE is institutionalized in Senegal and the Ministry of Education and the related organizations of other regions are interested in the results of the Project. Therefore, generalization of the model could possibly take place.

3-2. Summary of the Evaluation Results

(1) Relevance: Very High

The Project responds strongly to the needs of the target area and group, and is consistent with Senegalese decadal education sector programme (PDEF) and the Japanese aid policy to Senegal. Therefore the relevance of the Project is very high. Furthermore, the Project is suitable as a means, for the Project makes good use of the experiences acquired from “The Project on Support to the Improvement of School Management through Community Participation (School for All),” which Japan has executed in Niger.

(2) Effectiveness: Moderate

“A model of a new school management through functional CGE” in the Project Purpose will be fully established by the establishment of the two models. The one is “the model to set up the functional CGE” and the other is “the model to monitor and support the CGE in order to make it functional.” As mentioned in Achievement of Project Purpose, the latter has not been fully established yet, while the former is practically established. What is more, the problems contained in the monitoring system which the Project

is trying to establish by making good use of the voluntary efforts of the principal responsible for the zone are becoming apparent. Therefore the effectiveness of the Project is judged to be moderate.

(3) Efficiency: Moderate

The competence and contribution of the Senegalese counterparts and the efforts of the Japanese experts are particularly notable. The measures to maximize the efficiency of the Project were taken. However, as mentioned in Achievement of Outputs, the Outputs 3 and 4 have not been produced enough, while the Outputs 1 and 2 have been produced as planned. The uncertainty of the causal relationship between the Output 3 and the activities relating to this Output affected the production of the Output 3 negatively. In terms of the Output 4, the important assumption was not satisfied, so the activity which produces the Output 4 was not executed. From these points of view, the efficiency of the Project is judged to be moderate.

(4) Impact: Moderate to Somewhat Higher

As mentioned in Achievement of Overall Goal, the improvement of the “educational environment” in a broad sense was confirmed. This means that the project is moving towards the achievement of the Overall Goal 1. On the other hand, the Overall Goal 2 has not reached the stage of evaluation, for the model was not yet fully developed. However, the effects of the Project expand not only in the activities for the improvement of the educational environment but also for the improvement of the community environment as a whole. This happens due to the solidarity of the population which was enhanced by the Project. Therefore the impact of the Project is judged to be from moderate to somewhat higher.

(5) Sustainability: Moderate to Somewhat Higher

The installation of the CGE is institutionalized in the Senegalese educational policy, and in the process of the decentralization/deconcentration it is expected that the CGE continues to play an important role in the school management. In terms of the technical aspect, instructors of the training sessions have been served by the Senegalese counterparts from the beginning of the Project, and the knowhow which is necessary to conduct the training is already transferred to the Senegalese side. It is confirmed that the Voluntary Action Plan (PAV), the tool introduced by the Project, is appreciated and well accepted by the community. However, there remain some difficulties. The method of transferring the knowhow in response to the change in personnel is not developed. The activities that can be executed by the PAV are limited according to the available resources. Furthermore, the monitoring system which is indispensable for making the CGE function continuously is not fully established. From these points of view, the sustainability of the Project is judged to be from moderate to somewhat higher.

3-3. Factors promoting the production of effects

(1) Project Implementation Structure

The close collaboration between the Project team (Japanese experts, consultant, and NGO) and the counterparts (ETR members) allowed the Project to be executed effectively and efficiently. The role of the each actor was clearly defined and each of them worked very actively.

(2) Information Sharing at the ETR meeting

The Project positioned the ETR reunion as the place not only for sharing the information but also for making the decision. This strengthened the ownership of the each actor and contributed to the furtherance of the Project execution.

(3) Involvement of various actors and groups of the community

The Project included the chief of the village, the representatives of the PTA and the group for the promotion of women as participants of the training session. Furthermore, the Project gave a briefing to the governors of the region and department same as the mayors and invited them to the training session. The involvement of various actors facilitated the participation of various groups of the community to the activities for the improvement of the educational environment. It also encouraged the decentralized/deconcentrated organs to provide the supports.

(4) Introduction of the PAV as a tool

The project has introduced the PAV as a tool which makes the CGE function continuously. The participation to the activities of the PAV is not obligatory, and each person can decide by oneself the level of contribution and the way of contribution (money, material, or labour). The right sides of the PAV action plan format (responsible organization and resources) are particularly important. Identification of the person in charge and available resources at the time of planning makes the plan realizable.

3-4. Factors inhibiting the production of effects

(1) Delay of the disbursement of counterpart fund

The Project aims to reinforce the capacity of administrative and financial support for CGE through the monitoring and evaluation of the process of executing the School Project (Projet d'Ecole: PE) financed by the counterpart funds. However, since the disbursement of counterpart funds was delayed, the PE was not yet executed at each school.

(2) Lack of the social mobilization

The evaluation team confirmed the cases where the CGE did not function for the lack of the social mobilization, even though it was installed. There are also some cases where the CGE is managed to be functional, but it has difficulties to get the sufficient social mobilization. It is important to identify the factors that constrain the social mobilization by analyzing the actual situation of each CGE.

(3) Insufficiency of the CLEF's functionality

The development of the monitoring system is behind the schedule. The one reason for this delay is that the Regional Committee of Education and Training (CLEF) does not function as expected. The other is that the Project made the decision that the CLEF was not an appropriate organization to conduct the "monitoring" defined by the Project.

3-5. Conclusion

As explained above, the Project was executed in response to the Senegalese educational policy which institutionalizes the CGE as an "organ for the management of the PDEF." The Project aims to install the CGE at each school and make it functional, and the relevance of the Project is very high. However, the monitoring system, which is inevitable to make the CGE function continuously, has not been yet fully developed, and this may influence the achievement of Project Purpose and consequently the achievement of Overall Goal negatively. The Project will end in May 2010, but it is required that the problems existing in the present monitoring system will be identified and analyzed by the end of the Project.

3-6. Recommendations

(1) Short-term Recommendation

The following measures should be taken by the end of the Project:

- Identification and analysis of the problems existing in the current model
The difficulties which the current model contains are becoming clear. Therefore, it is important for the Project to identify the problems existing in the model and analyze their factors during the remaining period.
- Documentation of the Project's experiences
Reflecting the results of the identification and analysis, it is important to compile the experiences of the Project. This document makes it possible to share the experiences with other regions in Senegal.
- Follow-up of the execution of the PE
Although the disbursement of the funds for the PE was delayed, the project is required to make efforts to follow the allocation and execution of the PE.

(2) Medium- and Long-term Recommendation

The following measures should be taken after the end of the Project:

- Reinforcement of the structure of Ministry of Education for the implementation of the CGE policy
- Experimentation of the applicability of the model in other regions
- Formalization and generalization of the model of the functional CGE

第1章 終了時評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

セネガル共和国（以下、「セネガル」）において、「教育環境改善プロジェクト」は2007年5月より3年間の計画で開始され、2010年5月をもって終了する予定である。

今次調査団は、プロジェクト終了の約6カ月前にあたってプロジェクトの活動の進捗を確認し、評価5項目に沿って評価を行うとともに、今後のプロジェクト運営に向けた教訓と提言をまとめることを目的として派遣された。

調査のポイントは以下のとおり。

- (1) これまで実施した協力活動について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、プロジェクト成果・目標達成度、実施プロセスを確認する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、セネガル側関係者とともに、プロジェクトの終了時評価を行う。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理し、プロジェクト終了後の先方の自立的な取り組みを促すための提言と、今後のセネガルでの取り組みやJICAの類似案件に役立てるための教訓を抽出する。
- (4) 評価・協議事項を双方の合意事項としてミニッツ（Minutes of Meeting : M/M）に取りまとめる。

1-2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括/団長	原 雅裕	JICA国際協力専門員
協力企画	佐藤 恵美	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課 ジュニア専門員
評価分析	長谷川 安代	株式会社インターワークス適材適所事業部 コンサルタント

1-3 調査日程

日順	月日	曜日	業務行程
1	11月29日	日	(長谷川団員 セネガル着)
2	11月30日	月	JICAセネガル事務所との打合せ 教育省（ME）次官、初等教育局長 表敬及びインタビュー ME窓口担当（初等教育局：DEE、教育企画改革局：DPRE）インタビュー 移動
3	12月1日	火	【ルーガ】州・県視学官事務所 表敬及びインタビュー ゾーン代表校長インタビュー サイト視察（学校運営委員会：CGE）
4	12月2日	水	【ルーガ】サイト視察（CGE）

5	12月3日	木	【ルーガ】 サイト視察（CGE、ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト：MVP） コンサルタント、NGOインタビュー
6	12月4日	金	【ルーガ】 専門家インタビュー 移動
7	12月5日	土	【リンゲール】 県視学官事務所 表敬及びインタビュー サイト視察（CGE）
8	12月6日	日	【リンゲール】 ゾーン代表校長インタビュー サイト視察（CGE） （佐藤団員 セネガル着）
9	12月7日	月	【リンゲール】 ゾーン代表校長インタビュー サイト視察（CGE） セッションI視察 移動
10	12月8日	火	【ケベメール】 県視学官事務所 表敬及びインタビュー 州視学官への表敬訪問 ゾーン代表校長インタビュー サイト視察（CGE）
11	12月9日	水	【ケベメール】 サイト視察（CGE） 資料整理
12	12月10日	木	ダカールへ移動 ミニッツ（M/M）案作成
13	12月11日	金	資料整理 M/M案作成
14	12月12日	土	資料整理 M/M案作成 （原団長 セネガル着）
15	12月13日	日	M/M案修正
16	12月14日	月	JICAセネガル事務所との打合せ 専門家打合せ
17	12月15日	火	M/M協議（DEE、DPRE）
18	12月16日	水	M/M案修正 M/M協議（SG、DEE、DPRE）
19	12月17日	木	合同調整委員会（JCC） M/M署名 他ドナーへの調査結果報告 （団長のみ「理数科教育改善プロジェクト」運営指導調査団合流）
20	12月18日	金	JICAセネガル事務所報告 在セネガル日本国大使館報告 （セネガル発）

1-4 主要面談者

(1) セネガル教育省 (Ministère de l'Éducation : ME)

Mr. Mafakha TOURE	事務次官
Mr. Abdou DIAO	初等教育局長
Mr. Djibril Ndiaye DIOUF	教育企画改革局長
Mr. Samba Yéro DIOP	初等教育局窓口担当
Mr. Adama FAYE	教育企画改革局窓口担当

(2) プロジェクトチーム

馬野 裕朗	長期専門家
清野 和美	長期専門家
翠川 清子	短期専門家
Mr. Lamine SARR	ルーガ州視学官事務所長
Mr. Serigne FALL	ルーガ州視学官事務所窓口担当
Mr. Papa Mbaye	ルーガ県視学官事務所長
Mr. Mor Gueye	ルーガ県視学官事務所窓口担当
Mr. Elhadji Ndaw	リングェール県視学官事務所長
Mr. Amadou Moctar NDIAYE	リングェール県視学官事務所窓口担当
Mr. Hamady Kébé	ケベメール県視学官事務所長
Mr. Ababacar Mbaye	ケベメール県視学官事務所窓口担当

(3) JICAセネガル事務所

梅本 真司	次 長
丸山 隆央	所 員
Mr. Makaty FALL	現地職員

第2章 プロジェクトの概要

2-1 基本計画

名 称	教育環境改善プロジェクト
協力期間	2007年5月29日～2010年5月28日
上位目標	1. コミュニティの参画促進を通し、学校環境が改善される。 2. 機能する学校運営委員会（CGE）による新しい学校運営モデルが普及する。
プロジェクト目標	機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される。
期待される成果 （アウトプット）	1. ルーガ州内すべての小学校にCGEが設置される。 2. CGEの能力が強化される。 3. 持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。 4. CGEに対する行財政支援能力が強化される。

2-2 プログラムにおける位置づけ

対セネガル事業展開計画において援助重点分野「地方村落における貧困層の生活改善」の開発課題「基礎社会サービスの向上」に対応するプログラムとして「基礎教育の向上」が設定されている。本プロジェクトは同プログラムの中核案件として位置づけられている。

2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の変遷

JICAでは、1990年代前半から、プロジェクト管理手法の一環としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）手法を導入した。PCM手法において中心的役割を果たすのは、PDMと名付けられたプロジェクト計画概要表である。これは「目標」「活動」「投入」などのプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトをとりまく「外部条件」との論理的な相関関係を示したものである。

本プロジェクトにおいても、2007年5月の討議議事録（Record of Discussions：R/D）締結時にPDM₀（第1版）を策定し、R/Dの付属文書として承認した。

2009年1月に実施された運営指導調査の結果を受けて、現状に沿ったものとなるよう一部に改訂を加えたPDM₁（第2版）が2009年4月に開催された合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）にて承認された。PDM₀からの主な変更点は以下のとおり。

- ・ プロジェクトの将来の方向性をより明確にするために、上位目標に「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する」を加えた。
- ・ 客観的に測定できるように指標を修正した。

本終了時評価はPDM₁に基づいて実施された。PDM₁は付属資料3に示す。

2-4 実施体制

本プロジェクトのカウンターパート機関は教育省である。同省次官をプロジェクトマネージャーとし、次官を議長とする合同調整委員会（JCC）がプロジェクトの最高意思決定機関として設置された。一方、プロジェクトの実務担当者として、ルーガ州視学官事務所長（Inspecteur d'Académie：IA）、ルーガ州内3県視学官事務所長（Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale：IDEN）、新

規教員養成校（Ecole de Formation des Instituteurs : EFI）代表、現職教員研修センター（Pôle Régional de Formation : PRF）代表、窓口担当から成る14名のプロジェクトチーム（州技術チーム : ETR）が、日本人長期・短期専門家の技術支援を受けながら、プロジェクト運営の中核を担っている。長期専門家の執務室を含むプロジェクト事務所はルーガ州に設置されている。

本プロジェクトの計画及び実施にはニジェール国住民参画型学校運営改善計画（通称「みんなの学校」プロジェクト）の経験が活用されており、同プロジェクトからの技術支援も行われてきた。

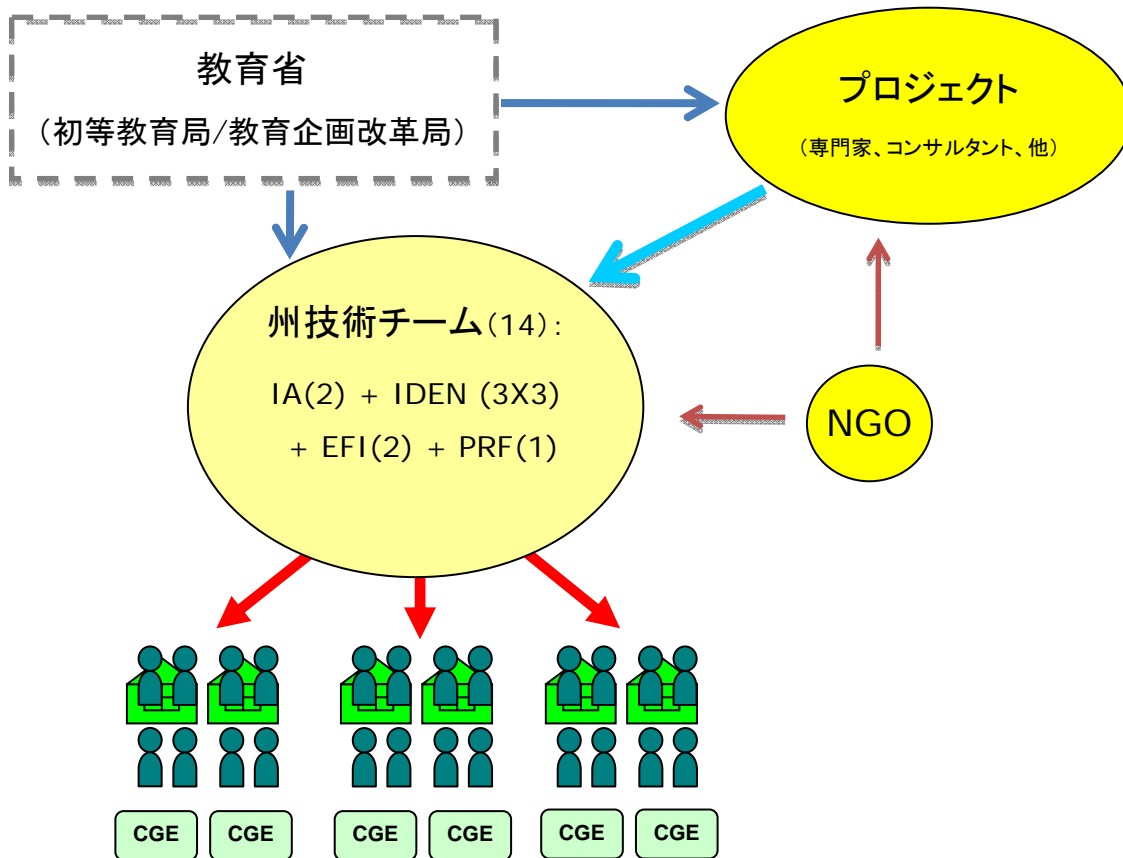


図 2 - 1 プロジェクトの実施体制

第3章 終了時評価の方法

3-1 評価グリッドの作成

本終了時評価は「JICA事業評価ガイドライン」（2004年3月改訂）に準拠して実施した。PDMやその他関係資料に基づいて評価設問（調査すべき項目）を検討し、プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に関する評価グリッドを作成した。実績、実施プロセス、評価5項目の定義は以下のとおりである。

作成された評価グリッドは付属資料4に示す。

(1) 実績

投入、成果、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度、もしくは達成予測に関する情報。

(2) 実施プロセス

活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関するさまざまな情報。

(3) 評価5項目

妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいは、されるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的効果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みがあるか）を問う視点。

3-2 評価実施方法

評価グリッドに基づいて以下の方法で情報・データを収集し、評価分析を行った。

(1) 文献・既存資料調査

レビューした主な資料は以下のとおり。

- ・ セネガル国教育環境改善プロジェクト 実施協議報告書（平成19年10月）
- ・ セネガル国教育環境改善プロジェクト 運営指導調査報告書（平成20年6月、21年1月）
- ・ セネガル国教育環境改善プロジェクト 事業進捗報告書（半期ごと）
- ・ セネガル国教育環境改善プロジェクト 専門家業務完了報告書（2年終了時）
- ・ その他プロジェクト作成資料（月報、研修教材、各種調査報告書など）
- ・ セネガル国教育・訓練10カ年計画（PDEF 2003-2012）

(2) 直接観察

プロジェクト事務所、対象州の州・県視学官事務所、小学校を視察した。

(3) 質問紙調査

教育省窓口担当、プロジェクトチーム（ETR）を対象に質問票を作成、配布し、回収した回答を分析した。

(4) インタビュー調査

長期専門家、プロジェクトチーム（ETR、NGO、コンサルタント）、教育省窓口担当、校長、CGEメンバー、教員、ゾーン代表校長を対象にインタビューを実施した。

第4章 計画達成度

4-1 投入実績¹

日本側、セネガル側からの投入実績は以下のとおり。詳細は付属資料1 ミニッツAnnex.5参照のこと。

4-1-1 日本側投入

日本側は以下の投入を実施した。

- ・ 長期専門家派遣：2名（チーフアドバイザー/学校運営、住民参加/業務調整）計146M/M
- ・ 短期専門家派遣：1名（業務調整）5M/M
- ・ 研修員受入れ：なし
- ・ 機材供与：なし
- ・ 現地活動費：1億471万1,000円（2007年5月から2009年12月まで）

4-1-2 セネガル側投入

セネガル側は以下の投入を実施した。

- ・ カウンターパート配置：州レベル14名、中央レベル2名（DEE、DPRE）
- ・ 執務室：セネガル側からの提供なし
- ・ 現地活動費：経常的な予算措置なし、ただし統合モニタリング実施のための費用は県視学官事務所（IDEN）が負担

4-2 活動実績

PDM上の活動は、活動4-2以外は、大きな問題なく、おおむね予定どおり、実施された。詳細については、付属資料4の「実施プロセスの検証」参照のこと。実施プロセスについて、特記すべき事項は次のとおり。

- ・ 活動1-3、2-4、2-5は、体系的モニタリング（suivi systématique）及び統合モニタリング（suivi intégral）を通じて、同時に実施された。
- ・ 活動4-2は見返り資金の支出の遅れのために、実施されなかった。
- ・ 実施体制については、ETRメンバー、日本人専門家、コンサルタント、NGOの間で、緊密な連携が図られた。
- ・ プロジェクトと教育省との間のコミュニケーションを円滑にするために、2009年6月以降、中央レベル（DEE及びDPRE）に2名の窓口担当が任命された。
- ・ プロジェクトはミレニアム・ビレッジ・プロジェクト²（Projet des Villages du Millénaire : MVP）と連携し、対象校49校に対するセッション1、2のワークショップを共同出資で開催した。

¹ 2009年12月末現在

² コミュニティと政府及び地方自治体、NGO団体等が連携し、コミュニティが参画し主導する開発アプローチを通じて、ミレニアム開発目標達成（MDGs）の実現を目指す取り組み。

4-3 成果の達成状況

PDM上の指標に基づき、成果の達成状況を評価した。成果1、2はプロジェクト終了時までには達成すると見込まれる。他方、成果3の達成については、適切なモニタリングシステム構築のために更なる努力が必要である。成果4については、見返り資金の支出の遅れが原因で、いまだ実施されていない活動があるため、達成度を評価する段階にない。詳細については、付属資料4の「プロジェクトの実績」参照のこと。

(1) 成果1「ルーガ州内すべての小学校に学校運営委員会（CGE）が設置される」

【指標1-1】 80%以上のCGEで委員が研修の手順に沿って選出され、住民総会で承認される

【指標1-1】

- ・ 判断基準はCGE設立目的記録（Contrat d'objectif du Montage de CGE）の提出の有無。
- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、367校（74%）がCGE設立目的記録を提出済みである。

【成果1の達成度】

CGE設立目的記録の回収方法に問題があったため、ケベメール県での提出率が低くなったが、CGE設立目的記録が提出されていない場合でも、CGEの設置は確認されており、成果1はおおむね達成されている。

(2) 成果2「CGEの能力が強化される」

【指標2-1】 80%以上のCGEが学校活動計画（PAV）を策定している

【指標2-2】 80%以上のCGEがPAVで計画された活動の少なくとも1つを実施している

【指標2-3】 コミュニティ及び/あるいは地元の有力者による貢献のレベル（財政的貢献の総額、労働力の提供など）

【指標2-1】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、384校（78%）のPAV（2008/2009）が、プロジェクト事務所に保管されている。
- ・ 448校（91%）に関して、モニタリングレポートやCGEレポートなど、何らかの形でPAV（2008/2009）の存在が確認された。

【指標2-2】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、364校（74%）が計画された活動の少なくとも1つを実施している。

【指標2-3】

- ・ 計画策定段階での財政的貢献の総額は2,893万4,800CFAフラン（FCFA）（384校の総額、1校当たり7万5,351FCFA）

【成果2の達成度】

プロジェクトは、PAVの策定・実施を通じてCGEの機能が強化されると想定しており、指標2-1、2-2から、成果2は評価時点において、おおむね達成していると判断でき、プロジェクト終了時での達成が見込まれる。指標2-3は目標値を設定していないこと、また財政的貢献以外の貢献度を算出していないため、成果2の達成を測る指標として十分でない。

(3) 成果3「持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される」

- 【指標3-1】 80%以上のCGEが、定期的な報告書をゾーン代表校長に提出している
- 【指標3-2】 80%以上のCGEが、内部モニタリングとして、住民総会で承認されたのち、学年度ごとの定期報告書を提出している
- 【指標3-3】 CGEの報告書とゾーン代表校長によって策定される診断結果がIDENに提出される
- 【指標3-4】 州レベルで開催された会合の数
- 【指標3-5】 CGEの相互扶助促進のためのワークショップ開催数
- 【指標3-6】 住民総会での会計報告が年2回IDENに提出される

【指標3-1】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、375校（76%）が第1回目のCGEレポートを提出し、260校（53%）が第2回目のCGEレポートを提出した。

【指標3-2】

- ・ 提出されたCGEレポートはすべて住民総会で承認されたものであったため、結果は、指標3-1と同じである。

【指標3-3】

- ・ 1年次・2年次対象の32ゾーンのうち、30ゾーン（94%）のゾーン代表校長が第1回目の報告書を、22ゾーン（69%）のゾーン代表校長が第2回目の報告書をIDENに提出した。

【指標3-4】

- ・ 2009年10月までに34回のETR総会が開催された。

【指標3-5】

- ・ セッション4（CGEの相互扶助）のワークショップが各県1回、計3回開催された。

【指標3-6】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、184校（37%）が第2回目の会計報告を提出した。

【成果3の達成度】

指標3-1、3-2については、目標値達成に向けて、更なる努力を必要とする。指標3-3、3-4、3-5については、目標値が設定されておらず、かつ成果との関係が明瞭でないため、成果3の達成度を測る指標として不十分である。また、指標3-1、3-2、3-3では、いずれも2回目の報告書の回収率が1回目の回収率より低下しているが、このことは、レポートの回収方法に

も起因している。持続的、効率的なモニタリングシステムの構築の達成度を測るためには、レポートの回収方法の改善も含め、妥当な指標の再検討が必要である。

(4) 成果4「CGEに対する行財政支援能力が強化される」

- 【指標4-1】 学校プロジェクト（PE）策定に関する研修の実施数
- 【指標4-2】 PEの資金援助を受けたCGEのモニタリング回数
- 【指標4-3】 PEの資金援助を受けた143校のうち、80%以上が報告書を提出する
- 【指標4-4】 PEの承認率が80%を超える

【指標4-1】

- ・ PE策定に関する研修が16回開催された。

【指標4-2】【指標4-3】

- ・ 評価時点において、同指標は評価対象として適用されない（見返り資金の支出の遅れのために、同指標に関連する活動は実施されていない）。

【指標4-4】

- ・ PEの申請書を提出した168校のうち、143校（85%）が承認された。

【成果4の達成度】

PE策定に関する研修（セッション3）は予定どおり実施されたが、見返り資金の支出の遅れが原因で、PEはいまだ実施されておらず、その状況をフォローする段階にはない。ゆえに、成果4は、評価時点において評価段階に至っていない。

4-4 プロジェクト目標の達成状況

PDM上の指標に基づき、プロジェクト目標の達成状況を評価した。「機能するCGE設置のためのモデルが構築される」という観点からは、目標値は達成されているが、「CGEを機能させるためのモニタリング及び支援モデルが構築される」という観点からは、改善すべき要素が残っている。詳細については、付属資料4の「プロジェクトの実績」参照のこと。

プロジェクト目標「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される」

- 【指標1】 80%以上のCGEが民主的に設置される
- 【指標2】 PAVの活動報告書が住民総会に年2回提出される
- 【指標3】 会計報告書が住民総会に年2回提出される
- 【指標4】 対象CGEにつき1回の州技術チーム（ETR）によるモニタリング
- 【指標5】 視学官がゾーン代表校長の支援を得ながら、問題があるCGEのモニタリングを行う
- 【指標6】 CGEの能力強化に関する（経験）共有セミナーが開催される
- 【指標7】 PAES（Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire：「教育環境改善プロジェクト」）モデルに関する内部評価報告書が策定される

【指標1】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、443校（90%）がCGE設立契約を提出した。

【指標2】

- ・ 76%のCGEが1回目のCGEレポートを提出し、53%のCGEが2回目のCGEレポートを提出した。（前述の成果3、指標3-1と同じ）

【指標3】

- ・ 1年次・2年次対象校（494校）のうち、37%が2回目の会計報告日付きのCGEレポートを提出した。

【指標4】

- ・ 1年次対象校（305校）のうち、258校（85%）がETRによるモニタリングを受けた。
- ・ 2年次対象校（189校）のうち、169校（90%）がETRによるモニタリングを受けた。

【指標5】

- ・ 視学官によるモニタリングが3県で実施され、3つのIDENからモニタリングレポートが提出された。

【指標6】

- ・ すべてのIDENとIAを対象としたワークショップが2009年3月3日から5日に開催された。

【指標7】

- ・ 2010年1月以降に同文書を策定予定である。

【プロジェクト目標の達成度】

「機能するCGEによる新しい学校運営モデル」を(1)機能するCGE設置のためのモデル、及び(2)CGEを機能させるためのモニタリング及び支援モデル、の2つの側面から達成度を評価した。

(1)については、指標1から判断でき、目標値を達成していることから、「機能するCGE設置のためのモデル」はほぼ構築されているといえる。例えば、1年次及び2年次対象校の90%がCGE設立契約書を提出済みである。現場視察及びインタビューを通じて、調査団はセッション1（CGE設立研修）の手続きに沿ったCGEの設立が有用であることを確認した。他方、機能しないCGEも残っている。インタビューを通じて、設立時のいくつかの問題、例えば、CGE設立に関する情報が住民に十分に伝えられていないこと、住民総会への住民の参加率の低さ、事務局員の役割の理解不足など、が確認された。こうした問題を解決するためには、CGEの現状を分析し、CGE設置のための方法も改善する必要がある。

一方、(2)については、指標2、3が示すように、モデルの構築には至っていない。また、指標4については、ETRによる体系的モニタリング(suivi systématique)を指標としているが、現在プロジェクトが試行しているモニタリング体制はゾーン代表校長を活用した視学官に

よる統合モニタリング (suivi intégral) であり、評価時点においては、モニタリング体制の構築度を測る指標として適さない。指標5は、目標値が設定されていないため、モニタリング体制の構築度を測る指標として不十分である。また、指標6はプロジェクト目標との関係が不明瞭である。指標7は、評価時点では、評価段階に達していない。

4-5 上位目標の達成状況

PDM上の指標に基づき、上位目標の達成状況を評価した。上位目標1については、広義での「教育環境」の改善が確認された。上位目標2については、モデルが構築されていない現段階において、達成度を評価するのは時期尚早である。詳細については、付属資料4の「プロジェクトの実績」参照のこと。

(1) 上位目標1「コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される」

- 【指標1-1】 ルーガ州における中退率の低下
- 【指標1-2】 留年率の低下
- 【指標1-3】 就学率の向上
- 【指標1-4】 出席率の向上

【指標1-1】

- ・ ルーガ州の中退率は、1.9% (2007/2008) から2.3% (2008/2009) に増加した。

【指標1-2】

- ・ 教育省による留年率の基準が変わったため、同指標は評価時点において適用不可。

【指標1-3】

- ・ 就学児童数は、7万7,873人 (2007年) から、8万1,295人 (2009年) に増加した (4.4%増)。

【指標1-4】

- ・ ルーガ州全体の同指標の収集は不可能であることが確認された。

【上位目標1の達成度】

上記の指標から、上位目標1の達成に向けてのプロジェクトのみによる貢献度を測るのは困難である。指標1-1は中退率の増加を示しているが、必ずしもプロジェクトが原因で中退率が増加したとはいえない。他方、調査団は、広義での「教育環境 (質、アクセス、環境)」が改善されている事例を確認している。例えば、小学校修了試験 (CFEE) 合格率の伸びは、(調査時点で) 州内のプロジェクト対象外地域では49% (2007年) から61% (2009年) であったのに対し、プロジェクト対象地域では48% (2007年) から66% (2009年) であった。こうした指標とプロジェクトとの直接的な関係を測るためには、更なる調査が必要である。ただし、各学校に対するヒアリングでは、女兒の就学率の増加や成績の向上など、プロジェクト開始前と開始後の比較で、広義での「教育環境」の改善が確認されており、上位目標1の達成に向けてプロジェクトは貢献しているといえる。

(2) 上位目標2「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する」

【指標 2-1】 公認のためのワークショップでの PAES モデルの承認

【指標 2-2】 PAES モデルの年度予算計画（POBA）への統合

【指標 2-3】 PAES モデルに関する外部評価の結果

【指標2-1】【指標2-2】

- ・ モデルが確立していないため、同指標は評価段階に達していない。

【指標2-3】

- ・ 外部評価は実施されていない。

【上位目標2の達成度】

評価時点では、PAESのモデルは構築されておらず、上位目標2の達成度を予測する段階にはない。ただし、CGEの設置はセネガル国の政令2002-652で定められており、さらには、教育省や他州の関連機関もプロジェクトの結果に関心を抱いていることから、モデルの普及の可能性はあるといえる。

第5章 終了時評価結果

5-1 評価5項目による評価

評価5項目の観点からプロジェクトを評価した。結果は以下のとおり。詳細については、付属資料4の「評価5項目」参照のこと。

5-1-1 妥当性：非常に高い

(1) 必要性

プロジェクトは3つのレベルで対象地域や対象グループのニーズに強く応えている。国レベルでは、プロジェクトは、各学校に存在する問題の特定を可能にする、機能する学校運営委員会(CGE)を通じて、教育の「質」の改善に貢献している。州・県視学官事務所(IA>IDEN)レベルでは、IA及びIDENはCGEを機能させる責任を担っているが、それらを機能させるにあたり、いくつかの困難に直面していた。本プロジェクトは、機能するCGEを設置するための方法を提示した。各学校レベルでは、プロジェクトは学校の周囲に存在する資源をうまくやりくりすることで、環境を改善した。つまり、解決法を知らないがために長年解決できなかった問題を解決する機会を各学校に与えた。

(2) 教育・訓練10カ年計画(PDEF)との整合性

「地方分権化/分散化の強化」はPDEFで掲げる教育開発のための6つの軸の1つであり、「政府は、中央から地方レベル、つまり視学官事務所や学校の周りへと権限の移行を強化する予定で、自立と責任の増大もともなう」、また、「中央から地方までのすべてのPDEF運営機関の機能化を保証すること」がPDEF第3フェーズの優先目的の1つである。本プロジェクトは視学官や学校レベルでの運営能力の強化をめざしており、この点においてPDEFと合致する。さらに、PDEFの運営機関としてのCGEは、政令2002-652で制度化されている。

(3) 日本の援助政策との整合性

本プロジェクトは以下に示すとおり、日本の援助政策と合致している。

- ・ 最新の日本の対セネガル国別援助計画では、教育は基礎社会サービスの向上に資するとして、優先セクターの1つに位置づけられている。
- ・ TICAD IV (第4回アフリカ開発会議) の行動計画で、日本は、アクセスの改善と教育の質の改善をめざす支援として西アフリカで「みんなの学校」プログラムを拡大することを表明した。

(4) 手段としての適切性

セネガルでは、2002年以降、CGEの設置が制度化されている。しかし、計画や運営に関する能力強化のためのプログラムが不足していたために、CGEは、たとえ設置された場合でも、機能させるには困難があった。本プロジェクトは機能するCGEの設置をめざすものであり、このことは学校ごとに問題を特定し、学校の周囲に存在する資源を用いて、こうした問題を解決することを可能にする。本終了時評価で実施したインタビューでは、CGE設置後の成績の向上や児童数の増加が確認された。

対象地域の選定に関しては、ルーガ州が適切であったことが確認された。なぜなら、統計によると、同州の教育状況は国の平均より劣っていた。さらに、ルーガ州では既に複数のJICAプロジェクトが実施されていたことから、JICAとルーガ州教育機関との間で良い協力関係が築かれていた。

方法論としては、本プロジェクトは、日本がニジェールで実施した「住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校）」の経験を生かしている。特に、CGEを機能させるツールとして学校活動計画（PAV）を利用していることは「みんなの学校」プロジェクトからの主たる教訓である。

5-1-2 有効性：中程度

(1) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクトによって試みられる「新しい学校運営モデル」を次の2つの側面から解釈した：①機能するCGE設置のための戦略、②CGEを機能させるためのモニタリング及び支援方法。調査団はこの2つの視点から評価を実施した。

1つ目の側面に関しては、4-4で既述したとおり、プロジェクトは目標値を達成しつつある。一方、2つ目の側面に関しては、プロジェクトが試行中のシステムには解決すべき問題が残っており、モデルの構築には至っていない。

(2) 成果とプロジェクト目標達成の因果関係

プロジェクトによって、ルーガ州内のすべての学校にCGEが設置され、かつその能力が強化されることは、「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される」ことに貢献する。プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果1、2の達成を示す指標は、レポートの回収における問題が残っているものの、1年次・2年次対象校に関しては、目標値をほぼ達成しつつある。成果3、4に関しては、目標値が明確に示されていないため、達成度を評価するのは困難である。他方、成果3、4の達成は、「CGEを機能させるためのモニタリング及び支援方法」の構築に貢献すると予想される。終了時評価時においては、成果3、4は十分に産出されておらず、達成の遅れが、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼす可能性がある。

プロジェクト目標に至るまでの外部条件に関して、「地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわり」は、現時点においても、プロジェクト目標達成のための外部条件として正しい。「住民の財政状況が悪化しない」も、また、外部条件として現時点においても正しい。プロジェクトのアプローチでは、それぞれの住民がおのこの貢献レベルを決めるため、住民の財政状況が貢献額に影響を及ぼし得るが、貢献額の減少などの傾向は確認されなかった。

5-1-3 効率性：中程度

(1) アウトプットの産出

プロジェクトの実績の項で既に示したとおり、成果1、2は産出されつつある。他方、成果3を達成するためには努力が必要である。成果4に関しては、見返り資金の支出の遅れのために活動4-2が実施されておらず、評価する段階には至っていない。

(2) 活動とアウトプット産出の因果関係

プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果1、2、3に関する活動はほぼ予定どおり実施されている。

セネガルでは、CGEの設置は2002年6月14日付の政令2002-652で定められている。しかし、ルーガ州ではプロジェクト開始以前は、たとえCGEが設置されたとしても、うまく機能していなかったことが今次調査のインタビューを通じて確認された。プロジェクト実施後、ルーガ州のほぼすべての小学校にCGEが設置され、かつ1年次・2年次対象校のうち74%が少なくとも1つ以上の学校活動計画（PAV）の活動を実施している。このことから、プロジェクトの介入の結果として、成果1、2が産出されたことが分かる。

成果3に関連する活動は活動計画（Plan d' Opérations : PO）に沿って実施されたが、これらの活動が成果3を産出するのに十分であったとはいえない。持続的、効率的なモニタリングシステムの構築のためには、追加的な活動が必要である。他方、成果3を達成するために実施された活動はCGEの能力の強化にも貢献している。

外部条件に関して、「見返り資金を用いた学校プロジェクト（PE）への資金が2009年3月末までに支出される」と「PEのための資金が対象となる学校用に保管される」は、PDM上ではプロジェクト目標達成に至る外部条件として記載されているが、これらは成果達成に至る外部条件である。専門家、JICAセネガル事務所、日本大使館による努力にもかかわらず、見返り資金は2009年3月末までに支出されなかった。ゆえに、見返り資金を活用する活動は、終了時評価時点では、まだ開始されていなかった。

(3) 投入のタイミング・質・量

カウンターパートは非常に有能で、日本人専門家と密に連携が図られた。ただし、意思決定のプロセスをより有効にするためには、実施体制の合理化が可能であろう。日本人専門家の人数は最小限に抑えられたが、専門家のたゆみない貢献により、一定の成果が発揮された。

研修実施に係る費用は、地元のNGOと連携することで、ある程度は抑えられた。

5-1-4 インパクト：中程度からやや高い

(1) 上位目標の達成見込み

1つ目の上位目標「コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される」に関しては、PDMに示された指標からプロジェクトの直接的貢献のみを測ることはできない。しかし、インタビューや現場視察を通じて、CGEの設置及びPAV活動の実施を通じて、広義での「教育環境」が改善されていることを調査団は確認した。例えば、成績の向上、試験の合格率の上昇、児童数の増加（特に女兒）、学校施設の改善などが観察された。各CGEが活動を継続し、問題のあるCGEをサポートするシステムが構築されれば、上位目標はルーガ州においては達成されるであろう。

2つ目の上位目標「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する」に関しては、モデルが構築されていない現段階で、他州への普及の可能性について判断するのは時期尚早である。しかし、プロジェクトは、普及に向けての取り組みを実施している。例えば、プロジェクトの内容やアプローチを知らせるために、他州のIAやIDENを研修に招待した。

さらに、教育省や他州の関連するアクターもプロジェクトの結果に関心を抱いている。まず、モデルを完成させ、その後、有効性及び別のコンテキストでの適用可能性を分析することが不可欠である。

上位目標達成のためには、それぞれのCGEの活動が定期的にフォローされ、かつ適切な支援が必要なときに受けられる仕組みづくりが必要である。現在試行中のモニタリングシステムには、移動のための手段不足や人員の不足など、いくつかの問題があり、そのため、問題のあるCGEを訪問し、解決法をアドバイスする機会が制限されている。このことは、上位目標の達成を阻害する要因になり得る。

(2) 上位目標とプロジェクト目標の因果関係

機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築されたのち、はじめてモデルの普及の可能性を検討することができるため、プロジェクト目標と上位目標2は乖離していない。

現場視察やインタビューを通じて、調査団は、プロジェクトで導入した新しい学校運営モデルが一因で、広義での「教育環境」が改善されつつあることを確認した。しかし、こうした改善がプロジェクトのみによるものかについては、まだ証明されていない。上位目標1とプロジェクト目標の直接的な関係を明らかにするためには、更なる調査が必要である。

プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、CGEの設置が制度化されていることから、満たされる可能性は高く、また、CGEが学校運営において今後も重要な役割を果たすと予想される。既に成果が出現している学校では、正の循環が確認されており、今後も継続的に活動を実施していくことが予想される。一方で、問題のあるCGEも残っており、これらに関しては、問題を解決する方法を検討する必要がある。

(3) 波及効果

プロジェクトが実施したインパクト調査では、意識の変化や行動の変化における正のインパクトが確認された。

CGEメンバーとのインタビューを通じて、次のような正のインパクトが確認された。

- ・ 住民の団結、学校活動へのコミュニティの参加
- ・ 女性の活動の活発化
- ・ 地域全体の改善に向けての活動の広がり（保健小屋の改修）
- ・ 住民の意識の変化（「自分たちでできることがある」「学校はコミュニティのものである」）
- ・ 学校を訪れる保護者の数の増加

5-1-5 自立発展性：中程度からやや高い

(1) 政策・制度面

CGEの設立はセネガルの教育政策のなかで定められており、地方分権化/分散化の流れのなかで、今後もCGEが学校運営の中心的役割を果たすことが見込まれる。また、教育省はプロジェクトの結果に関心を抱いており、プロジェクトの有効性が確認されれば、モデルの普及を検討する。

(2) 組織・財政面

プロジェクトチームはプロジェクト実施期間中、すべての情報と活動をETRメンバーと共有してきている。このことを通じて、一連の研修実施・運営のためのノウハウはETRメンバーに移転されている。また、質問票調査では、ETRメンバー全員が、プロジェクトの上位目標達成をめざして積極的に働き続けると回答している。

プロジェクトの活動を継続するためのセネガル側による予算は確保されていないが、CGEについて議論する会合やモニタリングはIA及びIDENの通常業務のなかに取り込まれる予定である。

(3) 技術面

本プロジェクトでは、一連の研修の研修講師をセネガル側カウンターパートが担っており、研修実施に必要な能力は十分に技術移転されている。他方、人の異動も多いため、養われたノウハウが今後どのように引き継がれていくかという点において、不安な要素も残る。

現地視察やインタビューを通じて、調査団は、既存のリソースを活用しながら自らの意思で貢献する学校活動計画（PAV）がコミュニティの中で評価され、かつ受容されていることを確認した。プロジェクトのアプローチ－CGEの設立及びPAVの策定・実施－を通じて、「機能する」CGEが既に設置されている学校においては、今後も継続的に活動が実施されることが見込まれる。ただし、PAVで実施できる活動は、入手可能な資源の範囲内に限られるため、より野心的な活動の実施を可能にするアプローチを検討する必要もある。

他方、セネガルでは地域ごとに社会状況が異なる。つまり、CGE設置前の基礎的な状況が学校ごとに異なり、このことがCGEの機能のレベルに影響を及ぼしている可能性がある。基礎状況を分析することが重要であり、分析の結果を考慮することで、機能するCGE設置のための戦略も改善し得るであろう。

5-2 結論

5-2-1 評価5項目の総合判定

本プロジェクトは、CGEを「PDEFの運営機関」として制度化しているセネガル政府の教育分野の政策に応じて、実施された。プロジェクトは各学校におけるCGEの設置と機能化をめざすものであり、その妥当性は非常に高い。

有効性については、改善すべき点が残る。プロジェクト目標の「機能するCGEによる新しい学校運営モデル」は、機能するCGE設置のためのモデルとCGEを機能させるためのモニタリング及び支援モデルの両側面によって構築されるが、後者に関してはいまだ構築の過程にある。現在試行中のモニタリングシステムの問題点も明らかになってきており、プロジェクトは、今後、プロジェクト終了時までの期間、モニタリングシステムの改善に向け、一層努力していく必要がある。また、モニタリングシステムはCGEを継続的に機能させるために不可欠なものであり、同システムが十分に構築されていないことが、自立発展性の評価にも影響を及ぼしている。

効率性については、セネガル側カウンターパートであるETRメンバーの能力・貢献度、日本人専門家の努力は特筆すべきものがある。他方、外部条件が理由で実施されなかった活動がある

こと、また成果と活動の因果関係が十分でないことが原因で、一部の成果が十分に産出されていない。

プロジェクトのインパクトは、「教育環境」の改善という観点からは、発現しつつあるといえる。また、コミュニティによる活動は教育分野以外にも広がりを見せている。他方、モデルの普及に関しては、モデルが未完成である現時点においては、インパクトを判断できる段階にはない。

プロジェクトの活動はおおむね成功裏に実施された。窓口担当、並びにその他のETRメンバーの積極的な関与がプロジェクトの成功に大いに貢献した。さらに、調査団はコミュニティの積極的な参加を高く評価する。現在、プロジェクトはモニタリングシステムがより効率的で持続的なものになるよう、システムの強化に取り組んでいる。プロジェクトは2010年5月に終了するが、プロジェクト目標達成のためには、すべての関係者の更なる努力と日本側のサポートが不可欠である。

5-2-2 阻害・貢献要因の総合的検証

(1) 効果発現に貢献した要因

1) プロジェクトの実施体制

プロジェクトは、プロジェクトチーム（日本人専門家・コンサルタント・NGO）とカウンターパート（ETRメンバー）の連携により、効果的、効率的に実施された。それぞれのアクターの役割分担は明確で、それぞれのアクターが精力的に活動した。特に、地元での活動経験が豊富なNGOの貢献は大きく、彼らの尽力により、孤立地域にあるコミュニティにまで情報を伝達することが可能となり、結果として、ほぼ100%の研修参加率を確保できた。

2) ETR会合での情報共有

プロジェクトはETR会合の場ですべての情報を共有するのみならず、ETR会合を意思決定の場としてきた。このことを通じて、各アクターのプロジェクトに対するオーナーシップが高まり、プロジェクトの実施プロセスを促進した。

3) 地域のさまざまな層・関係者の巻き込み

プロジェクトは、研修の対象者に村長やPTA会長、女性地位促進グループ（GPF）の長を加えた。また、州知事（Préfet）、郡知事（Sous-préfet）、市町村の長（Maire, PCR）に対し、ブリーフィングを行ったり、彼らを研修に招いたりした。このことは、コミュニティのさまざまな層の学校改善活動への参加を容易にすると同時に、既存の団体や地方分権化・分散化組織による各CGEに対するサポートやIDENに対するサポートを促進した。

4) ツールとしての学校活動計画（PAV）の導入

プロジェクトは、CGEを継続的に機能させるためのツールとしてPAVを導入した。PAVはそれぞれのコミュニティメンバーの学校改善活動への参加を可能にするもので、PAVの策定・実施を通じて、コミュニティの学校に対する認識が高まってきている。PAVへの参加は、強制的なものではなく、おのおのが貢献のレベルや貢献の方法（金銭・物資・労

働力の提供)を決めることができる。特にプロジェクトが導入したPAVの活動計画表の右半分(責任機関・資源)が重要で、計画段階で責任者と投入可能な資源を特定することで、PAVを計画倒れに終わらせず、実現可能なものとしている。

(2) 問題点及び問題を惹起した要因

1) 見返り資金の支出の遅れ

プロジェクトは、見返り資金を用いて実施されるPEの進捗状況をフォローし、そのことを通じて、CGEに対する行財政支援能力を強化する予定であったが、見返り資金の支出が遅れたために、各CGEでのPEは実施されていない。見返り資金は、評価時点では、ルーガ州IAの口座内にあり、近々、各CGEに配布される予定である。

2) 社会的動員(金銭・物資・労働力の提供)の不足

CGEを設置したものの、社会的動員が不足しているためにCGEが機能していない事例が確認された。また、CGEは何とか機能しているものの、社会的動員が十分に得られていない事例も確認された。各CGEの現状を分析することで、社会的動員を阻む要因を特定し、グッドプラクティスの整理などを通じて、解決策を探っていくことが重要である。

3) 地方教育・訓練委員会(CLEF)の機能不足

プロジェクトでは、モニタリングシステムの構築に遅れがみられるが、このことはモニタリング実施機関として当初予定していたCLEFが十分に機能していないこと、またCLEFが、プロジェクトが考える「モニタリング」を実施する機関として適当でないとプロジェクトが判断したことに起因する。現在、プロジェクトはプロジェクトが考える「モニタリング」の定義(=実際に各CGEを訪問して、アドバイスする)に沿ったモニタリングシステムの構築に努めているが、試行中のシステムにおける問題点も明らかになってきている。

第6章 提言、教訓、所感

一連のプロジェクト評価活動に基づいて、調査団は以下の提言、教訓、所感を述べたい。

6-1 提言

6-1-1 プロジェクト終了までにとられるべき措置

(1) PAESモデルの問題の特定と分析

PAESモデルを改善するためには、問題の特定と分析が重要であり、調査団は、質問票の関係者からの回答や現地調査でのインタビューにおいて、以下の問題を確認した。

1) CGEからの報告書の回収の遅れ

現在、プロジェクトが試行中のゾーン代表校長制度を使ったモニタリングシステムにおいては、問題があると判断されたCGEを適切な時期に視学官がモニタリングするためには、CGE報告書回収の促進が不可欠である。

2) CGE間の経験共有の遅れ

調査団は、問題がないCGEであっても、経験共有の必要性があることを確認した。すべてのCGEは問題があるなしにかかわらず、お互いに経験を共有し、刺激しあうための機会をもつことが必要である。

3) 特定のCGEの透明性の欠如

調査団は、現地調査において、CGE設立の際の透明性や、住民に対する情報供与の欠如が、CGEが機能しないひとつの理由であることを確認した。

(2) プロジェクトの経験の集約化

上述した問題の特定と分析を反映して、プロジェクトの経験を文書化することは、他のセネガルの地域と経験を共有することができるため、重要である。

1) 運営管理に関するノウハウ

プロジェクト実施のプロセス、実施体制、各アクター（プロジェクトチーム、NGO、コンサルタント、専門家）の役割、各種マニュアル、研修方法、研修の実施プロセス、研修計画、講師研修、モニタリング手法などを含む運営管理のノウハウについて、分かりやすくまとめる必要がある。

2) グッドプラクティス

CGEのイニシアティブによって開始された良い事例集なども必要である。例えば、啓発方法（伝統的なアクターの利用、宗教的行事の活用など）、校内研修、収入創出活動などが挙げられる。

(3) 学校プロジェクトに対するモニタリング

学校プロジェクト資金の供出の遅延があるが、プロジェクトは学校プロジェクトのモニタリングを最後まで続ける努力をすべきである。

6-1-2 プロジェクト終了後にとられるべき措置

(1) 教育省のCGE政策実施体制の強化

現在、初等教育局と教育企画改革局にCGEの担当者が指名されたが、将来的に機能するCGEの全国普及をめざすのであれば、教育省中央が政策実施の中心になり、実施体制を強化することは不可欠である。

(2) CGEモデルの他州での有効性実証

1) 実施体制

ルーガの州技術チーム(ETR)は、活動スケジュールの作成、管理、研修モジュールの検討、研修の実施、モニタリングの実施等プロジェクトの実施の中心である。本プロジェクトの成功は、この能力、モチベーションとも高いETRに負う部分が多い。そしてプロジェクトチームは、このETRに対し、不断な能力強化、財政支援、NGOのロジ能力支援を行ってきた。他州のETRが、プロジェクトチーム、あるいはNGOの支援のない状態で機能するかどうかは不明であり、他州での実証が必要である。

2) モニタリング体制の強化

長期的にみて現行のプロジェクトが試行しているモニタリングシステムは、視学官あるいはゾーン代表校長に本来の仕事以外の多大な負担がかかる可能性は高く、個人的な負担を長期間負わせ続けるシステムは、その持続性に問題があるといわざるを得ない。したがって、このシステムをこのままの形で持続させるためには、ゾーン校長の制度化と支援、そして、視学官の増員やその移動手段などの強化は不可欠となる。

政府の更なる負担なしに、このシステムを補強するとすれば、CGEの経験共有の場に、ゾーン代表校長や視学官が参加することにより、CGEの問題点把握や共有、CGE報告書の回収が容易になり、視学官、ゾーン代表校長などの負担が構造的に軽減される方法などを試行すべきである。

また、セネガル政府が定めた地方教育・訓練委員会(CLEF)は本来的にCGEの代表からも構成される組織であり、上記CGEの経験共有の場としては最適と判断されるため、再構築したCGEの経験共有の場をCLEFで開催することによりCLEFの機能化も図れば、セネガルの教育機構制度確立に非常な貢献をもたらすものとなる。

(3) CGE機能モデルの公式化、全国普及

CGEの機能化モデルを国家レベルに拡大するため、試行してきたPAESモデルのCGE機能化戦略の公式化が必要である。公式化は、教育省、ドナー関係者などの参加を得た公式化アトリエ開催などにより行う。同時に普及化のための予算確保が必要となる。

6-2 教訓

(1) 住民（コミュニティ）に対するアプローチ

教育に対する住民のニーズは非常に高い。そのニーズの大部分を満たすための能力を住民たち自身が潜在的に有しているため、その能力を強化するやり方で支援は行われた。

(2) 関係者間のパートナーシップ

ETR、NGO、コンサルタント、専門家等、プロジェクトのさまざまな関係者間の協力や協調が、CGEの促進を進めるプロジェクト実施の核となった。それぞれの関係者が役割を適切に遂行したという点で、教育行政と学校をとりまく協力機関の密接な連携の好事例となった。

また、ローカルNGOを適切に活用したこともプロジェクトの成功に大きく影響している。地域の事情をよく知る同NGOが、住民の研修参加促進などのロジ面でETRの支援を行った。

(3) 地方公共団体の巻き込み

プロジェクトが研修実施の際に地方公共団体の代表者等を招いたことにより、住民に対して情報が適時かつ適切に伝達された。また、住民たちの啓発においても彼らの果たした役割は大きく、CGE活動が促進され、異なる関係者の巻き込みにおいても相乗効果をもたらした。

6-3 所感

(1) プロジェクト終了時までの方向性

セネガルでは、保護者会、学校運営委員会活性化のプロジェクトが乱立していたなか、本プロジェクトは、学校をめぐる多くの人々のニーズに応え、他のプロジェクトができなかった広範囲な学校環境改善に対する住民参加を促したことは、プロジェクト関係者のみならず、教育省内で大きく評価されている。調査結果でも明らかにされたように、本プロジェクトのアプローチは、学校レベルでの活動に成果を見せ、その活動の継続性の可能性は高いと判断できる。

しかし、試行中のゾーン代表校長制度（非公式）を補助的に使い、視学官が通常業務で行うモニタリングにCGEのモニタリングを組み込む体制は、今後のプロジェクトの努力により、対象地域においては実施可能な体制になる可能性はあるものの、この体制の維持がモニタリング実施者の高いモチベーションに支えられている側面も見逃すことはできない。したがって、この制度を恒常的に機能させるためには、モニタリング実施者である視学官の増員や、その補助的役割を演じるゾーン代表校長制度を制度化するなど、実施者がモニタリングを無理なく行える状況をつくり出す必要がある。また、この体制では、モニタリングを行う学校が、CGEから提出された報告書の分析により問題があると判断された学校に限られるため、問題がないと判断されたCGEに関しては支援が手薄くなり、しだいに機能度が低下することも危惧される。今後、プロジェクトは、本調査によって明らかにされた問題などの原因を分析したうえで、現在までの経験を取りまとめた文書を作成し、将来的にモデルの汎用性をより高める提案を残していくことが望まれる。

(2) 今後の方向性

本プロジェクトの第2フェーズに関する要請が既に提出されており、今回の調査でも、セネ

ガル側の「機能するCGEモデルの普及」のニーズは高いことを確認した。一方、プロジェクトの開発したモデルの完成度を分析すると、住民参加に係る部分についてはある程度の成果が発現しており、CGEの設立プロセスなどの技術的な改善を行えば、普及モデルに耐えるアプローチになる可能性は高く、本調査で問題を指摘したモニタリング部分についても、他国の類似プロジェクトで試行され、既に一定の成果を上げている知見を有効に取り入れることにより、持続性が高まり、全体としてセネガルの状況に合ったモデルの完成に近づくことが可能である。

しかし、以上の改善を行っても、まだ、汎用性の高い普及モデルをつくりあげたことにはならない。試行されたモデルの要素のすべてが、全国普及の場合と同じ条件のなかで機能し、同じような効果を発揮したことが確認できて初めて普及モデルのレベルに達する。したがって、現状のモデルを普及モデルにまで高めるためには、全国普及を想定した実証を、状況の違う地域で、ある程度の規模で実施することが必要である。

JICAは既に類似プロジェクトでモデルの全国普及のプロセス支援に成功した経験があり、「CGEの機能化モデル」の全国普及をめざすセネガルの本プロジェクト第2フェーズの要請に対し、技術援助を行えるだけの知見を集積している。また、同プロジェクトは、TICAD IVの横浜宣言でも触れられている「みんなの学校」モデルの学校運営改善プロジェクト群の中の1つであり、全国普及をめざす本プロジェクト第2フェーズは、同宣言実施のために日本より世銀に拠出された日本社会開発基金（JSDF）の活用対象にもなり得る可能性が高い。同プロジェクトに対する現地の世銀の評価も高く、本プロジェクトが第2フェーズでのモデル実証を経て、モデルを公式化できれば、JSDFが全国普及のための基金となる可能性もある。以上のことから、本プロジェクトの第2フェーズ支援は意義が高いと判断される。

付 属 資 料

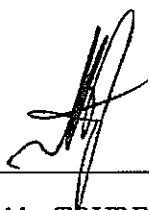
1. ミニッツ (仏文)
2. ミニッツ (和文仮訳)
3. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM₁)
4. 評価グリッド及び調査結果 (和文)
5. 質問票及び質問票調査結果 (和文、仏文)
6. インタビュー項目 (和文)
7. 面談記録

**COMPTE RENDU DE REUNION
ENTRE
L'EQUIPE JAPONAISE D'EVALUATION
ET
LES AUTORITES CONCERNEES DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL
DANS LE CADRE DE
LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE DU
PROJET POUR L'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE
« PAES »**

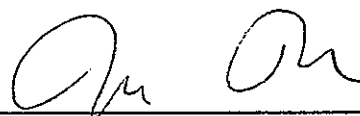
L'Equipe Japonaise d'évaluation (ci-après désignée « l'Equipe ») mise en place par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée « JICA ») et dirigée par M. Masahiro HARA, a séjourné en République du Sénégal, du 29 novembre au 18 décembre 2009, en vue de mener l'évaluation finale du « Projet pour l'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) » (ci-après désigné « le Projet ») dans le cadre du programme Japonais de Coopération Technique.

Au cours de son séjour au Sénégal, l'Equipe a eu une série de discussions avec les autorités sénégalaises concernées, a conjointement évalué les réalisations du Projet et a eu un échange d'opinions conformément au Procès Verbal de Discussions signé le 7 mai 2007. Au terme des discussions, les deux parties sont tombées d'accord sur les questions annexées au document ci-joint.

Fait à Dakar, le 17 décembre 2009



M. Mafakha TOURE
Secrétaire Général
Ministère de l'Education
République du Sénégal



M. Masahiro HARA
Chef de Mission
L'Equipe d'Evaluation
Agence Japonaise de Coopération
Internationale, Japon

PIÈCES JOINTES

TABLE DES MATIERES

1. Introduction
 - 1-1 Préface
 - 1-2 Objectifs de l'évaluation
 - 1-3 Programme de l'équipe d'évaluation
 - 1-4 Equipe mixte d'évaluation
 - 1-5 Méthodologie d'évaluation

2. Résumé du Projet
 - 2-1 Résumé du Projet
 - 2-2 Révision du Cadre Logique du Projet (PDM)

3. Evaluation
 - 3-1 Réalisation du Projet
 - 3-2 Résultats de l'évaluation

4. Recommandations et leçons apprises
 - 4-1 Recommandations
 - 4-2 Leçons apprises

ANNEXES

1. Cadre Logique du Projet (PDM)
2. Plan d'Opérations (PO)
3. Grille d'Evaluation
 - 3-1 Réalisation du Projet
 - 3-2 Processus de la mise en œuvre du Projet
 - 3-3 Cinq Critères d'évaluation
4. Organigramme de la Structure de Mise en oeuvre du Projet
5. Contributions au Projet
 - 5-1 Liste des membres du Projet
 - 5-2 Liste des Homologues Sénégalais



Liste des Abréviations et Sigles

ACDI	Agence Canadienne de Développement International (CIDA = Canadian International Development Agency)
AFD	Agence Française de Développement
BM	Banque Mondiale (World Bank)
CGE	Comité de Gestion de l'École (School Management Committee)
CLEF	Comités Locaux de l'Éducation et de la Formation
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire (Department of Basic Education)
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (Department of Planning and Reform of Education)
EFI	École de Formation des Instituteurs
ETR	Équipe Technique Régionale
IA	Inspecteur d'Académie
IDEN	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
ME	Ministère de l'Éducation (Ministry of Education)
MVP	Projet des Villages du Millénaire (Millennium Villages Project)
PAV	Plan d'Action Volontariste
PE	Projet d'École
PEBD (AFD)	Projet d'Éducation de la Banlieue de Dakar (Support Project for Development of Education in Suburbs of Dakar)
PDEF	Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal (Ten –Year Educational Development Plan)
PDM	Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix)
PO	Plan d'Opérations (Plan of Operation)
PRF	Pôle Régional de Formation
PTF	Partenaires Techniques et Financiers (Technical and Financial Partners /Donors)

1. Introduction

1-1 Préface

Le Projet a été lancé en mai 2007 et sera achevé en mai 2010. Dans la période restante du projet d'environ 6 mois, l'équipe envoyée par le siège de la JICA a séjourné en République du Sénégal du 29 novembre au 18 décembre 2009 afin d'évaluer les réalisations du projet. L'évaluation a été conduite conjointement par l'Equipe et les autorités sénégalaises concernées.

1-2 Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation sont comme suit :

- (1) passer en revue les réalisations et évaluer les principaux résultats du projet ;
- (2) clarifier les problèmes et les questions à aborder pour la mise en œuvre réussie du projet pour la période restante ;
- (3) faire des recommandations pour la mise en œuvre durable des activités après le projet

1-3 Programme de l'équipe d'évaluation

Date			Activités
1	29-Nov	dim	(via Paris) Arrivée à Dakar
2	30-Nov	lun	Visite au bureau de la JICA Interview du ME (DEE/DPRE) Voyage sur Louga
3	1-Déc	mar	Interview de l'IA de Louga Interview de l'IDEN de Louga Interview des Chefs de Zones Visite de site (écoles)
4	2-Déc	mer	Visite de site (écoles)
5	3-Déc	jeu	Visite de site (écoles) Interview de MVP Interview de Consultant et ONG du Projet
6	4-Déc	ven	Interview des experts japonais Voyage sur Dahra
7	5-Déc	sam	Interview de l'IDEN de Linguère Visite de site (écoles)
8	6-Déc	dim	Interview des Chefs de Zones Visite de site (écoles)
9	7-Déc	lun	Visite de site (écoles) Visite de l'Atelier Session II Voyage sur Louga
10	8-Déc	mar	Visite de courtoisie à l'IA Interview de l'IDEN de Kebemer Interview des Chefs de Zones

			Visite de site (écoles)
11	9-Déc	mer	Visite de site (écoles)
12	10-Déc	jeu	Voyage sur Dakar Interview de l'IA de Dakar Visite de site PEBD
13	11-Déc	ven	Préparation du Compte Rendu
14	12-Déc	sam	Préparation du Compte Rendu
15	13-Déc	dim	Discussion interne
16	14-Déc	lun	Visite au bureau de la JICA Discussion avec les experts japonais Lecture et correction du Compte Rendu
17	15-Déc	mar	Discussion avec DEE/DPRE Lecture et correction du Compte Rendu
18	16-Déc	mer	Discussion avec DEE/DPRE Discussion avec SG, DEE/DPRE Finalisation du Compte Rendu
19	17-Déc	jeu	Réunion du Comité Conjoint de Coordination (JCC) et Signature du Compte Rendu Discussion avec PTF (BM, AFD, CIDA)
20	18-Déc	ven	Remise du Rapport d'évaluation finale au bureau JICA Remise du Rapport d'évaluation finale à l'Ambassade du Japon Départ de Dakar pour Tokyo

1-4 Equipe mixte d'évaluation

(1) Du côté du Sénégal

M. Mafakha TOURE	Secrétaire Général / Ministère de l'Education (ME)
M. Abdou DIAO	Directeur / Direction de l'Enseignement Elementaire, ME
M. Djibril Ndiaye DIOUF	Directeur / Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education, ME
M. Samba Yéro DIOP	Point Focal / Direction de l'Enseignement Elementaire, ME
M. Adama FAYE	Point Focal / Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education, ME

(2) Du côté du Japon

« Equipe d'étude d'évaluation »

M. Masahiro HARA	Chef de Mission
Mme. Emi SATO	Planification de Coopération
Mme. Yasuyo HASEGAWA	Evaluation et Analyse

« JICA Sénégal »

M. Shinji UMEMOTO

Chef de Bureau

M. Takao MARUYAMA

Adjoint au Représentant Résident

M. Macaty FALL

Adjoint au Représentant Résident

1-5 Méthodologie d'évaluation

La plupart des éléments à évaluer étaient conçus pour vérifier le Cadre Logique du Projet (ci-après désignée « PDM »), le processus de mise en œuvre, et les cinq critères d'évaluation, basés sur la deuxième version du PDM et le Plan d'Opérations (ci-après désigné « PO ») préparés en avril 2009 (voir ANNEXE 1 et 2). Les aspects suivants ont été pris en compte.

- 1) Les Réalisations du Projet selon les indicateurs du PDM
- 2) Le Processus de mise en œuvre
- 3) Les contenus conceptuels dans les cinq critères d'évaluation

Pertinence

La pertinence du plan du projet est passée en revue par la validité du but du projet et l'objectif global s'inscrit dans la ligne de la politique de développement du Gouvernement du Sénégal, la politique d'aide du Gouvernement japonais, les besoins des bénéficiaires et également la cohérence logique du plan du projet.

Efficacité

L'efficacité a été mesurée en évaluant le degré de réalisation du but du projet et en clarifiant les rapports entre le but et les résultats.

Efficience

L'efficience de la mise en œuvre du projet est analysée en mettant l'accent sur les rapports entre les résultats et les contributions en termes de période, de qualité et de quantité des moyens.

Impact

L'impact du projet a été évalué aussi bien par rapport aux influences positives que négatives causées par le projet.

Durabilité

La durabilité du projet a été évaluée dans ses aspects politique, institutionnel, financier et technique en examinant dans quelle mesure les réalisations du projet seraient

soutenues ou élargies à la fin du projet.

La conclusion a été tirée à travers les résultats de l'étude et les recommandations qui ont été proposées par l'Equipe.

2. Résumé du Projet

2-1 Résumé du Projet

La gestion du projet est basée sur le PDM. Ses principaux points sont suivants :

(1) Objectif global

- Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire
- Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions

(2) But du Projet

La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels

(3) Résultats

Résultat 1 :

Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga

Résultat 2 :

La capacité des CGE est renforcée

Résultat 3 :

Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place

Résultat 4 :

La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée

2-2 Révisions du Cadre Logique du Projet (PDM)

Le PDM original a été approuvé en mai 2007 comme un document annexé au Procès Verbal de Discussions. Ce premier PDM a été révisé pour répondre à la situation actuelle et a été approuvé en avril 2009 au Comité Conjoint de Coordination. Des révisions importantes de la deuxième version ont été (1) d'ajouter « Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions » à l'Objectif global en vue de mieux orienter le Projet dans l'avenir, et (2) de réviser les indicateurs pour qu'ils soient objectivement vérifiables.

3. Evaluation

3-1 Réalisations du Projet

L'achèvement des réalisations du Projet est résumé ci-dessous. Pour les détails, se référer à l'ANNEXE 3-1.

3-1-1 Résultats

Avec les efforts à la fois des parties sénégalaises et japonaises, il est prévu que les Résultats 1 et 2 soient réalisés avant la clôture du Projet. Par contre, pour atteindre le Résultat 3, il reste encore des efforts à faire pour établir le système de suivi pertinent. Cela sera mentionné plus tard dans la recommandation. Par rapport au Résultat 4, il est encore prématuré d'évaluer son achèvement, car certaines activités relatives à ce Résultat ne sont pas encore exécutées à cause du retard dans le décaissement des fonds de contrepartie.

3-1-2 But du Projet

Le But du Projet dans le sens que « le modèle de l'installation de CGE opérationnels et mise en place » est réalisé. Sur les 494 écoles cibles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération, 443 écoles, soit 90%, ont soumis l'arrêté de la création des CGE en respectant la procédure du PAES. Cependant, il reste encore des éléments à améliorer dans le sens que « le modèle des suivi et soutiens pour faire fonctionner les CGE est mis en place ».

3-1-3 Objectif global

Concernant le premier Objectif global, même si les indicateurs fixés dans le PDM ne montrent pas l'amélioration, l'Equipe a observé beaucoup de cas où « l'environnement scolaire » du sens global - *la qualité, l'accès, et l'environnement* - est amélioré. Le taux de réussite au CFEE entre 2007 et 2009 est passé de 48% à 66% dans la zone PAES contre 49% à 61% dans la zone hors PAES. Néanmoins, il y a beaucoup de facteurs qui affectent l'augmentation du taux de réussite. Une étude supplémentaire est nécessaire pour trouver le rapport direct entre les activités du Projet et les résultats. Pour ce qui est du deuxième Objectif global, il est prématuré de prévoir son achèvement, car le modèle du PAES n'est pas encore établi. Cependant, l'installation de CGE étant institutionnalisée dans le Décret 2002-652, il est supposé que les activités du CGE visant à l'amélioration de l'environnement scolaire sont menées continuellement.

3-2 Résultats de l'Evaluation

3-2-1 Processus de mise en œuvre

En général toutes les Activités prévues dans le PDM sauf l'Activité 4-2 ont été exécutées comme prévu sans aucun problème majeur. Pour des détails, se référer à l'ANNEXE3-2. Les points principaux à mentionner dans le processus de mise en œuvre sont indiqués ci-dessous :

- (1) Les Activités 1-3, 2-4 et 2-5 ont été exécutées en même temps à travers le suivi systématique et le suivi intégral.
- (2) L'Activité 4-2 n'a pas été exécutée à cause du retard dans le décaissement des fonds de contrepartie.
- (3) En ce qui concerne la structure d'exécution, on observe une étroite collaboration entre les membres d'ETR, les experts japonais, le consultant et l'ONG ; ceci facilite la mise en œuvre du Projet.
- (4) A partir de juin 2009, 2 Points Focaux de Niveau Central (DEE et DPRE) sont nommés pour faciliter la communication entre le ME et le Projet.
- (5) Le Projet a collaboré avec le Projet des Villages du Millénaire et a cofinancé l'organisation des ateliers des Sessions I et II destinés aux 49 écoles cibles.

3-2-2 L'Évaluation par les cinq critères

Le résumé de l'évaluation par les cinq critères est indiqué ci-dessous. Pour les détails, se référer à l'ANNEXE 3-3.

(1) Pertinence: Très élevé

1) Nécessité

Le Projet répond fortement aux besoins scolaires de la région et du groupe cible par les 3 échelles. Au niveau global le projet contribue à l'amélioration de la « qualité » de l'éducation à travers le CGE opérationnel qui permet d'identifier les problèmes existants dans chaque école. Au niveau des IA/IDEN, elles ont la responsabilité de faire fonctionner les CGE, mais elles rencontrent des difficultés pour les faire fonctionner. Le Projet a montré la méthodologie pour installer des CGE opérationnels. Au niveau de l'école, le Projet a amélioré le cadre de vie en organisant les ressources existantes autour de l'école. Cela a donné des opportunités à chaque école pour résoudre les problèmes auxquels elle fait face depuis longtemps sans trouver de stratégie pour les résoudre.

2) Cohérence avec le PDEF

La « décentralisation/déconcentration renforcée » est l'un des 6 principes généraux pour le développement de l'éducation mentionné dans le PDEF et « le Gouvernement

renforcera la dévolution du pouvoir du centre vers le niveau local, autour des inspections et des écoles, dans une perspective d'autonomisation et de responsabilisation accrues. » Un des objectifs prioritaires de la phase 3 est « assurer le fonctionnement des organes de gestion du PDEF, tant au niveau national que local. » Ce Projet vise à développer la capacité de gestion au niveau des inspections et des écoles, et de ce point de vue, il est cohérent avec le PDEF. De plus, le CGE en tant qu'organe de gestion du PDEF est institutionnalisé par le Décret 2002-652.

3) Cohérences avec la politique de coopération japonaise


Ce Projet est cohérent avec la politique de coopération japonaise comme indiqué ci-dessous :

- D'après le dernier Plan de coopération au Sénégal, l'éducation, qui contribue à l'amélioration des services de base, est traitée en tant qu'un des secteurs prioritaires.
- Dans le plan d'action de la TICAD IV, le Japon a pris l'engagement d'élargir le programme « Ecole pour tous » en Afrique occidentale comme moyens de soutien à l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation.

4) Pertinence en tant que moyen

Au Sénégal, depuis 2002 l'installation des CGE est institutionnalisée. Cependant, en l'absence d'un programme de renforcement de capacités en planification et en gestion, les CGE, même dans le cas où ils ont été installés, ont connu des difficultés de fonctionnement. Ce Projet vise à l'installation de CGE opérationnels et cela permet d'identifier les problèmes dans chaque école et de les résoudre en utilisant les ressources existantes autour de l'école. Une fois les problèmes résolus, cela contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Les interviews réalisées permettent de constater une amélioration des résultats scolaires et une augmentation des effectifs scolaires après la mise en place des CGE.

Concernant le choix de la zone cible, il est constaté que la région de Louga était appropriée, car selon les statistiques la situation scolaire de cette région était moins reluisante comparée à la moyenne nationale. De plus, il y avait déjà plusieurs projets qui avaient été exécutés par la JICA depuis des années et cela a créé une bonne collaboration entre l'Académie de Louga et la JICA.

 Dans sa méthodologie, le Projet s'est inspiré de l'expérience du Projet « Appui à l'Amélioration de la Gestion des Etablissements Scolaires à travers la Participation Communautaire (Ecole Pour Tous) » que la coopération japonaise a exécuté au Niger.

L'utilisation du PAV en tant qu'outil pour faire fonctionner les CGE est le principal acquis dans ledit projet.

(2) Efficacité : Moyen

1) Réalisation du But du Projet

Le « nouveau modèle » expérimenté par le Projet comprend les aspects suivants: 1) la stratégie d'installation de CGE opérationnels et 2) le dispositif de suivi et de soutien pour faire fonctionner les CGE. L'Equipe a fait l'évaluation à partir de ces deux points de vue.

Par rapport au premier aspect, le Projet est en train d'atteindre les indicateurs visés. Par exemple, 90% des écoles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération ont soumis l'arrêté de la création des CGE.

A travers les visites sur le terrain et les interviews, l'Equipe a constaté que le montage de CGE qui a employé la procédure de la Session I (formation en montage de CGE) était utile. Par contre, il reste toujours quelques CGE qui ne sont pas opérationnels. A travers les interviews, certains problèmes au moment du montage, par exemple, l'insuffisance dans la livraison des informations données aux populations sur l'installation des CGE, la faible participation de la population à l'AG, et la méconnaissance des rôles de chaque acteur du Bureau Exécutif, ont été constatés. Pour résoudre ces problèmes, il est nécessaire de modifier la stratégie d'installation en analysant la situation actuelle des CGE.

Par rapport au deuxième aspect, le Projet est en train d'établir le système de suivi en profitant des efforts volontaristes des directeurs d'écoles, responsables de zones (CODEC). Avec ce système, il reste à résoudre encore certains problèmes, comme le manque de moyens ou le retard dans la collecte des rapports. Pour la période restante du Projet, il est nécessaire d'analyser l'efficacité de ce système et de clarifier des points à améliorer.

2) Causalité entre les Résultats et le But du Projet

Si le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga et si sa capacité est renforcée à la suite du Projet, cela contribue à « la mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels ». Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, des indicateurs qui montrent la

réalisation des Résultats 1 et 2 sont presque achevés dans les écoles cibles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération même si le problème du système de collecte des rapports demeure. Par rapport aux Résultats 3 et 4, comme la valeur ciblée des indicateurs n'est pas précisée, il est difficile d'évaluer le niveau de performance. Cependant, l'Equipe prévoit que la réalisation des Résultats 3 et 4 contribue à la mise en place du « dispositif de suivi et de soutien pour faire fonctionner les CGE ». Au moment de l'évaluation finale, les Résultats 3 et 4 ne sont pas encore bien visibles et un retard de la réalisation de ces Résultats peut limiter l'atteinte du But du Projet.

Par rapport aux Hypothèses Importantes pour atteindre le But du Projet, l'« Implications effectives des élus locaux et organes administratifs » est toujours un facteur important pour atteindre le But du Projet.

« La situation financière de la communauté ne se dégrade pas » est une autre Hypothèse Importante. Dans l'approche PAES, chaque population décidant de son niveau de contribution, la situation financière de la communauté pourrait influencer le niveau de cotisation, mais l'Equipe n'a pas constaté cette tendance.

3) Facteurs gênant ou favorisant la réalisation du But du Projet

Les facteurs gênant la réalisation du But du Projet sont les suivants ;

- Mobilité des enseignants lors des mouvements du personnel ;
- Lenteur de la réaction de certaines écoles ;
- Retard d'acheminement des courriers venant des écoles et la gestion de ces documents ;
- Sensibilisation insuffisante autour de certaines écoles et non implication de la population ; et
- Aspect social (analphabétisme, pauvreté, etc.) dans certains sites.

Par contre, les facteurs favorisant la réalisation du But du Projet sont les suivants ;

- Implication de toutes les franges de la communauté et sa motivation ;
- Expérience et compétence de certains directeurs d'école ; et
- Existence d'associations et de groupements dans la région.

(3) Efficience : Moyen

1) Production des Résultats

Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, les Résultats 1 et 2 sont en train d'être produits. Cependant, pour atteindre le Résultat 3, il reste encore des

efforts à faire. En ce qui concerne le Résultat 4, on n'est pas encore arrivé à l'étape d'évaluation de son niveau de réalisation, parce que l'Activité 4-2 n'est pas encore exécutée à cause du retard dans la mise en place du fonds de contrepartie.

2) Causalité entre les Activités et les Résultats

Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, en général les Activités relatives aux Résultats 1, 2 et 3 sont exécutées comme prévu.

Au Sénégal, l'installation du CGE est institutionnalisée par le Décret 2002-652 en date du 14 juin 2002. Néanmoins, dans la région de Louga il a été constaté à travers les interviews que les CGE, même s'ils avaient été installés, ne fonctionnaient pas bien avant l'arrivée du Projet. Après l'exécution du Projet, les CGE sont installés dans presque toutes les écoles de la région de Louga et 74% d'écoles cibles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération effectuent au moins une des activités dans le cadre du PAV. Cela montre que les Résultats 1 et 2 ont été obtenus à la suite de l'intervention du Projet.

Les Activités relatives à Résultat 3 ont été exécutées selon le PO, mais il est difficile de dire que ces activités étaient suffisantes pour produire ledit Résultat. Il reste encore à faire pour établir un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable. Par contre, les Activités faites pour atteindre le Résultat 3 contribuent en même temps à la réalisation du renforcement de la capacité des CGE.

Par rapport aux Hypothèses Importantes, « Le financement des PE en utilisant le fonds de contrepartie est déboursé avant fin mars 2009 » et « Le financement prévu pour les PE est réservé pour les écoles ciblées » sont des hypothèses pour atteindre les Résultats, alors que ces deux points sont décrits en tant qu'hypothèses pour atteindre le But du Projet dans le PDM. Malgré les efforts des Experts, du Bureau de JICA au Sénégal et l'Ambassade du Japon, le fonds de contrepartie n'a pas été déboursé avant fin mars 2009. Alors, les activités qui utilisent ce fonds n'ont pas encore été démarrées au moment de l'évaluation finale.

3) Timing, qualité et quantité des Intrants

On

Concernant les homologues, ils sont très compétents et la collaboration avec les experts japonais a bien fonctionné. Cependant, pour rendre le processus de la prise de décision plus efficace, la structure d'exécution pourrait être rationalisée.

Bien que le nombre d'experts japonais ait été réduit au minimum, les résultats ont été atteints à un niveau élevé grâce aux contributions déterminantes des experts.

La mesure de maximiser l'efficacité du Projet a été prise, et le coût requis pour exécuter la formation a été baissé grâce à la collaboration avec l'ONG locale.

(4) Impact: Moyen +

1) Réalisation de l'Objectif global

Par rapport au premier Objectif global « Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire », il est impossible de mesurer la contribution directe du Projet par les indicateurs montrés dans le PDM. Cependant, à travers les interviews et la visite sur le terrain, l'Equipe a constaté que, « l'environnement scolaire » du sens global a été amélioré grâce à l'installation des CGE et à l'exécution des activités du PAV. Par exemple, l'amélioration des résultats scolaires, l'augmentation des taux de réussite aux examens, l'augmentation des effectifs scolaires (surtout chez fille) et l'amélioration des conditions des établissements scolaires ont été observées. Si chaque CGE continue les activités et si le système pour soutenir les CGE à problèmes est bien établi, alors l'Objectif global sera atteint dans la région de Louga.

Concernant le deuxième Objectif global « Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions », il est prématuré d'évaluer la possibilité de généralisation du modèle aux autres régions, car il n'est pas encore suffisamment établi. Cependant, le Projet a déjà fait des efforts pour la généralisation. Par exemple, le Projet a invité des IA et IDEN des autres régions à des sessions de formations pour s'imprégner des contenus et des approches du Projet. En plus, le ME et les acteurs concernés des autres régions sont intéressés aux résultats du Projet. Il sera nécessaire tout d'abord de perfectionner le modèle et puis il sera important d'analyser l'efficacité et son applicabilité dans des contextes nouveaux.

Pour atteindre l'Objectif global il est nécessaire de perfectionner le dispositif de suivi encadrement régulier des activités des CGE qui permet à chaque CGE de disposer de conseils appropriés en temps opportun. Le système de suivi que le Projet est en train d'établir comporte quelques problèmes ; manque de moyens de déplacement et manque de personnels disponible. Cela limite les possibilités de visites aux CGE à problèmes et de donner des conseils de remédiation. Ce fait peut constituer ainsi un des éléments importants qui entravent la réalisation de l'Objectif global.

2) Causalité entre l'Objectif global et le But du Projet

Puisqu'on peut examiner la possibilité de généralisation du modèle pour la première fois après qu'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels a été établi, le But du Projet et l'Objectif global sont cohérents.

A travers la visite sur le terrain et les interviews, l'Equipe a constaté que « l'environnement scolaire » dans un sens global est en train d'être amélioré grâce à la nouvelle méthode introduite par le Projet. Mais il n'est pas encore démontré que le Projet est le seul facteur de cette amélioration. Une étude supplémentaire est nécessaire pour trouver la relation directe entre l'Objectif global et le But du Projet.

En ce qui concerne l'hypothèse importante du But du Projet à l'Objectif global, la possibilité d'être satisfait est haute, parce que l'installation des CGE est institutionnalisée et on prévoit que les CGE continuent à jouer un rôle important dans la gestion de l'école. On s'attend à ce que des activités soient effectuées continuellement dans les écoles où le résultat est déjà produit. Cependant, il reste toujours des CGE à problèmes. Par rapport à ces CGE à problèmes, il est nécessaire d'examiner la stratégie à mettre en œuvre pour résoudre ces problèmes.

3) Conséquence indirecte (Répercussions)

D'après l'étude d'impact exécutée par le Projet, des impacts positifs sur le changement de mentalité et de comportement ont été constatés.

A travers les interviews avec des membres de CGE, on a constaté des impacts positifs indirects comme ci-dessous :

- Solidarité des population et participation communautaire aux activités de l'école ;
- Redynamisation des activités des femmes ;
- Participation accrue de la population à l'amélioration de la vie communautaire (réhabilitation de case de santé) ;
- Changement de mentalité des populations («Il y a des choses qu'on peut faire nous mêmes. », «L'école appartient à la communauté. ») ; et
- Augmentation du nombre des parents qui visitent l'école.

(5) Durabilité: Moyen +

1) Aspect politique et institutionnel

L'installation des CGE est institutionnalisée dans la politique sénégalaise, et dans le processus de la décentralisation on prévoit que le CGE jouera encore un rôle clé dans la gestion de l'école.

Le ME s'intéresse aux résultats du Projet et envisage la généralisation du modèle PAES si son efficacité et sa faisabilité sont confirmées.

2) Aspect organisationnel et financier

L'Equipe du Projet partage toutes les informations et les activités avec les membres de l'ETR pendant la durée d'exécution du Projet. Cela permet de transférer la compétence pour exécuter et gérer une série de formations aux membres de l'ETR. L'exploitation des questionnaires montre que tous les membres de l'ETR s'engagent à travailler activement pour réaliser l'Objectif global du Projet.

Un budget pour continuer les activités du Projet n'est pas alloué par le côté sénégalais, mais des réunions pour discuter des CGE et le suivi seront intégrées dans les missions classiques de l'IA et des IDEN.

3) Aspect technique

Dans ce Projet, ce sont toujours les homologues sénégalais qui ont pris les rôles de formateurs dans une série de formations, ce qui prouve que la capacité des homologues pour exécuter la formation est bien renforcée. Cependant, comme la mobilité des personnels est fréquente, il y a encore des soucis quant au transfert du savoir-faire aux nouveaux venus.

A travers les visites sur le terrain et les interviews, l'Equipe a constaté que le PAV (auquel la population contribue avec sa volonté en profitant des ressources existantes) est bien apprécié et accepté dans la communauté. Il est prévu que dans les écoles où un CGE « opérationnel » est déjà installé en respectant l'approche PAES - *le montage de CGE, l'élaboration et l'exécution du PAV-*, les activités seront effectuées continuellement. Cependant, comme les actions pouvant être effectuées dans le PAV sont limitées en raison de l'insuffisance des ressources disponibles, il est nécessaire d'examiner l'approche qui permet d'exécuter des actions plus ambitieuses.

D'autre part, au Sénégal la situation sociale varie d'un endroit à l'autre. C'est à dire que la situation de base avant l'installation des CGE est différente selon chaque école et cela peut être une des facteurs qui influence le niveau de fonctionnalité des CGE. Il est important d'analyser la situation de base et en tenant compte des résultats de cette analyse, on peut améliorer la stratégie d'installation des CGE opérationnels.

3-2-3 Conclusion

Le Projet a été mis en œuvre conformément à la politique nationale du Gouvernement sénégalais en matière d'éducation qui institutionnalise les CGE en tant qu'« organes de gestion du PDEF ». Le Projet vise à l'installation et au fonctionnement des CGE dans les écoles et ainsi la pertinence de ce Projet est très élevée.

Pour la plupart, les activités du Projet ont été mises en œuvre avec succès. Les efforts consacrés par les Points Focaux, ainsi que l'engagement des autres membres de l'ETR ont contribué à la réussite du Projet. De plus, l'Equipe apprécie sincèrement l'engagement de la communauté. Actuellement, le Projet est en train de faire des efforts pour renforcer le système de suivi en le rendant plus efficace et durable. Le Projet prendra fin en mai 2010. Cependant, afin d'atteindre le But du Projet, des efforts supplémentaires de toutes les parties prenantes et des appuis de la partie japonaises sont nécessaires.

4. Recommandations et leçons apprises

4-1 Recommandations

4-1-1 Mesures à prendre avant la fin de la période restante du Projet (à court terme)

Les recommandations suivantes ont été proposées ;

(1) Identifier et analyser des problèmes et des difficultés du modèle PAES

Selon la visite de l'Equipe sur le terrain et les réponses de l'ETR au questionnaire, on a constaté des problèmes et des difficultés comme le retard dans la collecte des rapports, le manque de partage des expériences entre CGE et le mauvais fonctionnement de certains CGE. Il est essentiel d'analyser la situation du CGE pour améliorer le modèle.

(Recommandation au Projet et à l'ETR)

(2) Capitaliser des expériences du Projet

En reflétant les résultats de l'analyse des problèmes et des difficultés, il est important de faire les documentations. Cela permet de partager ce qui a été réalisé

depuis le commencement du Projet avec les autres régions.

1) Le savoir-faire en matière de gestion

Ceci comprend le plan global de l'orientation, la structure de l'exécution, les rôles de chaque acteur (ETR, ONG, consultant, experts), les différents manuels, les méthodes et procédures de formation, la programmation de la formation, la formation des formateurs et les méthodes de suivi.

2) Les bonnes pratiques des activités

La documentation sur les expériences des activités initiées par le CGE est également nécessaire, par exemple, la méthode de sensibilisation (ex. utilisation des acteurs traditionnels et occasions de cérémonies religieuses), les cellules pédagogiques internes et les activités génératrices de revenus.

(Recommandation au Projet, l'ETR et ME)

(3) Suivre l'exécution du PE

Malgré le retard dans les décaissements du financement des PE, l'exécution des activités des CGE des PE devrait être suivie.

(Recommandation au Projet, l'ETR et ME)

4-1-2 Mesures à prendre après la fin du Projet (à moyen et long terme)

L'Equipe a fait les recommandations suivantes aux autorités sénégalaises. Ce sont des étapes nécessaires pour la généralisation du modèle.

(1) Renforcer la structure centrale pour la politique de CGE

Le ME a désigné les points focaux au niveau de la DEE et de la DPRE. Pour généraliser les CGE opérationnels, il est absolument nécessaire de renforcer la structure centrale afin qu'il soit le noyau de la politique de CGE.

(2) Expérimenter l'applicabilité du modèle PAES amélioré dans les autres régions

1) La structure de l'exécution

L'ETR de Louga a été incessamment appuyée par le Projet dans le domaine de la planification et de la gestion de programme, l'élaboration des modules de formation, la mise en œuvre de la formation, et l'exécution du suivi/ accompagnement. Sa capacité a été assez renforcée, cependant il n'est pas évident que cela marche forcément dans les autres régions autant qu'à Louga sans l'intervention de Projet. Par conséquent, il est nécessaire d'expérimenter l'applicabilité de la structure de l'exécution en utilisant l'ETR dans les autres régions.

2) La consolidation du système de suivi

Le système de suivi mis en place risque d'augmenter de façon considérable le

volume de travail régulier des inspecteurs et des chefs de zone. En outre, un système dont la prise en charge reposerait sur les personnels, à titre informel et bénévole, ne pourrait pas être durable. En conséquence, il est indispensable d'institutionnaliser le système de chefs de zone et de l'appuyer, d'augmenter le nombre des inspecteurs, et de renforcer les moyens pour le déplacement. Pour compléter ce système on pourrait profiter de l'occasion des rencontres de partage pour diminuer les charges des inspecteurs, par exemple, identifier les problèmes dans des CGE, donner des conseils pour résoudre ces problèmes, et collecter des documents.

Par ailleurs, le CLEF qui a été réglementairement créé par l'Etat sénégalais doit inclure originellement certains membres du CGE, donc il semble très convenable d'utiliser le CLEF pour le partage des expériences entre CGE. Simultanément, il serait possible de redynamiser le fonctionnement du CLEF à travers un renforcement des relations partenariales entre différents CGE. Cela apporterait une grande contribution au renforcement et à la consolidation des acquis du système éducatif au Sénégal.

(3) Officialiser le modèle de CGE opérationnel au niveau national et la généralisation dans le pays

Pour étendre le modèle de CGE opérationnel au niveau national, il est nécessaire tout d'abord de l'évaluer extérieurement, ensuite, d'organiser un atelier national de la validation officielle du modèle et le placer dans une position stratégique. A la suite, des plans de renforcement des capacités du personnel de la cellule de promotion du CGE et la sécurisation des moyens logistiques pour le suivi/accompagnement ont besoin d'être mis en place.

4-2 Leçons apprises

Il y a un certain nombre de leçons apprises de l'expérience du Projet.

(1) L'approche communautaire

Il y a des besoins éducatifs énormes, mais les communautés elles-mêmes ont la capacité innée de satisfaire une grande partie de ces besoins. L'appui doit être fait de manière à développer leur capacité inépuisable. L'approche devrait être faite comme s'il s'agit de forer un puits pour faire jaillir l'eau abondante du réservoir souterrain.

(2) Le partenariat entre différents acteurs

La collaboration et l'harmonisation entre acteurs variés comme l'ETR, l'ONG, le consultant et les experts, a été vitale pour la promotion du CGE dans le Projet.

Chacun a joué son rôle adéquatement et c'est un cas particulier où l'administration scolaire et les partenaires de l'école ont travaillé dans un excellent esprit de coopération.

En plus, le Projet a fait une utilisation très efficace d'une ONG locale. L'ONG qui maîtrise bien la situation actuelle de la région et elle a appuyé l'ETR dans les logistiques y compris la sensibilisation de la population pour avoir le maximum des participants aux sessions de formations.

(3) L'implication des Collectivités Locales

Le Projet a invité des autorités de CL aux formations et cela a permis de transmettre les informations correctement et opportunément à la population. Grâce à eux, les populations ont été bien sensibilisées et mobilisées en l'exécution des activités du CGE. Ceci constitue une belle démonstration de la synergie des efforts et de l'implication des différents acteurs sur le terrain.

Cadre Logique du Projet pour l'Amélioration de l'Environnement Scolaire au Sénégal (version révisée : le 28 avril 2009)			
Titre du Projet: Projet pour l'Amélioration de l'Environnement Scolaire Agence d'Exécution: Ministère de l'Éducation et l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) Cible: Ecoles Primaires Régions Pilotes: Région de Louga Durée: 3 ans			
Compte rendu sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses importantes
<p>Objectif global Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire</p> <p>Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du taux d'abandon dans la région de Louga • Réduction du taux de redoublement • Amélioration du taux de scolarisation • Amélioration du taux de fréquentation • Approbation de modèle PAES à l'atelier de le validation officiel • Intégration du modèle PAES dans le POBA • Résultat de l'évaluation externe sur le modèle PAES 	<p>Etude de base et Etude finale</p> <p>Evaluation intermédiaire</p>	
<p>But du Projet La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 90% des CGE ayant été mis en place démocratiquement • Comptes rendus des activités de PAV sont soumis à l'AG deux fois par an • Comptes rendus des rapports financiers sont soumis à l'AG deux fois par an • Suivi et accompagnement une fois par CGE ciblé par ETR • Les Inspecteur Enseignement Élémentaire effectuent le suivi des CGE à problèmes avec l'appui des chefs de zone • L'atelier de partage sur le renforcement de capacité des CGE est organisé • Rapport de l'évaluation interne sur le modèle PAES est élaboré 	<p>Evaluation ex-ante</p> <p>Evaluation intermédiaire</p> <p>Evaluation ex-post</p> <p>Procès-verbal des réunions du CGE</p> <p>Procès-verbal du suivi</p> <p>Rapport de mission</p> <p>Rapport du résultat de l'évaluation interne sur le modèle PAES</p>	<p>Les Activités du CGE visant l'amélioration de l'environnement scolaire sont menées continuellement.</p>

ANNEXE 1

<p>Résultats (1) Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 80% des CGE ont des membres élus conformément aux procédures de la formation et approuvés par AG 	<p>Procès-verbal des Assemblées Générales constitutives Arrêté de la création des CGE Rapport de suivi du CGE (procès-verbal de création) pour le CGE</p>	<p>Implications effectives des élus locaux et organes administratifs</p>
<p>(2) La capacité des CGE est renforcée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 80% des CGE ayant développé leur PAV Plus de 80% des CGE ayant mis en oeuvre plus d'une des activités dans le cadre du PAV Le niveau de contribution atteint à travers la communauté ou les autorités locales (montant de la contribution financière, collaboration sous forme de main d'oeuvre, etc.) 	<p>Procès-verbal des PAV(planification et résultats) Rapport de suivi pour CGE Questionnaire ou interview à la communauté</p>	<p>La situation financière de la communauté ne se dégrade pas</p>
<p>(3) Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 80% des CGE ayant soumis les rapports comme pratique régulière aux responsables des zones Plus de 80% de CGE remet le rapport périodique par année scolaire après l'approbation par l'AG en tant que suivi interne Les rapports des CGE et les résultats des diagnostics élaborés par les responsables des zones sont soumis à l'IDEN Nombre de réunions tenues au niveau régional Nombre d'ateliers de promotion de la mutualisation des CGE Comptes rendus des résultats financiers à l'AG soumis à l'IDEN deux fois par an 	<p>Synthèse du suivi systématique Synthèse du suivi intégrale Des rapports périodique par chaque CGE Procès-verbal des réunions régulières</p>	
<p>(4) La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de formations exécutées sur la planification du PE Nombre de suivi des CGE bénéficiaires du financement du PE Plus de 80% des 143 écoles bénéficiaires de PE remettent leur rapport Le taux d'approbation des PE dépasse 80% 	<p>Rapport d'impact du PE Synthèse des résultats des formations du PE Rapport de synthèse sur la mise en oeuvre du PE</p>	<p>Le financement prévu pour les PE est réservé pour les écoles ciblées. Le financement des PE en utilisant le fonds de contrepartie est déboursé avant fin mars 2009</p>

Activités	CONTRIBUTION	
<p>Résultat 1. Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga.</p> <p>1.1 organiser des ateliers pour bâtir un consensus sur un CGE opérationnel</p> <p>1.2 former des représentants des écoles pour la mise en place des CGE</p> <p>1.3 appuyer les écoles dans la mise en place de CGE composés de membres démocratiquement élus</p> <p>Résultat 2. La capacité des CGE est renforcée.</p> <p>2.1 développer des programmes de formation pour la planification et la mise en œuvre des PAV</p> <p>2.2 former les membres du CGE à la planification et à la mise en œuvre du PAV</p> <p>2.3 former les membres du CGE à la gestion transparente des matériels et du financement</p> <p>2.4 appuyer les CGE dans la planification du PAV</p> <p>2.5 appuyer les CGE dans la mise en œuvre du PAV</p> <p>Résultat 3. Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place</p> <p>3.1 analyser un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable</p> <p>3.2 former les directeurs d'écoles zonales à analyser et synthétiser le rapport soumis par les CGE zonales</p> <p>3.3 tenir des ateliers pour le renforcement de capacités sur le suivi au niveau régional</p> <p>3.4 organiser un atelier national sur la base des résultats de l'étude finale</p> <p>3.5 organiser un atelier de promotion de mutualisation des CGE</p> <p>Résultat 4. La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée</p> <p>4.1 former les CGE à la planification et gestion matérielle et financière de PE</p> <p>4.2 suivre et évaluer l'état d'avancement des CGE bénéficiaires du financement à travers le PE</p> <p>4.3 organiser des ateliers de partage sur des expériences du renforcement de capacité de CGE avec le ME et les PTF</p>	<p>Japon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experts à long terme • Formation des homologues au Japon et dans des pays tiers • Equipements nécessaires pour la mise en œuvre du Projet • Dépenses du Projet <p>Sénégal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Bâtiments et Infrastructures • Dépenses du Projet 	<p>Préalables</p> <p>La politique sénégalaise concernant les CGE ne change pas durant la mise en œuvre du projet</p>

ANNEXE 2 PLAN D'OPERATION

Activités / Contributions	2007				2008				2009				2010												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
ACTIVITES																									
Résultat 1. Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga.																									
1.1 organiser des ateliers pour bâtir un consensus sur un CGE opérationnel																									
1.2 former des représentants des écoles pour la mise en place des CGE																									
1.3 appuyer les écoles dans la mise en place de CGE composés de membres démocratiquement élus																									
Résultat 2. La capacité des CGE est renforcée.																									
2.1 développer des programmes de formation pour la planification et la mise en œuvre des PAV																									
2.2 former les membres du CGE à la planification et à la mise en œuvre du PAV																									
2.3 former les membres du CGE à la gestion transparente des matériels et du financement																									
2.4 appuyer les CGE dans la planification du PAV																									
2.5 appuyer les CGE dans la mise en œuvre du PAV																									
Résultat 3. Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place																									
3.1 analyser un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable																									
3.2 former les directeurs d'écoles zonales à analyser et synthétiser le rapport soumis par les CGE zonales																									
3.3 tenir des ateliers pour le renforcement de capacités sur le suivi au niveau régional																									
3.4 organiser un atelier national sur la base des résultats de l'étude finale																									
3.5 organiser un atelier de promotion de mutualisation des CGE																									
Résultat 4. La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée																									
4.1 former les CGE à la planification et gestion matérielle et financière de PE																									
4.2 suivre et évaluer l'état d'avancement des CGE bénéficiaires du financement à travers le PE																									
4.3 organiser des ateliers de partage sur des expériences du renforcement de capacités de CGE avec le ME et les PTF																									
Equipe d'Etude																									
Evaluation Conjointe (Mi-parcours et Finale)																									
Comité de Coordination Conjoint																									

ANNEXE 3 Grille d'Evaluation

ANNEXE 3-1 Réalisation du Projet

Article d'évaluation	Questions évaluative		Description																				
	Questions Principales	Sous questions																					
Réalisation du Projet	<p>Achèvement</p> <p>Achèvement de toutes les écoles de la région de Louga.</p> <p>Résultats</p>		<p><Indicateur> Plus de 80% des CGE ont des membres élus conformément aux procédures de la formation et approuvés par AG</p> <p>✓ On évalue si le contrat d'objectif du Montage de CGE sont soumis;</p> <p>Sur les 494 écoles¹ 74% sont soumis le Contrat d'objectif du Montage de CGE.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Louga</th> <th>Kébémér</th> <th>Linguère</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre d'école</td> <td>191</td> <td>131</td> <td>172</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'école ayant soumis le Contrat d'objectif du Montage de CGE</td> <td>147</td> <td>71</td> <td>149</td> <td>367</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>77%</td> <td>54%</td> <td>87%</td> <td>74%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(source : Equipe de Projet)</p>		Louga	Kébémér	Linguère	Total	Nombre d'école	191	131	172	494	Nombre d'école ayant soumis le Contrat d'objectif du Montage de CGE	147	71	149	367	Taux	77%	54%	87%	74%
		Louga	Kébémér	Linguère	Total																		
Nombre d'école	191	131	172	494																			
Nombre d'école ayant soumis le Contrat d'objectif du Montage de CGE	147	71	149	367																			
Taux	77%	54%	87%	74%																			
<p>La capacité des CGE est renforcée.</p>		<p><Indicateur> Plus de 80% des CGE, ayant développé leur PAV.</p> <p>✓ Sur les 494 écoles, 78% ont développé leur PAV 2008/2009.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Louga</th> <th>Kébémér</th> <th>Linguère</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre d'école</td> <td>191</td> <td>131</td> <td>172</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'école ayant développé leur PAV 2008/2009</td> <td>162</td> <td>105</td> <td>117</td> <td>384</td> </tr> </tbody> </table>		Louga	Kébémér	Linguère	Total	Nombre d'école	191	131	172	494	Nombre d'école ayant développé leur PAV 2008/2009	162	105	117	384						
	Louga	Kébémér	Linguère	Total																			
Nombre d'école	191	131	172	494																			
Nombre d'école ayant développé leur PAV 2008/2009	162	105	117	384																			

¹ Totaux de 1^{ère} (305 écoles) et 2^{ème} (189 écoles) génération :

M

Taux	85%	80%	68%	78%
------	-----	-----	-----	-----

(source :Equipe de Projet)

- ✓ 78% est le taux de PAV 2008/2009 existant au bureau du Projet. Il y en a quelques qui n'existe pas au bureau du Projet, mais le Projet a vérifié son existence avec Fiche de Suivi et Rapport de CGE. Dans ce cas-là, le taux augmente à 94% (Louga:184, Kébémér:118, Linguère:146).

<Indicateur> Plus de 80% des CGE ayant mis en oeuvre plus d'une des activités dans le cadre du PAV.

- ✓ Sur les 494 écoles, 74% (364 écoles) ont mis en oeuvre plus d'une des activités dans le cadre du PAV.

	Louga	Kébémér	Linguère	Total
Nombre d'école	191	131	172	494
Nombre d'école ayant mis en oeuvre plus d'une des activités dans le cadre du PAV.	146	101	117	364
Taux	76%	77%	68%	74%

(Source :) Equipe de Projet

<Indicateur> Le niveau de contribution atteint à travers la communauté ou les autorités locales (montant de la contribution financière, collaboration sous forme de main d'oeuvre, etc.)

- ✓ Montant total de la contribution financière au niveau de la planification est 28.934.800FCFA (Montant total de 384 écoles, soit 75.351FCFA/école en moyenne).

<Indicateur> Plus de 80% des CGE ayant soumis les rapports comme pratique régulière aux responsables des zones

- ✓ 76% de CGE ont remis le 1^{er} rapport de CGE et 53% ont remis son 2^{ème} rapport.

	Louga	Kébémér	Linguère	Total
Nombre d'école	191	131	172	494

Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place.

Nombre d'école ayant remis le 1 ^{er} rapport	150	91	134	375
Taux	79%	69%	78%	76%
Nombre d'école ayant remis le 2 ^{ème} rapport	122	54	84	260
Taux	64%	41%	49%	53%

(source :Equipe de Projet)

- ✓ A cause de retard de la récupération de 1^{ère} rapport, le taux de 2^{ème} soumission est moins que celui de 1^{ère}.

<Indicateur> Plus de 80% de CGE remet le rapport par année scolaire après l'approbation par l'AG en tant que suivi interne

- ✓ 76% de CGE ont remis le 1^{er} rapport de CGE et 53% de CGE ont remis son 2^{ème} rapport.
- ✓ Tous les rapports remis ont été approuvé par l'AG, donc les résultats sont mêmes avec celles de dessus.

<Indicateur> Les rapports des CGE et les résultats des diagnostics élaborés par les responsables des zones sont soumis à l'IDEN

- ✓ 94% des responsables des zones ont soumis leur 1er rapport à l'IDEN.
- ✓ 69% des responsables des zones ont soumis leur 2^{ème} rapport à l'IDEN.

	Louga	Kébémér	Linguère	Total
Nombre de zone	14	7	11	32 ²
Nombre des responsables des zones ayant soumis le 1 ^{er} rapport	14	6	10	30

² Totaux de 1^{ère} et 2^{ème} générations

Taux	100%	86%	91%	94%
Nombre des responsables des zones ayant soumis le 2 ^{ème} rapport.	9	5	8	22
Taux	64%	71%	73%	69%

(Source : Equipe de Projet)

<Indicateur> Nombre de réunions tenues au niveau régional

✓ 34 réunions d'ETR ont été organisées avant octobre 2009.

(Source : Agenda de Réunion d'ETR et le PV)

<Indicateur> Nombre d'ateliers de promotion de la mutualisation des CGE

✓ 3 ateliers de Session IV ont été organisés (1 fois/département).

	Louga	Kébémer	Linguère
Date	le 26 mai, 2009	le 30 mai, 2009	le 3 juin, 2009
Nombre d'écoles prévues	21	24	21
Nombre d'écoles reçues	21	24	21
Taux de participation	100%	100%	100%

(Source : Statistique de participants aux ateliers de Session IV)

<Indicateur> Comptes rendus des résultats financiers à l'AG soumis à l'IDEN deux fois par an

✓ 37% de CGE ont soumis e 2^{ème} compte rendu des résultats financiers. L'indice est la date de validation financière dans 2^{ème} rapport de CGE.

	Louga	Kébémer	Linguère	Total
Nombre d'école	191	131	172	494
Nombre d'école	93	17	74	184

9

	<table border="1"> <tr> <td>ayant soumis le 2^{ème} compte rendu des résultats financière</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>49%</td> <td>13%</td> <td>43%</td> <td>37%</td> </tr> </table> <p>(Source : Equipe de Projet)</p>	ayant soumis le 2 ^{ème} compte rendu des résultats financière					Taux	49%	13%	43%	37%															
ayant soumis le 2 ^{ème} compte rendu des résultats financière																										
Taux	49%	13%	43%	37%																						
<p>La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée.</p>	<p><Indicateur> Nombre de formations exécutées sur la planification du PE</p> <p>✓ 16 formations sur la planification du PE (Session III) ont été exécutées.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1^{ère} génération</th> <th>2^{ème} génération</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nombre d'Ateliers</td> <td>9</td> <td>7</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'écoles prévues</td> <td>302</td> <td>199</td> <td>501</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'écoles reçues</td> <td>282</td> <td>194</td> <td>476</td> </tr> <tr> <td>Taux de participation</td> <td>93%</td> <td>98%</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source : Statistiques de participation aux ateliers de Session III)</p> <p><Indicateur> Nombre de suivi des CGE bénéficiaires du financement du PE</p> <p>✓ Au moment de l'évaluation, cet indicateur ne s'applique pas pour être vérifié. (A cause de retard dans le décaissement des fonds de contreparties, les activités relatives à cet indicateur ne sont pas procédées.)</p> <p><Indicateur> Plus de 80% des 143 écoles bénéficiaires de PE remettent leur rapport</p> <p>✓ Au moment de l'évaluation, cet indicateur ne s'applique pas pour être vérifié. (A cause de retard dans le décaissement des fonds de contreparties, les activités relatives à cet indicateur ne sont pas procédées.)</p> <p><Indicateur> Le taux d'approbation des PE dépasse 80%</p> <p>✓ Parmi les requêtes soumis par les CGE, 85% ont été approuvés.</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Louga</td> <td>Kébémer</td> <td>Linguère</td> <td>Total</td> </tr> </table>		1 ^{ère} génération	2 ^{ème} génération	Total	Nombre d'Ateliers	9	7	16	Nombre d'écoles prévues	302	199	501	Nombre d'écoles reçues	282	194	476	Taux de participation	93%	98%	95%		Louga	Kébémer	Linguère	Total
	1 ^{ère} génération	2 ^{ème} génération	Total																							
Nombre d'Ateliers	9	7	16																							
Nombre d'écoles prévues	302	199	501																							
Nombre d'écoles reçues	282	194	476																							
Taux de participation	93%	98%	95%																							
	Louga	Kébémer	Linguère	Total																						

Nombre de CGE ayant remis la requête de PE	44	43	81	168
Nombre de CGE dont la requête a été approuvée	41	28	74	143
Taux d'approbation	93%	65%	91%	85%

(Source : Equipe de Projet)

Achèvement de But du Projet (prévision)
 La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels.

<Indicateur> Plus de 80% des CGE ayant été mis en place démocratiquement

✓ On évalue si l'arrêté de la création des CGE sont soumis;

Sur les 494 écoles, 90% ont soumis l'arrêté de la création des CGE.

	Louga	Kébémér	Linguère	Total
Nombre d'école	191	131	172	494
Nombre d'école ayant soumis l'arrêté de la création des CGE.	165	115	163	443
Taux	86%	88%	95%	90%

(Source : Equipe de Projet)

<Indicateur> Comptes rendus des activités de PAV sont soumis à l'AG deux fois par an

✓ 76% de CGE ont remis le 1^{er} compte rendu des activités de PAV et 53% de CGE ont remis 2^{ème} compte rendu. (L'indice est le nombre de rapport de CGE qui ont été soumis.)

<Indicateur> Comptes rendus des rapports financiers sont soumis à l'AG deux fois par an

✓ Sur les 494 écoles, 37% sont soumis le 2^{ème} compte rendu des rapports financiers. L'indice est la date de validation financière dans 2^{ème} rapport de CGE.

<Indicateur> Suivi et accompagnement une fois par CGE ciblé par ETR.

- ✓ Sur les 305 écoles (1^{ère} génération), 85% ont été faite le suivi et accompagnement par ETR.
- ✓ Sur les 189 écoles (2^{ème} génération), 90% ont été faite le suivi et accompagnement par ETR.

	1 ^{ère} génération	2 ^{ème} génération
Nombre d'école cible	305	189
Nombre d'école étant faite le suivi e accompagnement	258	169
Taux	85%	90%

(Source : Equipe de Projet)

<Indicateur> Les Inspecteur Enseignement Élémentaire effectuent le suivi des CGE à problèmes avec l'appui des chefs de zone

- ✓ Le suivi a été effectué par les Inspecteur Enseignement Élémentaire dans 3 départements et les rapports de suivi ont été soumis par 3 IDEN. (Ressource : Rapport de Suivi de l'IDEN)
- ✓ Le nombre des CGE problématique que les inspecteurs ont rendu visite est comme ci-dessus;

	Prévu (avril-juin 2009)	Réalisé (avril-juin 2009)
Louga	44	44(100%)
Kébémér	29	29(100%)
Linguère	40	39(98%)
Region de Louga	113	112(99%)

(Source : Equipe de Projet)

<Indicateur> L'atelier de partage sur le renforcement de capacité des CGE est organisé

- ✓ Un atelier destiné aux tous les IDEN et IA a été organisé du 3 au 5 mars, 2009

<Indicateur> Rapport de l'évaluation interne sur le modèle PAES est élaboré

- ✓ Il est encore prématuré de vérifier cet indicateur. (Le Projet élaborera le Document « Plan d'achèvement » après janvier 2010.)

<Indicateur> Réduction du taux d'abandon dans la région de Louga

Achèvement de Amélioration de

<p>Objectif global (prévision)</p>	<p>l'environnement scolaire à travers la participation communautaire.</p>	<p>✓ Le taux d'abandon dans la région de Louga est comme ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="215 705 303 1243"> <tr> <td>2007/2008</td> <td>2008/2009</td> </tr> <tr> <td>1.9%</td> <td>2.3%</td> </tr> </table> <p>(Source : Rapport sur l'Etude d'Impact Interne)</p> <p><Indicateur> Réduction du taux de redoublement</p> <p>✓ Cet indicateur n'est plus applicable, parce que le critère de redoublement a été changé au niveau de Ministère de l'Education.</p> <p><Indicateur> Amélioration du taux de scolarisation</p> <p>✓ Une augmentation des effectifs de 77.873 en 2007 à 81.295 en 2009 soit une augmentation de 4.4%. (Source : Rapport sur l'Etude d'impact interne)</p> <p><Indicateur> Amélioration du taux de fréquentation</p> <p>✓ Il n'est pas possible de rassembler ces données.</p> <p><Indicateur> Approbation de modèle PAES à l'atelier de la validation officielle</p> <p>✓ Il est encore prématuré de vérifier cet indicateur.</p> <p><Indicateur> Intégration du modèle PAES dans le POBA</p> <p>✓ Il est encore prématuré de vérifier cet indicateur, parce que le modèle n'est pas encore établi.</p> <p><Indicateur> Résultat de l'évaluation externe sur le modèle PAES</p> <p>✓ L'évaluation externe n'est pas encore exécutée.</p>	2007/2008	2008/2009	1.9%	2.3%
2007/2008	2008/2009					
1.9%	2.3%					
<p>Intrants</p>						
<p>Intrants fournis par la partie japonaise</p>	<p>Experts</p>	<p>Experts envoyés sont : (se référer à l'ANNEXE 5-1)</p> <p>M. Hiroaki UMANO (à long terme)</p> <p>Mme. Kazumi SEINO (à long terme)</p> <p>Mme. Kiyoko MIDORIKAWA (à court terme)</p>				
	<p>Formation des homologues au Japon et dans des pays tiers</p>	<p>Formation des homologues au Japon n'est pas exécutée.</p>				
	<p>Equipements nécessaires pour la mise en œuvre du Projet</p>	<p>Il n'y a aucun équipement fourni pour la mise en œuvre du Projet, car les équipements nécessaires ont été succédés par « Étude sur le renforcement de la décentralisation et déconcentration de la gestion de l'éducation »</p>				

	Intrants fournis par la partie sénégalaise	Dépenses du Projet	<p>Dépense total : 104.711.000 YEN (environ 523.555.000 FCFA) (de mai 2007 à décembre 2009)</p> <p>Niveau Régional : ETR (14 membres : IA(2), IDEN (3x3), EPI(2), PRF(1), parmi lesquels 4 points focaux sont nommés.</p> <p>✓ Il y avait le mouvement d'IA Louga au mois de mars 2009.</p> <p>Niveau Central : 2 points focaux (DEE et DPRE)</p> <p>✓ 2 points focaux de Niveau Central sont nommés en juin 2009.</p> <p>D'après des accords de deux partis, le bâtiment et l'infrastructure n'ont été pas offerts par la partie sénégalaise. C'est le Projet lui-même qui loue le bâtiment à travailler.</p> <p>In n'y a pas de dépense ordinaire allouée par la partie sénégalaise, mais les dépenses pour exécuter le suivi intégral ont été offertes par chaque IDEN.</p>
	Homologues		
	Bâtiment et Infrastructures		
	Dépenses du Projet		

M

M

ANNEXE 3-2 Processus de la mise en œuvre du Projet

Article d'évaluation	Question évaluative		Description												
	Questions Principales	Sous questions													
Processus de la mise en œuvre	Avancement des Activités	1-1 organiser des ateliers pour bâtir un consensus sur un CGE opérationnel	<p>✓ PAES a organisé des ateliers interne (experts, ONG, consultant, points focaux de ETR) pour élaborer le programme de Session I (Montage du CGE).</p> <p>✓ Ces ateliers ont été exécutées les 22, 28 septembre, et les 10,11 octobre 2007.</p> <p>✓ Ateliers de Session I d'un jour ont été organisés comme ci-dessous;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Écoles ciblées</th> <th>Nombre d'ateliers organisés</th> <th>Période d'exécution</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{ère} génération</td> <td>300</td> <td>du 18 octobre au 5 novembre, 2007¹</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} génération</td> <td>200</td> <td>du 24 octobre au 5 novembre, 2008</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} génération</td> <td>300</td> <td>du 19 octobre au 23 octobre, 2009</td> </tr> </tbody> </table>	Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution	1 ^{ère} génération	300	du 18 octobre au 5 novembre, 2007 ¹	2 ^{ème} génération	200	du 24 octobre au 5 novembre, 2008	3 ^{ème} génération	300	du 19 octobre au 23 octobre, 2009
		Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution											
		1 ^{ère} génération	300	du 18 octobre au 5 novembre, 2007 ¹											
2 ^{ème} génération	200	du 24 octobre au 5 novembre, 2008													
3 ^{ème} génération	300	du 19 octobre au 23 octobre, 2009													
1-2 former des représentants des écoles pour la mise en place des CGE	<p>✓ L'appui aux écoles dans la mise en place de CGE a été fait à travers le suivi systématique (pour chaque CGE, au minimum de 1 fois de suivi est fait par des inspecteurs) et suivi intégral (fait seulement pour le CGE à problème). Le suivi systématique de la 1^{ère} génération a été exécuté de l'avril au juin 2008, et celui du 2^{ème} génération mai 2009. Le suivi systématique de 2^{ème} génération a été exécuté durant le période d'avril au juin 2009.</p>														
1-3 appuyer les écoles dans la mise en place de CGE composés de membres démocratiquement élus	<p>✓ PAES a préparé le programme de Session II (Elaboration du Plan d'Action Volontariste) durant la période de septembre au novembre, 2007.</p>														
Processus de la mise en œuvre	Avancement des Activités	2-1 développer des programmes de formation pour la planification et la mise en œuvre des PAV	<p>✓ Ateliers de Session II de 2 jours ont été organisés comme ci-dessous;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Écoles ciblées</th> <th>Nombre d'ateliers organisés</th> <th>Période d'exécution</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{ère} génération</td> <td>300</td> <td>du 4 décembre 2007 au 9 février,</td> </tr> </tbody> </table>	Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution	1 ^{ère} génération	300	du 4 décembre 2007 au 9 février,						
		Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution											
1 ^{ère} génération	300	du 4 décembre 2007 au 9 février,													
2-2 former les membres du CGE à la planification et à la mise en œuvre du PAV	<p>✓ PAES a préparé le programme de Session II (Elaboration du Plan d'Action Volontariste) durant la période de septembre au novembre, 2007.</p>														

¹ Pour les 49 écoles situées à Leona, les ateliers ont été organisés le 5 et 6 mars, 2008.

			2008 ²
	2 ^{ème} génération	200	du 20 novembre au 14 décembre, 2008
	3 ^{ème} génération	300	du 12 novembre 2009 au 12 janvier, 2010
2-3 former les membres du CGE à la gestion transparente des matériels et du financement	✓	La gestion transparente des matériels et du financement est un des sujets de Session II, donc le Projet forme les membres du CGE à travers les ateliers de Session II mentionnés ci-dessus.	
2-4 appuyer les CGE dans la planification du PAV	✓	L'appui aux CGE dans la planification du PAV a été faite à travers le suivi systématique et suivi intégral. Le suivi systématique de la 1 ^{ère} génération a été exécuté de l'avril au juin 2008, et celui du 2 ^{ème} génération en mai 2009. Le suivi systématique de 2 ^{ème} génération a été exécuté durant la période d'avril au juin 2009.	
2-5 appuyer les CGE dans la mise en oeuvre du PAV	✓	L'appui aux CGE dans la mise en oeuvre du PAV a été faite à travers le suivi systématique et suivi intégral. Le suivi systématique de la 1 ^{ère} génération a été exécuté de l'avril au juin 2008, et celui du 2 ^{ème} génération en mai 2009. Le suivi systématique de 2 ^{ème} génération a été exécuté durant la période d'avril au juin 2009.	
3-1 analyser un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable	✓	A partir de juillet 2008, le Projet a procédé une série de discussion avec les membres d'ETR pour établir un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable.	
	✓	Le Projet élabore le système de suivi en profitant des efforts volontaires des directeurs d'écoles zonales dont le suivi de CGE soit intégré dans le travail régulier des inspecteurs.	
	✓	Depuis janvier 2009, le Projet commence à faire des essais de ce système.	
	✓	L'étude sur l'état des lieux dans d'autres régions a été exécutée en août et septembre 2009.	
3-2 former les directeurs d'écoles zonales à analyser et synthétiser le rapport soumis	✓	PAES a élaboré « Cahier de Charges » pour les représentants de Zone sur le suivi des CGE.	
	✓	Journée d'informations sur le Suivi des CGE a été organisée du 13 janvier au 15 janvier, 2009 (un jour/département).	

² Pour les 49 écoles situées à Leona, les ateliers ont été organisés du 16 au 19 avril, 2008.

par les CGE zonaux	<p>3-3 tenir des ateliers pour le renforcement de capacités sur le suivi au niveau régional</p> <p>3-4 organiser un atelier national sur la base des résultats de l'étude finale</p>	<p>✓ Un atelier destiné aux tous les inspecteurs de Région de Louga a été organisé le 15 mars, 2009. Cet atelier a visé la meilleure compréhension de système de suivi et des rôles de chaque acteur, et le partage des expériences.</p> <p>✓ Un atelier national sera organisé au début de mars 2010, en invitant des acteurs concernés de ME, partenaires, IA et IDEN de toutes les régions.</p>																
3-5 organiser un atelier de promotion de mutualisation des CGE	<p>✓ Le programme de Session IV (Mutualisation des CGE) a été élaboré.</p> <p>✓ Journée d'information sur la mutualisation des CGE ont été organisées. Le calendrier est comme ci-dessous ;</p> <table border="1" data-bbox="667 719 831 1245"> <thead> <tr> <th>Lieu</th> <th>Date</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Louga</td> <td>le 26 mai, 2009</td> </tr> <tr> <td>Kébémér</td> <td>le 30 mai, 2009</td> </tr> <tr> <td>Linguère</td> <td>le 3 juin, 2009</td> </tr> </tbody> </table>	Lieu	Date	Louga	le 26 mai, 2009	Kébémér	le 30 mai, 2009	Linguère	le 3 juin, 2009									
Lieu	Date																	
Louga	le 26 mai, 2009																	
Kébémér	le 30 mai, 2009																	
Linguère	le 3 juin, 2009																	
4-1 former les CGE à la planification et gestion matérielle et financière de PE	<p>✓ Le programme de Session III (Elaboration du PE) a été élaboré.</p> <p>✓ Ateliers de Session III ont été organisés comme ci-dessous ;</p> <table border="1" data-bbox="922 219 1129 1245"> <thead> <tr> <th></th> <th>Écoles ciblées</th> <th>Nombre d'ateliers organisés</th> <th>Période d'exécution</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{ère} génération</td> <td>300</td> <td>9</td> <td>du 11 juin 2008 au 15 juin 2008</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} génération</td> <td>200</td> <td>7</td> <td>du 27 mai 2009 au 5 juin 2009</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} génération</td> <td>300</td> <td>-</td> <td>sera organisés en avril 2010</td> </tr> </tbody> </table>		Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution	1 ^{ère} génération	300	9	du 11 juin 2008 au 15 juin 2008	2 ^{ème} génération	200	7	du 27 mai 2009 au 5 juin 2009	3 ^{ème} génération	300	-	sera organisés en avril 2010	
	Écoles ciblées	Nombre d'ateliers organisés	Période d'exécution															
1 ^{ère} génération	300	9	du 11 juin 2008 au 15 juin 2008															
2 ^{ème} génération	200	7	du 27 mai 2009 au 5 juin 2009															
3 ^{ème} génération	300	-	sera organisés en avril 2010															
4-2 suivre et évaluer l'état d'avancement des CGE bénéficiaires du financement à travers le PE	<p>✓ Comme le financement des PE en utilisant le fonds de contrepartie n'est pas encore déboursé, cette activité n'a pas été procédée jusqu'à présent.</p>																	

	<p>4-3 organiser des ateliers de partage sur des expériences du renforcement de capacité de CGE avec le ME et les PTF</p>	<p>✓ Un atelier national sera organisé au début de mars 2010, en invitant des acteurs concernés de ME, partenaires, IA et IDEN de toutes les régions.</p>
État d'exécution du suivi	Le suivi du Projet, est-il exécuté régulièrement?	<p>✓ Il n'y a pas de système pour suivre l'avancement du Projet. Le Projet décide des activités à court terme au moment de la réunion d'ETR et vérifie ses avancements au moment de la prochaine réunion.</p>
Structure d'exécution du Projet	<p>La structure d'exécution du Projet, fonctionne-t-elle efficacement ?</p>	<p>✓ L'administration du Projet est comme ci-dessous ; (se référer à l'Annexe 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> -ETR (14)³ : Acteur Principal d'exécution du Projet, formateurs, suivi, etc. -Experts (2) : Elaboration des esquisses des activités avec l'ONG et Consultant, consultation à ETR, gestion financière, contrôle des rapports comptables d'ONG et consultant, etc. -Consultant (1) : étude/rapport, conseils généraux aux Experts, etc. -ONG : Préparation des ateliers, gestion logistique et animateurs des ateliers, soutiens aux ETR, etc. <p>✓ La relation entre les membres de l'Equipe du Projet et des homologues était superbe, ce qui facilite la mise en œuvre du Projet. Cependant, comme les membres d'ETR sont assez nombreux, il y avait des cas où il prend beaucoup de temps pour prendre la décision à la réunion d'ETR.</p> <p>✓ A partir de juin 2009, 2 points focaux de Niveau Central (DEE et DPPE) sont nommés pour faciliter la communication entre ME et le Projet.</p>
	Est-ce que la communication entre les acteurs concernés est adéquate?	<p>✓ Les membres du Projet se communiquent suffisamment entre l'un et l'autre. La communication est faite par la visite à IA, par le téléphone quotidien, par email, et en plus il y a des réunions régulières d'ETR pour partager l'ensemble des communications. Par contre, le bureau de JICA Sénégal et le Projet n'ont pas de réunion régulière.</p>

³ ETR se compose de IA(2), IDEN (3x3), EFI(2), PRF(1), parmi lesquels 4 points focaux sont nommés.

Autonomie de la partie sénégalaise	Est-ce que l'organisme d'exécution et les homologues sont assez conscients du projet?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les membres d'ETR, surtout les 4 points focaux, participent activement à l'exécution du Projet, et ils sont très fiers des résultats qu'ils avaient réalisés. Selon les questionnaires, 12 homologues ont répondu qu'ils ont participé aux activités du Projet activement. ✓ ME s'intéresse aux résultats du Projet. Mais, comme le modèle n'est pas encore établi, on ne sait pas comment l'approche de Projet sera-t-elle soutenue au niveau central.
	Est-ce que le budget alloué par la partie sénégalaise est suffisant?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il n'y a pas de dépense ordinaire allouée par la partie sénégalaise, mais les dépenses pour exécuter le suivi intégral ont été offertes par l'IDEN.
	Y a-t-il des collaborations avec des autres partenaires?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il y avait la collaboration avec le Projet des Village du Millénaire (commandité par le Secrétaire Général de l'ONU). Les ateliers de Session I et II ont été organisés pour 49 écoles ciblées. Le Projet a offert le savoir-faire, et l'organisation des ateliers a été cofinancée. ✓ Le Projet s'est discuté avec le Plan International, qui travaille activement dans la région de St. Louis, la possibilité de la collaboration. On s'est décidé d'offrir le savoir-faire et l'information relativement aux CGE quand le Plan exécutera des projets similaires dans des autres régions hors Louga. ✓ Le Projet n'était pas superposé par celui des autres partenaires dans la région de Louga.
Collaboration avec des autres projets	Est-ce que les informations sont bien partagées avec des autres partenaires?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les experts du PAES participent à la réunion régulière des partenaires du secteur de l'éducation et partagent des expériences. Surtout ils ont fait l'exposé sur le contenu du PAES le 21 octobre, 2008. ✓ Il y avait la collaboration avec des composant-soft de « Projet de construction de salle de classe. Il a appliqué Session I et II de PAES dans les régions concernées (Dakar, Fatick, Thies et Kaolack).
	Y a-t-il des collaborations avec des autres projets japonais?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il y avait la collaboration avec des volontaires japonais (JOCV) qui travaillait dans le domaine de cantine scolaire. Ils ont rapporté au Projet ce qui s'est passé sur le terrain. ✓ Le Projet et « le Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie(PREMST) » ont cofinancé dans la confection des calendriers. Les experts de deux projets commencent à se discuter quelle sorte de collaboration peuvent-ils faire.

	<p>Y a-t-il des éléments qui entravent la réalisation des activités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mobilité des points focaux peut entraver la réalisation des activités. ✓ Le point focal d'IDEN Kébémér a été absent pendant environ 2 mois. ✓ A cause de retard dans le décaissement des fonds de contreparties, Activité 4-2 n'est pas encore exécutée. ✓ L'insuffisance des moyens pour le suivi au niveau d'IDEN cause le retard d'exécution de suivi.
<p>Éléments qui entravent ou stimulent la réalisation du Projet</p>	<p>Y a-t-il des éléments qui stimulent la réalisation des activités?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La collaboration étroite entre l'équipe de Projet (experts, consultant et ONG) a stimulé la réalisation des activités. ✓ L'engagement de l'autorité locale a facilité l'avancement de Projet. ✓ L'implication d'ONG ANAFA, qui a la longue expérience dans la région de Louga, permet de transmettre des informations aux communautés pour préparation des formations même dans des locaux isolés.
	<p>Assurance de Transparence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour assurer la transparence de gestion de CGE, le Projet a modifié le formulaire de Rapport de CGE.
<p>Effort prise après l'Étude de Consultation</p>	<p>Établissement du système de suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le projet a élaboré le système de suivi en profitant des efforts volontaires des directeurs d'écoles zonales dont le suivi de CGE soit intégré dans le travail régulier des inspecteurs et depuis mars 2009 le Projet commence à faire des essais de ce système. A travers de ces essais, quelques contraintes sont soulevés, alors le Projet est entré dans une phase de modifier ledit système pour résoudre ces contraintes.
	<p>Révision du Cadre Logique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Projet a organisé la réunion d'ETR pour confirmer l'objectif et les résultats du Projet. On a révisé le Cadre Logique et il a été approuvé au CCC organisé le 29 avril, 2009.
	<p>PE et PAV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comme le financement des PE n'est pas encore déboursé, on ne peut pas encore évaluer la complémentarité du PE et le PAV.

ANNEXE 3-3 Cinq Critères

Cinq critères	Questions évaluatives		Description
	Questions Principales	Sous questions	
Pertinence	Nécessité	Le Projet répondait-il aux besoins de la région et du groupe cible?	<p>✓ Le Projet répond fortement aux besoins scolaire de la région et du groupe cible, comme ci-dessous ;</p> <p><Au niveau global></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet vise la fonctionnalisation des CGE. Le CGE opérationnel peut retirer des besoins de chaque école et il peut améliorer l'environnement scolaire et des apprentissages basé sur des besoins de chaque école. En fin, cette méthodologie peut contribuer à l'amélioration de la « qualité » de l'éducation contre laquelle le Sénégal est en train de combattre. <p><Au niveau de IA / IDEN></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'installation de CGE est institutionnalisée par le Décret 2002. L'IA et les IDEN, qui sont des homologues de ce Projet, elles ont la responsabilité de faire fonctionner les CGE, mais elles rencontrent des difficultés pour les faire fonctionner. Ce Projet montre aux IA et IDEN la méthodologie pour installer des CGE opérationnel. <p><Au niveau de l'école></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet a amélioré le cadre de vie en organisant les ressources existant autour de l'école. Cela a donné des opportunités à chaque école pour résoudre les problèmes auxquels elle fait face depuis longtemps sans trouver de stratégie pour les résoudre.
	Priorité	Le projet est-il cohérent avec le PDEF ?	<p>✓ La « Décentralisation/déconcentration renforcée » est l'un des 6 principes généraux pour le développement de l'éducation mentionnée dans le PDEF et « le Gouvernement renforcera la dévolution du pouvoir du centre vers le niveau local, autour des inspections et des écoles, dans une perspective d'autonomisation et de responsabilisation accrues. » Un des objectifs prioritaire de la phase 3 est « assurer le fonctionnement des organes de gestion du PDEF, tant au niveau que local ». Ce Projet vise à développer la capacité de gestion au niveau des inspections et des écoles, et de ce point de vue il est cohérent avec le PDEF.</p>

		<p>✓ Le CGE en tant qu'organes de gestion du PDEF est institutionnalisé par décret depuis 2002. Le Projet montre l'approche pour les faire fonctionner.</p>
	<p>Le projet est-il cohérent avec la politique de coopération du Japon ?</p>	<p>Ce Projet est cohérent avec la politique de coopération japonaise comme indiqué ci-dessous ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D'après le dernier Plan de coopération au Sénégal, l'éducation, qui contribue à l'amélioration des services de base, est traitée en tant qu'une des secteurs prioritaires. ✓ Dans le plan d'action de la TICAD IV, le Japon a pris l'engagement d'élargir le programme « Ecole pour tous » (le modèle de gestion scolaire) à 10.000 écoles en Afrique occidentale en tant que les soutiens à l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation.
<p>Pertinence en tant que moyens</p>	<p>Est-ce que l'approche du Projet était adéquate pour résoudre des problèmes de l'éducation au Sénégal ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Au Senegal, depuis 2002 l'installation des CGE est institutionnalisée. Cependant, en l'absence d'un programme de renforcement de capacités en planification et en gestion, les CGE, même dans le cas où ils ont été installés, ont connu des difficultés de fonctionnement. Ce projet vise à l'installation de CGE opérationnels et cela permet d'identifier les problèmes dans chaque école et de les résoudre en utilisant les ressources existantes autour de l'école. Une fois les problèmes résolus, cela contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Les interviews réalisées permettent de constater une amélioration des résultats scolaires et une augmentation des effectifs scolaires après la mise en place des CGE. ✓ Le CGE sera fonctionnalisé à travers des participations communautaires aux activités de PAV. La contribution aux PAV n'est pas de quelque chose obligatoire. Elle base sur la volonté de chaque population. Chaque un peut participer aux activités de PAV, selon son décision, en offrant soit main d'œuvre, soit matériel, soit espèce. Pour cela, on peut dire que niveau de cette approche est approprié. Cependant on a constaté quelque CGE qui ne fonctionnait pas à cause de la condition de base. Il est important d'analyser la condition préalable et examiner l'approche qui peut répondre à la situation variée.
	<p>Le choix de la zone cible était-il approprié ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En tenant compte de la situation ci-dessus, le choix de Louga comme la zone cible était appropriée. - Selon les statistiques la situation scolaire de cette région étaient moins reluisants comparée à la moyenne nationale. Le TBS de Louga 2006/2007 était 60% par rapport

			<p>86% au niveau national. Le Taux de Réussite au CFEE 2006/2007 était 48.4% par rapport 55.9% au niveau national.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y avait déjà plusieurs projets, comme « Étude sur le renforcement de la décentralisation et déconcentration de la gestion de l'éducation » et JOCV, qui avaient été exécutés par la JICA depuis des années et cela crée une collaboration entre l'Académie de Louga et la JICA. - Au niveau d'IA et IDEN il existe de ressources humaines responsables et compétentes.
		<p>Le Projet, peut-il employer l'expérience et la connaissance japonaise ?</p>	<p>✓ Le Projet s'est inspiré de l'expérience du Projet « Appui à l'Amélioration de la Gestion des Etablissements Scolaires à travers la Participation Communautaire (Ecole Pour Tous) » que la coopération japonaise a exécuté au Niger. Surtout l'utilisation du PAV en tant qu'outil pour faire fonctionner les CGE est le principal acquis dans ledit projet.</p>
<p>Efficacité</p>	<p>Réalisation du But du Projet</p>	<p>✓ Le « nouveau modèle » comprend les aspects suivants: 1) la stratégie d'installation de CGE opérationnels et 2) le dispositif de suivi et de soutien pour faire fonctionner les CGE.</p> <p>L'Equipe a fait l'évaluation à partir de ces deux points de vue.</p> <p>✓ Par rapport au premier aspect, le Projet est en train d'atteindre les indicateurs visés. Par exemple, 90% des écoles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération ont soumis l'arrêté de la création des CGE.</p> <p>✓ A travers les visites sur le terrain et les interviews, l'Equipe a constaté que le montage de CGE qui a employé la procédure de la Session I (formation en montage de CGE) était utile.</p> <p>✓ Par contre, il reste toujours quelques CGE qui ne sont pas opérationnels. A travers les interviews, certains problèmes au moment du montage, par exemple l'insuffisance des informations données aux populations sur l'Installation des CGE, la faible participation de la population à l'AG, et la méconnaissance des rôles de chaque acteur de Bureau Exécutif, ont été constatés. Pour résoudre ces problèmes, il est nécessaire de modifier la stratégie d'installation en analysant la situation actuelle des CGE.</p> <p>✓ Par rapport au deuxième aspect, le Projet est en train d'établir le système de suivi en profitant des efforts volontariste des directeurs d'écoles, responsables de zones(CODEC). Avec ce système, Il reste encore des problèmes à résoudre, comme le manque de moyen</p>	

		<p>ou le retard dans la collecte des rapports. Pour la période restante du Projet, il est nécessaire d'analyser l'efficacité de ce système et de clarifier des points à améliorer.</p>
<p>Causalité entre les Résultat et le But du Projet</p>	<p>Est-ce que les Résultats étaient suffisants pour achever l'Objectif global ?</p>	<p>✓ Si le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga et si sa capacité est renforcée à la suite du Projet, cela contribue à « la mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels. » Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, des indicateurs qui montrent la réalisation des Résultats 1 et 2 sont presque achevés dans les écoles cibles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération même si le problème de collecte des rapports demeure.</p> <p>✓ Par rapport aux Résultats 3 et 4, comme la valeur ciblée des indicateurs n'est pas précisée, il est difficile d'évaluer le niveau de performance. Cependant, l'Equipe prévoit que la réalisation des Résultats 3 et 4 contribue à la mise en place du « dispositif de suivi et de soutien pour faire fonctionner les CGE. » Au moment de l'évaluation finale, les Résultats 3 et 4 ne sont pas encore bien visibles et un retard de la réalisation de ces Résultats peut limiter l'attente du But du Projet.</p>
<p>Est-ce que les Hypothèses importantes pour atteindre le But du Projet sont toujours correctes au moment actuel ? Y avait-il des influences de ces Hypothèses importantes ?</p>	<p><Implications effectives des élus locaux et organes administratifs></p>	<p>✓ Implications effectives des élus locaux et organes administratifs est toujours l'Hypothèses importantes pour réaliser le But du Projet. Sans leur engagement, cela sera difficile d'impliquer tous les populations dans la communauté. Selon des entretiens, les soutiens par des organes administratifs, comme la dotation du carburant, location des voiture ont été constaté, ceci a encouragé des activités des inspecteurs.</p> <p><La situation financière de la communauté ne se dégrade pas></p> <p>✓ On n'observe pas la dégradation de la situation financière de la communauté. Dans l'approche PAES, chaque population décidant de son niveau de contribution, la situation financière de la communauté pourrait influencer le niveau de cotisation, mais l'Equipe n'a pas constaté cette tendance.</p>

		<p>Quels sont les facteurs gênant ou favorisant la réalisation du But du Projet ?</p>	<p>✓ Il y a quelques facteurs gênant la réalisation du But du Projet comme;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilité des enseignants lors des mouvements du personnel. • Lenteur de la réaction de certaines écoles • Retard d'acheminement des courriers venant des écoles et la gestion de ces documents • Sensibilisation insuffisante autour de certains écoles et non implication de la population • Aspect social (analphabétisme, pauvreté, etc.) dans certains sites <p>✓ Par contre, les facteurs favorisant la réalisation du But du Projet sont les suivants ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication de toutes les franges de la communauté et sa motivation • Expérience et la compétence de certains directeurs d'école • Existence d'associations existantes dans la région.
<p>Production des Resultats</p>		<p>La production des Résultats, est-elle adéquat ?</p>	<p>✓ Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, les Résultats 1 et 2 sont en train d'être produits. Cependant, pour atteindre le Résultat 3, il reste encore des efforts à faire. En ce qui concerne le Résultat 4, on n'est pas encore arrivé à l'étape d'évaluation de son niveau de réalisation, parce que l'Activité 4-2 n'est pas encore exécutée à cause du retard dans la mise en place du fonds de contrepartie.</p>
<p>Efficience</p>	<p>Causalité entre les Activités et les Résultats</p>	<p>Est-ce que les Activités étaient suffisantes pour produire les Résultats ?</p>	<p>✓ Comme il a été déjà mentionné dans la section Réalisation du Projet, en général les Activités aux Résultats 1, 2 et 3 sont exécutées comme prévu.</p> <p>✓ Au Sénégal, l'installation du CGE est institutionnalisée par le Décret 2002-652 in date du 14 juin. Néanmoins, dans la région de Louga il a été constaté à travers les interviews que les CGE, même s'ils avaient été installés, ne fonctionnaient pas bien avant l'arrivée du Projet. Après l'exécution du Projet, les CGE sont installés dans presque toutes les écoles de la région de Louga et 74% d'écoles cibles de la 1^{ère} et 2^{ème} génération effectuent au moins une des activités dans le cadre du PAV. Cela montre que les Résultats 1 et 2 ont été obtenus à la suite de l'intervention du Projet.</p> <p>✓ Les Activités relatives à Résultat 3 ont été exécutées selon le PO, mais il est difficile de dire que ces activités étaient suffisantes pour produire ledit Résultat. Il reste encore à faire pour établir un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable. Par contre, les Activités faites pour atteindre le Résultat 3 contribuent en même temps à la réalisation du</p>

		renforcement de la capacité des CGE.
	Y avait-il des Hypothèses Importantes pour atteindre les Résultats ?	<p><Le financement des PE en utilisant le fonds de contrepartie est déboursé avant fin mars 2009></p> <p><Le financement prévu pour les PE est réservé pour les écoles ciblées></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans le PDM, ces deux Hypothèses Importantes sont décrits en tant qu'hypothèses pour atteindre le But du Projet, mais ce sont des hypothèses pour atteindre les Résultats. ✓ Malgré les efforts des Experts, du Bureau de JICA au Sénégal et l'Ambassade du Japon, le fonds de contrepartie n'a pas été déboursé avant fin mars 2009. Alors, les activités qui utilisent ce fonds n'ont pas encore été démarrées au moment de l'évaluation finale.
Timing, qualité et quantité des Intrants	Est-ce que les Intrants en qualité et en quantité adéquats étaient versés au bon moment pour exécuter les Activités ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concernant les homologues, ils sont très compétents et la collaboration avec les experts japonais a bien fonctionné. Cependant pour rendre le processus de la prise de décision plus efficace, la structure d'exécution pourrait être rationalisée. ✓ Bien que le nombre d'expert japonais ait été réduit au minimum, les résultats ont été atteints à un niveau élevé grâce aux contributions impeccables des experts. Mais, compte tenu de la difficulté de trouver des ressources humaines et des fournisseurs locaux de qualité sur le site du Projet, il devrait y avoir une prolongation du séjour de l'expert d'administration / gestion financière. ✓ La mesure de maximiser l'efficacité du Projet a été prise, et le coût requis pour exécuter la formation a été baissé grâce à la collaboration avec l'ONG locale.
Impact	Réalisation de l'Objectif global (Prévision)	<p><Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire.></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est impossible de mesurer la contribution directe du Projet par les indicateurs montrés dans le PDM. Cependant, à travers les interviews et la visite sur le terrain, l'Equipe a constaté que, « l'environnement scolaire » du sens global a été amélioré grâce à l'installation des CGE et à l'exécution des activités du PAV. Par exemple, l'amélioration des résultats scolaire, l'augmentation des taux de réussite aux examens et l'amélioration des conditions des établissements scolaires ont été observés, ✓ Si chaque CGE continue les activités et si le système pour soutenir les CGE à problèmes est bien établi, alors l'Objectif global sera atteint dans la région de Louga.

		<p><Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions.></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est prématuré d'évaluer la possibilité de généralisation du modèle aux autres régions, car il n'est pas encore suffisamment établi. Cependant, le Projet a déjà fait des efforts pour la généralisation. Par exemple, le Projet a invité des IA et IDEN des autres régions à des sessions de formations pour s'imprégner des contenus et des approches du Projet. En plus, le ME et les acteurs concernés des autres régions s'intéressent aux résultats du Projet. Il sera nécessaire tout d'abord de perfectionner le modèle et puis il sera important d'analyser l'efficacité et son applicabilité dans des contextes nouveaux.
	<p>Y a-t-il des éléments qui entravent la réalisation de l'Objectif global ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour atteindre l'Objectif global il est nécessaire de perfectionner le dispositif de suivi encadrément régulier des activités des CGE qui permet à chaque CGE de disposer de conseils appropriés en temps opportun. Le système de suivi que le Projet est en train d'établir contient quelques problèmes ; manque de moyen de déplacement et manque de personnel disponible. Cela limite les possibilités de visites aux CGE à problèmes et de donner des conseils de remédiassions. Ce fait peut continuer ainsi un des éléments qui entravent la réalisation de l'Objectif global.
<p>Causalité entre l'Objectif global et le But du Projet</p>	<p>L'Objectif Global et le But du Projet sont-ils cohérents ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puisqu'on peut examiner la possibilité de généralisation du modèle pour la première fois après qu'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels a été établi, le But du Projet et l'Objectif global sont cohérents. ✓ A travers la visite sur le terrain et les interviews, l'Equipe a constaté que « l'environnement scolaire » dans un sens global est en train d'être amélioré grâce à la nouvelle méthode introduite par le Projet. Mais il n'est pas encore démontré que le Projet est le seul facteur de cette amélioration. Une étude supplémentaire est nécessaire pour trouver la relation directe entre l'Objectif global et le But du Projet.
	<p>L'Hypothèse importante du But du Projet à l'Objectif global est toujours correcte ? La possibilité est-elle haute</p>	<p><Les activités du CGE visant l'amélioration de l'environnement scolaire sont menées continuellement ></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'installation des CGE est institutionnalisée et on prévoit que les CGE continuent à jouer un rôle important dans la gestion de l'école.

		<p>que l'hypothèse importante soit satisfaite ?</p>	<p>✓ On s'attend à ce que des activités soient effectuées continuellement dans les écoles où le résultat est déjà produit.</p> <p>✓ Par rapport des CGE à problèmes, il est nécessaire d'examiner la stratégie à mettre en œuvre pour résoudre ces problèmes.</p>
<p>Conséquence indirecte (Répercussions)</p>	<p>Y a-t-il des autres impacts positifs et négatifs autre que les Objectifs globaux ?</p>	<p>✓ D'après l'étude d'impact exécutée par le Projet, les impacts positifs comme ci-dessous ont été constatés :</p> <p><Sur le changement de mentalité></p> <ul style="list-style-type: none"> -Une meilleure perception de l'école française par les parents et une nécessité d'inscrire le maximum d'enfants à l'école -Une meilleure connaissance de l'école et une prise de conscience de l'importance de l'éducation grâce aux formations et aux séances de restitution et autres AG organisées par le CGE dans le cadre du PAES - Une volonté affichée des parents à participer à la vie de l'école - Un accroissement du capital-confiance des parents vis-à-vis des membres de l'EP et vice versa et une préoccupation de ces derniers à consentir plus d'efforts pour rehausser le niveau des élèves - Un sens élevé des parents pour participer activement à l'amélioration des conditions d'apprentissage des enfants. <p><Sur le changement de comportement></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure participation des parents aux réunions - Une plus grande implication des parents dans la gestion de l'école - Une meilleure sensibilisation des parents avec l'implication des élèves, des associations et des enseignants pour le recrutement des enfants - Un accroissement du nombre de visites des parents à l'école pour le suivi du travail des enfants - Un engagement des parents pour assurer la propreté et le désherbage de l'école avec l'implication des GPF et des ASC - La mise en place des abris provisoires dès l'ouverture des classes par les parents - Un meilleur taux de collecte des cotisations des élèves 	<p>✓</p>

M

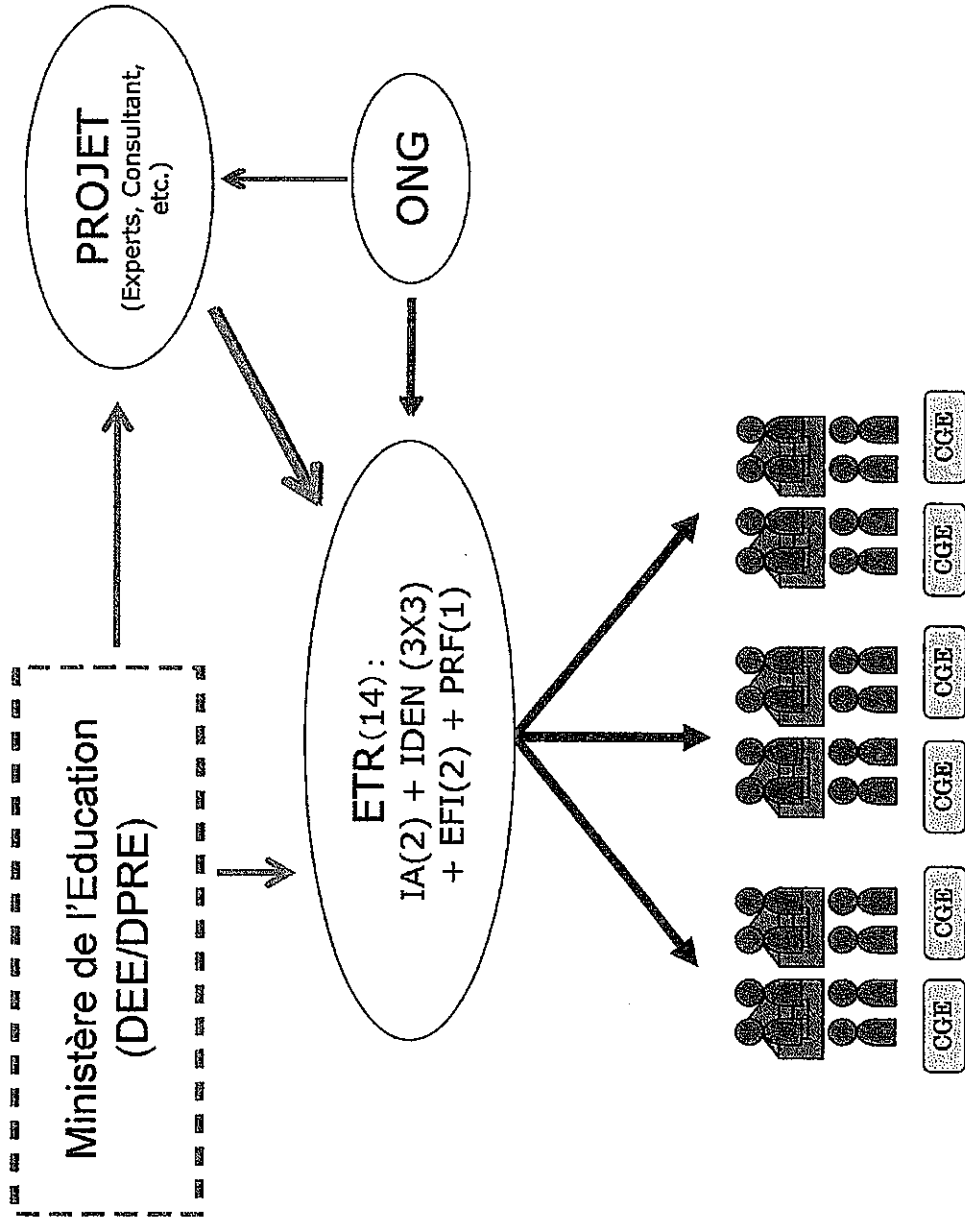
M

			<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure organisation des cours de renforcement avec l'implication de tout le personnel enseignant - Un meilleur encadrement à domicile des élèves par les parents, anciens élèves et étudiants ✓ A travers les interviews avec des membres de CGE, on a constaté des impacts positifs comme ci-dessous; <ul style="list-style-type: none"> • Solidarité des population et participation communautaire aux activités de l'école • Vitalisation des activités des femmes • Amplification de la participation à l'amélioration de la vie communautaire (réhabilitation de case de santé) • Changement de mentalité de population (il y a des choses qu'ils peuvent faire eux même ; l'école appartient à la communauté. ✓ Selon des questionnaires exécutés par la mission de l'évaluation finale, des impacts positifs et négatifs comme ci-dessous ont été présentés ; <ul style="list-style-type: none"> • Mères plus entreprenantes et plus présentes dans les écoles • Partage des tâches garçons et filles sans problèmes. • Une meilleure prise en charge de la spécificité féminine) • L'amélioration de l'accès, surtout des filles • Quelques problèmes à des croyances religieuses notamment au souci de certaines populations d'implanter des écoles franco-arabe.
Durabilité (Prévision)	Aspect politique et institutionnel	Est-ce que le rôle du CGE est bien établi dans la politique de l'éducation sénégalaise ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'installation de CGE est institutionnalisée dans la politique sénégalaise, et dans le processus de la décentralisation on prévoit que le CGE jouera encore un rôle clé dans la gestion de l'école. ✓ Le ME s'intéresse aux résultats du Projet et envisage la généralisation du modèle PAES si son efficacité et sa faisabilité sont confirmes.
	Aspect organisationnel et financier	Est-ce que la capacité d'organisation est suffisante pour continuer des activités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'Equipe du Projet partage toutes les informations et les activités avec les membres de l'ETR pendant la durée d'exécution du Projet. Cela permet de transférer la compétence pour exécuter et gérer une série de formation aux membres de l'ETR. (Selon les

	après que la coopération a fini ?	questionnaires, 12 membres sur 13 ont répondu que leur capacités sont bien renforcées pour qu'il puisse continuer des activités après la fin du projet.)
Est-ce que le sens d'autonomie de l'organisme d'exécution est suffisant ?		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selon les questionnaires, tous les membres d'ETR ont répondu que l'ETR continue à travailler activement pour réaliser l'Objectif global du Projet ✓ L'IA de Louga a répondu que s'il y a des échecs dans le cadre du PAES, ce n'est pas la responsabilité des experts japonais mais c'est notre responsabilité. Parce que nous marchons toutes les processus avec le Projet. Cette expression montre la forte autonomie de la part de l'Académie de Louga.
Le budget pour continuer des activités après la clôture du Projet, est-il alloué ?		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un budget pour continuer les activités du Projet n'est pas alloué par le côté sénégalais, mais des réunions pour discuter des CGE et le suivi seront intégrées dans les mission classiques de l'IA et des IDEN.
Aspect technique	L'approche PAES, est-elle acceptée?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans ce Projet, ce sont toujours les homologues sénégalais qui ont pris les rôles de formateurs dans une série de formation, ce qui prouve que la capacité des homologues pour exécuter la formation est bien renforcée. L'Equipe a observé la formation de Session II à Linguère et elle a constaté que tous les étapes de la formation sont exécutées par l'équipe technique départementale et l'ONG ANAFA. Cependant, comme la mobilité des personnels est fréquente, il y a encore des soucis quant au transfert du savoir-faire aux nouveaux venus.. ✓ A travers des visites sur le terrain et des interviews, l'Equipe a constaté que le PAV (auquel la population contribue avec sa volonté en profitant des ressources existantes,) est bien apprécié et accepté dans la communauté. Il est prévu que dans les 'écoles où un CGE « opérationnel » est déjà installé en respectant l'approche PAES -le montage de CGE et l'élaboration et l'exécution du PAV-, les activités seront effectuées continuellement. Cependant comme les actions qui pouvant être effectués dans le PAV sont limitées en raison de l'insuffisance des ressources disponibles, il est nécessaire d'examiner l'approche qui permet d'exécuter des actions plus ambitieuses.

			<p>✓ D'autre part, au Sénégal la situation sociale varie par d'un endroit à l'autre. C'est-à-dire que la situation de base avant l'installation des CGE est différente selon chaque école et cela peut être une des facteurs qui influence le niveau de fonctionnalité des CGE. De plus de l'amélioration du dispositif de suivi, il est important d'analyser la situation de base et en tenant compte des résultats de cette analyse, on peut améliorer la stratégie d'installation des CGE opérationnels.</p> <p>✓ Le Projet a organisé l'atelier de partage avec les IA, IDEN des autres régions et partenaires.</p> <p>✓ Le Projet fait le Compte rendu au ME.</p> <p>✓ Le Projet a transmis la publicité et sensibilisé la population à travers les radios locales et aussi il a fait médiatiser le Projet lors de tous les ateliers de formation.</p> <p>✓ Le Projet a édité le journal du PAES quatre fois.</p> <p>✓ L'Equipe n'observe aucun facteur social, culturel et environnemental qui entrave la durabilité des effets du Projet.</p>
	<p>Le projet contient-il un mécanisme de vulgarisation ?</p>		
<p>Aspect social, culturel et environnemental</p>	<p>Est-il possible qu'un effet viable soit entravé par un manque de prise en compte des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables, ou environnement?</p>		

Structure d'exécution



a

M

Liste des membres du Projet

(1) Experts à long terme

	Nom et prénom	Domaine	Période
1	M. UMANO Hiroaki	Chef du Projet / Gestion des Ecoles	29 mai 2007 - 28 mai 2010
2	Mme. SEINO Kazumi	Participation Communautaire / Coordonnateur du Projet	29 mai 2007 - 28 mai 2010

(2) Experts à court terme

	Nom et prénom	Domaine	Période
1	Mme. MIDORIKAWA Kiyoko	Coordonnateur du Projet	26 août 2009 - 19 janvier 2010

(3) Personnel du Projet

Nom	Rôle	Poste / Organisation
M. Gérard Rubanda	Consultant	Consultant
M. Oumar Sall	Coordonnateur	Staff / ANAFA
M. Papa Mbengue	Gestionnaire	Staff / ANAFA
M. Aziz Ndiaye	Animateur	Staff / ANAFA
M. Tidiane Sy	Animateur	Staff / ANAFA

A

M

Liste des Homologues Sénégalais

Ministère de l'Éducation

Nom	Rôle	Poste/Organisation	Note
M. Mafakha TOURE	Directeur du Projet	Secrétaire Général / Ministère de l'Éducation (ME)	présent
M. Adama Aidara	Directeur du Projet	Secrétaire Général / Ministère de l'Éducation (ME)	
M. Abdou Diaou	Directeur	Direction de l'Enseignement Élémentaire, ME	présent
M. Ali Sall	Directeur	Direction de l'Enseignement Élémentaire, ME	
M. Djibril Ndiaye Diouf	Directeur	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation, ME	présent
M. Baye Ndoumbé GUEYE	Directeur	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation, ME	
M. Samba Yéro Diop	Point Focal	Direction de l'Enseignement Élémentaire, ME	présent
M. Adama Faye	Point Focal	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation, ME	présent

Région de Louga (ETR)

Nom	Rôle	Poste/Organisation	Note
M. Lamine Sarr	Coordonnateur du Projet	Inspecteur d'Académie de Louga	présent
M. Baba Ousseynou Ly	Coordonnateur du Projet	Inspecteur d'Académie de Louga	
M. Pape Mbaye	ETR	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale de Louga	présent
M. Hamady Kébé	ETR	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale de Kébémér	présent
M. Yoro Sow	ETR	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale de Kébémér	
M. El Hadji Ndao	ETR	Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale de Linguère	présent
M. Serigne Fall	ETR (Point Focal)	Inspection d'Académie de Louga	présent
M. Ndiadio Gaye	ETR (Point Focal)	Inspection d'Académie de Louga	
M. Mor Gueye	ETR (Point Focal)	Inspection Départemental de l'Éducation Nationale de Louga	présent

ANNEXE 5-2

M. Ababacar Mbaye	ETR (Point Focal)	Inspection Départemental de l'Éducation Nationale de Kébémér	présent
M. Aliou Badara DIOP	ETR (Point Focal)	Inspection Départemental de l'Éducation Nationale de Kébémér	
M. Mactiar Ndiaye	ETR (Point Focal)	Inspection Départemental de l'Éducation Nationale de Linguère	présent
M. Pape Malick Sylla	ETR	Ecole de Formation des Instituteurs	présent
M. Kader Sall	ETR	Ecole de Formation des Instituteurs	présent
M. Pape Ly	ETR	Pôle Régional de Formation	présent
M. Mayade Diagne	ETR	Directeur école Diémène de Louga	présent
M. Mamadou Mbengue	ETR	Directeur école Ngourane de Kébémér	
M. Médoune Diop	ETR	Directeur école Birame Seck de Linguère	

2. ミニッツ（和文仮訳）

**セネガル共和国「教育環境改善プロジェクト」(PAES)
終了時評価調査団
及び
セネガル共和国関係者による
協議議事録 (M/M)
(和文仮訳)**

日本の技術協力において実施されている「教育環境改善プロジェクト」(PAES)の終了時評価を実施するため、JICAは2009年11月29日より12月18日まで原雅裕氏を団長とする調査団を派遣した。

調査団は、セネガル滞在中にセネガル側関係者と一連の協議を実施し、プロジェクト活動の評価を合同で実施した。また、2007年5月7日に署名された討議議事録(R/D)に基づいて意見交換を行った。協議の結果、両者は付属の資料のとおり合意に至った。

ダカールにて、2009年12月17日

原 雅裕
団 長
終了時評価調査団
国際協力機構

マファカ・トゥーレ
事務次官
教育省
セネガル共和国

付属資料

目 次

1. 序 章
 - 1-1 序 文
 - 1-2 調査団派遣の目的
 - 1-3 調査日程
 - 1-4 合同調査団の構成
 - 1-5 評価実施方法

2. プロジェクト概要
 - 2-1 プロジェクト概要
 - 2-2 PDMの改訂

3. 評 価
 - 3-1 プロジェクトの実績
 - 3-2 評価結果

4. 提言・教訓
 - 4-1 提 言
 - 4-2 教 訓

添付資料

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
2. 活動計画 (PO)
3. 評価グリッド
 - 3-1 プロジェクトの実績
 - 3-2 実施プロセスの検証
 - 3-3 評価5項目による評価
4. プロジェクト実施体制図
5. 投入実績
 - 5-1 プロジェクトメンバー一覧
 - 5-2 セネガル側カウンターパートナー一覧

* 略語表は報告書本文に掲載されているため省略

1. 序章

1-1 序文

セネガル共和国「教育環境改善プロジェクト」は2007年5月より3年間の計画で開始され、2010年5月をもって終了する予定である。今次調査団は、プロジェクト終了の約6カ月前にあたりプロジェクト活動の評価を行うことを目的として、2009年11月29日より12月18日の日程で派遣された。評価は調査団及びセネガル側関係者により合同で実施された。

1-2 調査団派遣の目的

評価の目的は以下のとおりである。

- (1) これまで実施した協力活動について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、プロジェクト成果・目標達成度、実施プロセスを確認し、評価する。
- (2) 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理する。
- (3) プロジェクト終了後の先方の自立的な取り組みを促すための提言を抽出する。

1-3 調査日程

	月日	曜日	業務行程
1	11月29日	日	(長谷川団員 セネガル着)
2	11月30日	月	JICA セネガル事務所との打合せ 教育省 (ME) 次官、初等教育局長 表敬及びインタビュー ME 窓口担当 (初等教育局 : DEE、教育企画改革局 : DPRE) インタビュー 移動
3	12月1日	火	【ルーガ】 州・県視学官事務所 表敬及びインタビュー ゾーン代表校長インタビュー サイト視察 (学校運営委員会 : CGE)
4	12月2日	水	【ルーガ】 サイト視察 (CGE)
5	12月3日	木	【ルーガ】 サイト視察 (CGE、ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト : MVP) コンサルタント、NGO インタビュー
6	12月4日	金	【ルーガ】 専門家インタビュー 移動
7	12月5日	土	【リングール】 県視学官事務所 表敬及びインタビュー サイト視察 (CGE)

8	12月6日	日	【リングール】 ゾーン代表校長インタビュー サイト視察 (CGE) (佐藤団員 セネガル着)
9	12月7日	月	【リングール】 ゾーン代表校長インタビュー サイト視察 (CGE) セッションI視察 移動
10	12月8日	火	【ケベメール】 県視学官事務所 表敬及びインタビュー ゾーン代表校長インタビュー サイト視察 (CGE)
11	12月9日	水	【ケベメール】 サイト視察 (CGE) 資料整理
12	12月10日	木	ダカールへ移動 ミニッツ (M/M) 案作成
13	12月11日	金	資料整理 M/M 案作成
14	12月12日	土	資料整理 M/M 案作成 (原団長 セネガル着)
15	12月13日	日	M/M 案修正
16	12月14日	月	JICA セネガル事務所との打合せ 専門家打合せ
17	12月15日	火	M/M 協議 (DEE、DPRE)
18	12月16日	水	M/M 案修正 M/M 協議 (SG、DEE、DPRE)
19	12月17日	木	合同調整委員会 (JCC) M/M 署名 他ドナーへの調査結果報告 (団長のみ「理数科教育改善プロジェクト」運営指導調査団合流)
20	12月18日	金	JICA セネガル事務所報告 在セネガル日本国大使館報告 (セネガル発)

1-4 合同調査団の構成

(1) セネガル側

Mr. Mafakha TOURE	教育省 (ME) 事務次官
Mr. Abdou DIAO	初等教育局局長
Mr. Djibril Ndiaye DIOUF	教育企画改革局局長
Mr. Samba Yéro DIOP	初等教育局窓口担当

Mr. Adama FAYE

教育企画改革局窓口担当

(2) 日本側

《終了時評価調査団》

原 雅裕

団長/総括

佐藤 恵美

協力企画

長谷川 安代

評価分析

《JICA セネガル事務所》

梅本 真司

次 長

丸山 隆央

所 員

Mr. Macaty FALL

現地職員（在外専門調整員）

1-5 評価実施方法

2009年4月に改訂されたPDMとPO（添付資料1、2参照）に基づき、評価が実施された。評価の具体的な項目は以下のとおり。

- 1) PDM指標から見たプロジェクトの実績
- 2) 実施プロセス
- 3) 評価5項目による評価

妥当性

プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

有効性

プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点。

効率性

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいは、されるか）を問う視点。

インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的效果や波及効果をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

自立発展性

援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みがあるか）を問う視点。

調査の結果及び提言を通じて、調査団は結論を導き出した。

2. プロジェクト概要

2-1 プロジェクト概要

(1) 上位目標

1. コミュニティの参画促進を通し、学校環境が改善される。
2. 機能する学校運営委員会（CGE）による新しい学校運営モデルが普及する。

(2) プロジェクト目標

機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される。

(3) 成 果

成果 1：

ルーガ州内すべての小学校に CGE が設置される。

成果 2：

CGE の能力が強化される。

成果 3：

持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。

成果 4：

CGE に対する行財政支援能力が強化される。

2-2 PDM の改訂

最初の PDM は 2007 年 5 月に承認を得たもので、討議議事録の付属資料として添付されている。この PDM は、現状に沿ったものとなるよう改訂が施され、2009 年 4 月の合同調整委員会で承認を得た。改訂の主要なポイントは、(1) プロジェクトの将来の方向性をより明確にするために、上位目標に「機能する CGE による新しい学校運営モデルが普及する」を加えた、(2) 客観的に測定できるように指標を修正した、の 2 点である。

3. 評価

3-1 プロジェクトの実績

プロジェクトの実績の達成度は次のとおりである。詳細については、添付資料 3-1 参照のこと。

3-1-1 成果

セネガル側、日本側双方の努力によって、成果 1、2 はプロジェクト終了時までに達成されると見込まれる。他方、成果 3 の達成については、適切なモニタリングシステム構築のために更なる努力が必要である。成果 4 については、見返り資金のディスバースの遅れが原因で、いまだ実施されていない活動があるため、達成度を評価する段階にはない。

3-1-2 プロジェクト目標

プロジェクト目標は、「機能する CGE 設置のためのモデルが構築される」という意味では、達成されている。1 年次・2 年次対象校 494 校中、443 校（90%）が、PAES の手続きに従って、CGE 設立契約書（Arreté）を提出している。しかしながら、「CGE を機能させるためのモニタリング及び支援モデルが構築される」という意味では、改善すべき要素が残っている。

3-1-3 上位目標

1 つ目の上位目標について、PDM 上で提示されている指標では改善が示されていないが、調査団は広義での「教育環境（質、アクセス、環境）」が改善されている事例を確認した。小学校終了試験（CFEE）合格率の伸びは、PAES 対象外の地域では 49%（2007 年）から 61%（2009 年）であったのに対し、PAES 対象地域では 48%（2007 年）から 66%（2009 年）であった。しかしながら、この合格率の上昇に影響を与えた要素は複数ある。プロジェクトの活動と結果の直接的な関係を明らかにするためには更なる調査が必要である。2 つ目の上位目標に関しては、PAES のモデルが構築されていない現時点では、その達成度を予測する段階にはない。しかし、CGE の設置は政令 2002-652 で定められており、CGE による学校改善活動が継続して実施されると予想される。

3-2 評価結果

3-2-1 実施プロセス

PDM 上の活動は、活動 4-2 以外は、大きな問題なく、おおむね予定どおり、実施された。詳細については、添付資料 3-2 参照のこと。実施プロセスについて、特記すべき事項は以下のとおり。

- (1) 活動 1-3、2-4、2-5 は、体系的モニタリング (suivi systématique) 及び統合モニタリング (suivi intégral) を通じて、同時に実施された。
- (2) 活動 4-2 は見返り資金のディスバースの遅れのために、実施されなかった。
- (3) 実施体制については、州技術チーム (ETR) メンバー、日本人専門家、コンサルタント、NGO の間で、緊密な連携が図られた。このことは、プロジェクトの実施プロセスを促進している。
- (4) プロジェクトと教育省との間のコミュニケーションを円滑にするために、2009年6月以降、中央レベル (DEE 及び DPPE) に2名の窓口担当が任命された。
- (5) プロジェクトはミレニアム・ビレッジ・プロジェクトと連携し、対象校49校に対するセッション1、2のワークショップを共同出資で開催した。

3-2-2 評価5項目による評価

評価5項目による評価の要約を以下に示す。詳細については、添付資料3-3参照のこと。

(1) 妥当性：非常に高い

1) 必要性

プロジェクトは3つのレベルで対象地域や対象グループのニーズに強く応えている。国レベルでは、プロジェクトは、各学校に存在する問題の特定を可能にする機能するCGEを通じて、教育の「質」の改善に貢献している。州・県視学官事務所 (IA/IDEN) レベルでは、IA及びIDENはCGEを機能させる責任を担っているが、それらを機能させるにあたり、いくつかの困難に直面していた。本プロジェクトは、機能するCGEを設置するための方法を提示した。各学校レベルでは、プロジェクトは学校の周囲に存在する資源をうまくやりくりすることで、環境を改善した。つまり、解決法を知らないがために長年解決できなかった問題を解決する機会を各学校に与えた。

2) PDEFとの整合性

「地方分権化/分散化の強化」は教育・訓練10カ年計画 (PDEF) で掲げる教育開発のための6つの軸の1つであり、「政府は、中央から地方レベル、つまり視学官事務所や学校の周りへと権限の移行を強化する予定で、自立と責任の増大もともなう」また、「中央から地方までのすべてのPDEF運営機関の機能化を保証すること」が第3フェーズの優先目的の1つである。本プロジェクトは視学官や学校レベルでの運営能力の強化をめざしており、この点において

PDEF と合致する。さらに、PDEF の運営機関としての CGE は、政令 2002-652 で制度化されている。

3) 日本の援助政策との整合性

本プロジェクトは以下に示すとおり、日本の援助政策と合致している：

- 最新の日本の対セネガル国別援助計画では、教育は基礎社会サービスの向上に資するとして、優先セクターの 1 つに位置づけられている。
- 第 4 回アフリカ開発会議（TICAD IV）の行動計画で、日本は、アクセスの改善と教育の質の改善をめざす支援として西アフリカで「みんなの学校」プログラムを拡大することを表明した。

4) 手段としての適切性

セネガルでは、2002 年以降、CGE の設置が制度化されている。しかし、計画や運営に関する能力強化のためのプログラムが不足していたために、CGE は、たとえ設置された場合でも、機能するには困難があった。本プロジェクトは機能する CGE の設置をめざすものであり、このことは学校ごとに問題を特定し、学校の周囲に存在する資源を用いてこうした問題を解決することを可能にする。本終了時評価で実施したインタビューでは、CGE 設置後の成績の向上や児童数の増加が確認された。

対象地域の選定に関しては、ルーガ州が適切であったことが確認された。なぜなら、統計によると、同州の教育状況は国の平均より劣っていた。さらに、ルーガ州では既に複数の JICA プロジェクトが実施されていたことから、JICA とルーガ州教育機関との間で良い協力関係が築かれていた。

方法論としては、本プロジェクトは、日本がニジェールで実施した「住民参加型学校運営改善計画（みんなの学校）」の経験を生かしている。特に、CGE を機能させるツールとして学校活動計画（PAV）を利用していることは、みんなの学校プロジェクトからの主たる教訓である。

(2) 有効性：中程度

1) プロジェクト目標の達成

プロジェクトによって試みられる「新しい（学校運営）モデル」を次の 2 つの側面から解釈した：1) 機能する CGE 設置のための戦略、2) CGE を機能させるためのモニタリング及び支援方法。調査団はこの 2 つの視点から評価を実施した。

1 つ目の側面に関しては、プロジェクトは目標値を達成しつつある。例えば、1 年次及び 2 年次対象校の 90%が CGE 設立契約を提出済みである。

現場視察及びインタビューを通じて、調査団はセッション 1 (CGE の設立) の手続きに沿った CGE の設立が有用であることを確認した。他方、機能しない CGE も残っている。インタビューを通じて、設立時のいくつかの問題、例えば、CGE 設立に関する情報が住民に十分に伝えられていないこと、住民総会への住民の参加不足、事務局員の役割の理解不足など、が確認された。こうした問題を解決するためには、CGE の現状を分析し、CGE 設置のための方法も改善する必要がある。

2 つ目の側面に関しては、プロジェクトはゾーン代表校長 (CODEC) の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムを構築しつつある。このシステムには、手段の不足やレポートの回収の遅れなど、解決すべき問題が残っている。プロジェクト終了時までの期間にこのシステムの有効性を分析し、改善すべき点を明確にする必要がある。

2) 成果とプロジェクト目標達成の因果関係

プロジェクトによって、ルーガ州内のすべての学校に CGE が設置され、かつその能力が強化されることは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」ことに貢献する。プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果 1、2 の達成を示す指標は、レポートの回収における問題が残っているものの、1 年次・2 年次対象校に関しては、目標値をほぼ達成しつつある。成果 3、4 に関しては、目標値が明確に示されていないため、達成度を評価するのは困難である。他方、成果 3、4 の達成は、「CGE を機能させるためのモニタリング及び支援方法」の構築に貢献すると予想される。終了時評価時においては、成果 3、4 は十分に産出されておらず、達成の遅れが、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼす可能性がある。

プロジェクト目標に至るまでの外部条件に関して、「地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかわり」は、現時点においても、プロジェクト目標達成のための外部条件として正しい。

「住民の財政状況が悪化しない」も、また、外部条件として現時点においても正しい。PAES のアプローチでは、それぞれの住民がおのこの貢献レベルを決めるため、住民の財政状況が貢献額に影響を及ぼし得るが、貢献額の減少などの傾向は確認されなかった。

3) プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因

プロジェクト目標達成の阻害要因には以下のようなものがある。

- ・ 教員の人事異動
- ・ いくつかの学校の対応の遅れ
- ・ 各学校からの書類の到達の遅れと書類管理の不十分さ
- ・ 啓発が不十分であることと、住民の関与不足
- ・ いくつかの地域での社会的要因（非識字、貧困など）

他方、プロジェクト目標達成の貢献要因には以下のようなものがある。

- ・ コミュニティのさまざまな層を取り込んだこと、コミュニティのモチベーション
- ・ 学校長の経験と能力
- ・ 地域に存在する既存の組織やグループ

(3) 効率性：中程度

1) アウトプットの産出

プロジェクトの実績の項で既に示したとおり、成果 1、2 は産出されつつある。他方、成果 3 を達成するためには、努力が必要である。成果 4 に関しては、見返り資金の支出の遅れのために活動 4-2 が実施されておらず、評価する段階には至っていない。

2) 活動とアウトプット産出の因果関係

プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果 1、2、3 に関する活動はほぼ予定どおり、実施されている。

セネガルでは、CGE の設置は 2002 年 6 月 14 日付の政令 2002-652 で定められている。しかし、ルーガ州ではプロジェクト開始以前は、たとえ CGE が設置されたとしても、うまく機能していなかったことが今次調査のインタビューを通じて確認された。プロジェクト実施後、ルーガ州のほぼすべての小学校に CGE が設置され、かつ 1 年次・2 年次対象校のうち 74% が少なくとも 1 つ以上の PAV 活動を実施している。このことから、プロジェクトの介入の結果として、成果 1、2 が産出されたことが分かる。

成果 3 に関連する活動は PO に沿って実施されたが、これらの活動が成果 3 を産出するのに十分であったとはいえない。持続的、効率的なモニタリングシステムの構築のためには、追加的な活動が必要である。他方、成果 3 を達成するために実施された活動は CGE の能力の強化にも貢献している。

外部条件に関して、「見返り資金を用いた学校プロジェクト（PE）への資金が2009年3月末までに支出される」と「PEのための資金が対象となる学校用に保管される」は、PDM上ではプロジェクト目標達成に至る外部条件として記載されているが、これらは成果達成に至る外部条件である。専門家、JICA セネガル事務所、日本大使館による努力にもかかわらず、見返り資金は2009年3月末までに支出されなかった。ゆえに、見返り資金を活用する活動は終了時評価時点では、まだ開始されていなかった。

3) 投入のタイミング・質・量

カウンターパートは非常に有能で、日本人専門家と密に連携が図られた。ただし、意思決定のプロセスをより有効にするためには、実施体制の合理化が可能であろう。

日本人専門家の人数は最小限に抑えられたが、専門家のたゆみない貢献により、非常に高いレベルの成果が発揮された。

プロジェクトの効率性が最大限に発揮されるような措置がとられた。また、研修実施に係る費用は、地元のNGOと連携することで、抑えられた。

(4) インパクト：中程度からやや高い

1) 上位目標の達成

1つ目の上位目標「コミュニティの参加促進を通し、教育環境が改善される」に関しては、PDMに示された指標からプロジェクトの直接的貢献のみを測ることはできない。しかし、インタビューや現場視察を通じて、CGEの設置及びPAV活動の実施を通じて、広義での「教育環境」が改善されていることを調査団は確認した。例えば、成績の向上、試験の合格率の上昇、児童数の増加（特に女兒）、学校施設の改善などが観察された。各CGEが活動を継続し、問題のあるCGEをサポートするシステムが構築されれば、上位目標はルーガ州においては、達成されるであろう。

2つ目の上位目標「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する」に関しては、モデルが構築されていない現段階で、他州への普及の可能性について判断するのは時期尚早である。しかし、プロジェクトは、普及に向けての取り組みを実施している。例えば、プロジェクトの内容やアプローチを知らせるために、他州のIAやIDENを研修に招待した。さらに、教育省や他州の関連するアクターもプロジェクトの結果に関心を抱いている。まず、モデルを完成

させ、その後、有効性及び別のコンテキストでの適用可能性を分析することが不可欠である。

上位目標の達成のためには、それぞれの CGE の活動が定期的にフォローされ、かつ適切な支援が必要なときに受けられる仕組みづくりが必要である。現在試行中のモニタリングシステムには、移動のための手段不足や人員の不足など、いくつかの問題があり、そのため、問題のある CGE を訪問し、解決法をアドバイスする機会が制限されている。このことは、上位目標の達成を阻害する要因になり得る。

2) 上位目標とプロジェクト目標の因果関係

機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築されたのち、はじめてモデルの普及の可能性を検討することができるため、プロジェクト目標と上位目標 2 は乖離していない。

現場視察やインタビューを通じて、調査団は、プロジェクトで導入した新しい学校運営モデルが一因で、広義での「教育環境」が改善されつつあることを確認した。しかし、こうした改善がプロジェクトのみによるものかについては、まだ証明されていない。上位目標 1 とプロジェクト目標の直接的な関係を明らかにするためには更なる調査が必要である。

プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、CGE の設置が制度化されていることから、満たされる可能性は高く、また、CGE が学校運営において、今後も重要な役割を果たすと予想される。既に成果が出現している学校では、正の循環が確認されており、今後も継続的に活動を実施していくことが予想される。一方で、問題のある CGE も残っており、これらに関しては、問題を解決する方法を検討する必要がある。

3) 波及効果

プロジェクトが実施したインパクト調査では、意識の変化や行動の変化における正のインパクトが確認された。

CGE メンバーとのインタビューを通じて、次のような正のインパクトが確認された。

- ・ 住民の団結、学校活動へのコミュニティの参加

- ・ 女性の活動の活発化
- ・ 地域全体の改善に向けての活動の広がり（保健小屋の改修）
- ・ 住民の意識の変化（「自分たちでできることがある」「学校はコミュニティのものである」）
- ・ 学校を訪れる保護者の数の増加

(5) 自立発展性：中程度からやや高い

1) 政策・制度面

CGE の設立はセネガルの教育政策のなかで定められており、地方分権化/分散化の流れのなかで、今後も CGE が学校運営の中心的役割を果たすことが見込まれる。

教育省はプロジェクトの結果に関心を抱いており、プロジェクトの有効性が確認されれば、モデルの普及を検討する。

2) 組織・財政面

プロジェクトチームはプロジェクト実施期間中、すべての情報と活動を ETR メンバーと共有してきている。このことを通じて、一連の研修実施・運営のためのノウハウは ETR メンバーに移転されている。また、質問票調査では、ETR メンバー全員が、プロジェクトの上位目標達成をめざして、積極的に働けると回答している。

プロジェクトの活動を継続するためのセネガル側による予算は確保されていないが、CGE について議論する会合やモニタリングは IA 及び IDEN の通常業務のなかに取り込まれる予定である。

3) 技術面

本プロジェクトでは、一連の研修の研修講師をセネガル側カウンターパートが担っており、研修実施に必要な能力は十分に技術移転されている。他方、人の異動も多いため、養われたノウハウが今後どのように引き継がれていくかという点において、不安な要素も残る。

現地視察やインタビューを通じて、調査団は、（既存のリソースを活用しながら自らの意思で貢献する）PAV がコミュニティの中で評価され、かつ受容されていることを確認した。プロジェクトのアプローチCGE の設立及び PAV の策定・実施を通じて、「機能する」CGE が既に設置されている学校におい

ては、今後も継続的に活動が実施されることが見込まれる。ただし、PAV で実施できる活動は、入手可能な資源の範囲内に限られるため、より野心的な活動の実施を可能にするアプローチを検討する必要もある。

他方、セネガルでは地域ごとに社会状況が異なる。つまり、CGE 設置前の基礎にある状況が学校ごとに異なり、このことが CGE の機能のレベルに影響を及ぼしている可能性がある。基礎となる状況を分析することが重要であり、分析の結果を考慮することで、機能する CGE 設置のための戦略も改善し得るであろう。

3-2-3 結 論

本プロジェクトは、CGE を「PDEF の運営機関」として制度化しているセネガル政府の教育分野の政策に応じて、実施された。プロジェクトは各学校における CGE の設置と機能化をめざすものであり、その妥当性は非常に高い。

4. 提言・教訓

一連のプロジェクト評価活動に基づいて、調査団は以下の提言、教訓を述べた。

4-1 提言

4-1-1 プロジェクト終了までにとられるべき措置（短期的提言）

(1) PAES モデルの問題の特定と分析

調査団は、質問票に対する関係者からの回答や現地調査でのインタビューにおいて、CGE からの報告書の回収の遅れ、CGE 間の経験共有の欠如、特定の CGE の機能度の低さといった問題を確認した。PAES モデルを改善するためには、問題の特定と分析が重要である。

（プロジェクト及び ETR に対する提言）

(2) プロジェクトの経験の集約化

上述した問題の特定と分析を反映して、プロジェクトの経験を文書化することは、他のセネガルの地域と経験を共有することができるため、重要である。

1) 運営管理に関するノウハウ

プロジェクト実施のプロセス、実施体制、各アクター（プロジェクトチーム、NGO、コンサルタント、専門家）の役割、各種マニュアル、研修方法、研修の実施プロセス、研修計画、講師研修、モニタリング手法などを含む運営管理のノウハウについて、分かりやすくまとめる必要がある。

2) グッドプラクティス

CGE のイニシアティブによって開始された良い事例集なども必要である。例えば、啓発方法（伝統的なアクターの利用、宗教的行事の活用など）、校内研修、収入創出活動などが挙げられる。

（プロジェクト及び ETR、教育省に対する提言）

(3) 学校プロジェクト（PE）に対するモニタリング

学校プロジェクト資金の供出の遅延があるが、プロジェクトは学校プロジェクトのモニタリングを最後まで続ける努力をすべきである。

（プロジェクト及び ETR、教育省に対する提言）

4-1-2 プロジェクト終了後にとられるべき措置（中・長期的提言）

以下の提言はモデルの普及のために必要な工程である。

(1) 教育省の CGE 政策実施体制の強化

現在、初等教育局と教育企画改革局に CGE の担当者が指名されているが、

将来的に機能する CGE の全国普及をめざすのであれば、教育省中央が政策実施の中心になり、実施体制を強化することは不可欠である。

(2) CGE モデルの他州での有効性実証

1) 実施体制

ルーガの州技術チーム（ETR）は、活動スケジュールの作成、管理、研修モジュールの検討、研修の実施、モニタリングの実施等プロジェクトの実施の中心である。本プロジェクトの成功は、この能力、モチベーションとも高い ETR に負う部分が多い。そしてプロジェクトチームは、この ETR に対し、不断な能力強化、財政支援、NGO のロジ能力支援を行ってきた。他州の ETR が、プロジェクトチーム、あるいは NGO の支援のない状態で機能するかどうかは不明であり、他州での実証が必要である。

2) モニタリング体制の強化

現行のプロジェクトが試行しているモニタリングシステムは、長期的にみて、視学官あるいはゾーン代表校長に本来の仕事以外の多大な負担がかかる可能性は高く、個人的な負担を長期間負わせ続けるシステムは、その持続性に問題があるといわざるを得ない。したがって、このシステムをこのままの形で持続させるためには、ゾーン代表校長の制度化と支援、そして、視学官の増員やその移動手段などの強化は不可欠となる。

政府の更なる負担なしに、このシステムを補強するとすれば、CGE の経験共有の場に、ゾーン代表校長や視学官が参加することにより、CGE の問題点把握や共有、CGE 報告書の回収が容易になり、視学官、ゾーン代表校長などの負担が構造的に軽減される方法などを試行すべきである。

また、セネガル政府が定めた地方教育・訓練委員会（CLEF）は本来的に CGE の代表からも構成される組織であり、上記 CGE の経験共有の場としては最適と判断されるため、再構築した CGE の経験共有の場を CLEF で開催することにより CLEF の機能化も図れば、セネガルの教育機構制度確立に非常な貢献をもたらすものとなる。

(3) CGE 機能モデルの公式化、全国普及

CGE の機能化モデルを国家レベルに拡大するため、試行してきた PAES モデルの CGE 機能化戦略の公式化が必要である。公式化は、教育省、ドナー関係者などの参加を得た公式化アトリエ開催などにより行う。同時に、CGE 促進を担う実施機関の能力強化や普及化のための予算確保が必要となる。

4-2 教 訓

(1) 住民（コミュニティ）に対するアプローチ

教育に対する住民のニーズは非常に高い。そのニーズの大部分を満たすための能力を住民たち自身が潜在的に有しているため、その能力を強化するやり方で支援は行われた。地下水を汲み上げて井戸を作り、苗木に水やりを行うようなアプローチが有効であった。

(2) 関係者間のパートナーシップ

ETR、NGO、コンサルタント、専門家等、プロジェクトのさまざまな関係者間の協力や協調が、CGE の促進を進めるプロジェクト実施の核となった。それぞれの関係者が役割を適切に遂行したという点で、教育行政と学校をとりまく協力機関の密接な連携の好事例となった。

また、ローカル NGO を適切に活用したこともプロジェクトの成功に大きく影響している。地域の事情をよく知る同 NGO が、住民の研修参加促進などのロジ面で ETR の支援を行った。

(3) 地方公共団体の巻き込み

プロジェクトが研修実施の際に地方公共団体の代表者等を招いたことにより、住民に対して情報が適時かつ適切に伝達された。また、住民たちの啓発においても彼らの果たした役割は大きく、CGE 活動が促進され、異なる関係者の巻き込みにおいても相乗効果をもたらした。

プロジェクトデザインマトリックス(PDM)

プロジェクト名: セネガル共和国「教育環境改善プロジェクト」(PAES)
 実施機関: 教育省及びJICA
 パイロット地域: ルーガ州

期間: 3年間 (2007年5月29日～2010年5月28日)
 対象: 小学校

PDM作成日: 2009年4月28日
 PDM (改訂版)

要 約	指 標	入手手段	外部条件
上位目標 1 コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される。 2 機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ ルーガ州における中退率の低下 ・ 留年率の低下 ・ 就学率の向上 ・ 出席率の向上 ・ 公認のためのワークショップでのPAESモデルの承認 ・ PAESモデルのPOBAへの統合 ・ PAESモデルに関する外部評価の結果 	ベースライン調査及び終了時調査 中間評価	
プロジェクト目標 機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 80%以上のCGEが民主的に設置される。 ・ PAVの活動報告書が住民総会に年2回提出される。 ・ 会計報告書が住民総会に年2回提出される。 ・ 対象CGEにつき1回のETRIによるモニタリング ・ 視学官がゾーン代表校長の支援を得ながら、問題があるCGEのモニタリングを行う。 ・ CGEの能力強化に関する(経験)共有セミナーが開催される。 ・ PAESモデルに関する内部評価のための報告書が策定される。 	事前評価 中間評価 事後評価 CGEの会合の議事録 モニタリングの議事録 調査団の報告書 PAESモデルに関する内部評価の結果報告書	CGEによる学校改善活動が継続して実施されている。
成 果 1. ルーガ州内すべての小学校に学校運営委員会(CGEC)が設置される。 2. CGEの能力が強化される。 3. 持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。 4. CGEに対する行財政支援能力が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 80%以上のCGEで委員が研修の手順に沿って選出され、住民総会で承認される。 ・ 80%以上のCGEがPAVを策定している。 ・ 80%以上のCGEがPAVで計画された活動の少なくとも1つを実施している。 ・ コミュニティ及び/あるいは地元の有力者による貢献のレベル(財政的貢献の総額、労働力の提供など) ・ 80%以上のCGEが、定期的な報告書をゾーン代表校長に提出している。 ・ 80%以上のCGEが、内部モニタリングとして、住民総会で承認されたのち、学年度ごとの定期報告書を提出している。 ・ CGEの報告書とゾーン代表校長によって策定される診断結果がIDENIに提出される。 ・ 州レベルで開催された会合の数 ・ CGEの相互扶助促進のためのワークショップ開催数 ・ 住民総会での会計報告が年2回IDENIに提出される。 ・ PE策定に関する研修の実施数 ・ PEの資金援助を受けたCGEのモニタリング回数 ・ PEの資金援助を受けた143校のうち80%以上が報告書を提出する。 ・ PEの承認率が80%を超える。 	設立総会の議事録 CGE設立の承認書 CGEのモニタリング報告 CGEの設立議事録 PAVの議事録(計画と結果) CGEのモニタリング報告 コミュニティへのアンケート 体系的なモニタリングの統合報告書 内部モニタリングの統合報告書 CGEごとの定期的な報告書 定期会合の議事録 PEのインパクト報告書 PEの研修結果の統合報告書 PE実施に関する統合報告書	地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわり 住民の財政状況が悪化しない。 PEのための資金が対象となる学校用に保管される。 見返り資金を用いたPEへの資金が2009年3月末までに支出される。

プロジェクトデザインマトリックス(PDM)

活動	投入		
1-1 機能するCGEについての共通認識を構築するためのワークショップを開催する。 1-2 学校の代表者に対してCGE設置のための研修を行う。 1-3 学校が民主的に選ばれたメンバーで構成されるCGEを設置する支援を行う。	日本側 ・ 長期専門家 ・ カウンターパートの日本及び第三国での研修 ・ プロジェクト実施に必要な機材 ・ プロジェクトの費用	セネガル側 ・ カウンターパート ・ 建物及び基本施設 ・ プロジェクトの費用	
2-1 PAVの策定・実施のための研修プログラムを開発する。 2-2 CGEのメンバーに対し、PAVの策定・実施に係る研修を行う。 2-3 CGEのメンバーに対し、透明性のある物品・資金管理に係る研修を行う。 2-4 CGEのPAVの策定を支援する。 2-5 CGEのPAVの実施を支援する。			
3-1 持続的、効率的なモニタリングシステムを検討する。 3-2 ゾーン代表校長に対し、ゾーン内のCGEより提出されるレポートの分析に関する研修を実施する。 3-3 州レベルでモニタリング能力強化のためのワークショップを開催する。 3-4 終了時評価の結果に基づき、国レベルのワークショップを開催する。 3-5 CGEの相互扶助促進のためのワークショップを開催する。			<p>前提条件 セネガルの政策におけるCGEの重要性が変わらない。</p>
4-1 CGEのメンバーに対し、PEの物品・資金の計画及び管理に係る研修を実施する。 4-2 PEを通じて資金援助を受けたCGEの進捗状況をフォローし、評価する。 4-3 教育省及びドナーと共同で、CGEの能力強化に関する経験共有セミナーを開催する。			

CGE : 学校運営委員会
 PAV : 学校活動計画
 PE : 学校プロジェクト
 IDEN : 県視学官事務所

セネガル「教育環境改善プロジェクト終了時評価調査」評価グリッド
 <評価5項目>

評価項目	調査設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目				
妥当性	必要性	プロジェクトは対象地域・社会のニーズに合致していたか。	住民、各学校、ETRメンバーの満足度、教育省のニーズ	関係者の所見	報告書、教育省、ETRメンバー、各学校、コミュニティ	資料調査、質問票、インタビュー
	優先度	教育・訓練10カ年計画(PDEF)との整合性は有効か。	CGEの設置・機能化に関するセネガル側のPDEFに変更はないか。	関連政策文書、教育省関係者の所感	関連文書、教育省	資料調査、インタビュー、質問票
		日本の援助政策との整合性は有効か。	日本の対セネガル援助政策に変更はないか。	日本の対アフリカ協力、対セネガル二国間協力に関する文書	関連文書	資料調査
	手段としての適切性	プロジェクトのアプローチはセネガルの教育課題の解決に効果を生む戦略として適切だったか。	CGEの設置・機能化はセネガルの教育課題の解決に効果を上げたか。	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー、CGE、教育省	資料調査、インタビュー、質問票
		パイロット地域の選定は適切であったか。	パイロット地域の選定基準、選定理由	プロジェクト開始時の状況、関係者の所感	報告書、関連文書、ETRメンバー、教育省	資料調査、インタビュー、質問票
		日本のこれまでの経験・ノウハウを生かせるか。	本案件に協力するうえでの技術・ノウハウがあったか。	類似案件の実績・評価、関係者の所感	関連文書、専門家	資料調査、質問票、インタビュー
有効性	プロジェクト目標の達成	「機能するCGEによる新しい学校運営モデルが構築される」か。	PDMの指標	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、関連文書、ETRメンバー、専門家、教育省	資料調査、質問票、インタビュー
	成果とプロジェクト目標達成の因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったか。	成果の確認と論理性	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、インタビュー
		アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響があったか。	地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわりはあるか。	関係者の所感	専門家、ETRメンバー	インタビュー
			住民の財政状況は悪化していないか。	現状の検証、関係者の所感	関連文書、専門家、ETRメンバー、CGE	資料調査、現地視察、インタビュー
			PEのための資金が対象となる学校用に保管されているか。	現状の確認	IA	インタビュー
			見返り資金を用いたPEへの資金が2009年3月末までにデイスパースされたか。	現状の確認	IA	インタビュー
		プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か。	プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか。	関係者の所感	専門家、教育省、ETRメンバー	インタビュー、質問票
	プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か。	プロジェクト目標の達成に貢献する要因はあるか。				
効率性	アウトプットの産出	アウトプットの産出状況は適切か。		実績の検証	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、質問票、インタビュー
	活動とアウトプット産出の因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか。		実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、質問票、インタビュー
		活動からアウトプットに至るまでの外部条件はなかったか。		関係者の所感	専門家、ETRメンバー	質問票、インタビュー
	投入のタイミング・質・量	活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミングよく実施されたか。	投入の実績、実施プロセスの検証	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、質問票、インタビュー

インパクト	上位目標達成の見込み	プロジェクトの効果として上位目標の発現が見込まれるか。		実績の検証、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー、教育省	資料調査、インタビュー、質問票
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか。		関係者の所感	専門家、ETRメンバー、教育省	インタビュー、質問票
	上位目標とプロジェクト目標の因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	上位目標への貢献度	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、インタビュー
		プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか。	CGEによる学校改善活動が継続して実施されるか。	開発計画、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー、CGE、関連文書、教育省	資料調査、インタビュー、質問票
波及効果	上位目標以外の正負のインパクトは生じたか。	政策・制度的、技術的、文化・社会的なインパクトなど、上位目標以外のインパクトがあったか。	インパクト調査の結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー、CGE	資料調査、インタビュー、質問票	
自立発展性(見込み)	政策・制度面	CGEの役割はセネガルの教育政策上で十分に位置づけられているか。		セネガルの教育政策、関係者の所感	関連文書、教育省、ETRメンバー	資料調査、インタビュー
	組織・財政面	プロジェクト終了後も活動を継続するための組織能力はあるか。	人材配置、意思決定プロセス、実施体制などの整備状況	関係者の所感	専門家、ETRメンバー	質問票、インタビュー
		実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分か。	実施機関、CPの参加度、プロジェクト終了後の実施計画	関係者の所感	専門家、ETRメンバー、教育省	インタビュー、質問票
		プロジェクト終了後の活動継続のための予算がどの程度確保されているか。		予算計画、関係者の所感	ETRメンバー、教育省	インタビュー、質問票
	技術面	PAESの手法は受容されつつあるか。	PAESの手法に対する評価、関心度	関係者の所感	ETRメンバー、教育省、CGE	インタビュー、質問票、現地視察
		普及のためのメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか。	広報活動状況、制度化に向けた取り組み	実績の検証結果、関係者の所感	報告書、専門家、ETRメンバー	資料調査、インタビュー、質問票
社会・文化・環境面	女性、貧困層、社会的弱者、環境への配慮不足により持続的な効果を妨げる可能性はないか。	CGEへの貢献が過度な負担になっていないか。	関係者の所感	専門家、ETRメンバー、CGE	インタビュー、現地視察	

ETR: 州技術チーム
 CGE: 学校運営委員会
 PE: 学校プロジェクト
 IA: 州視学官事務所
 CP: カウンターパート
 PAES: 「教育環境改善プロジェクト」

評価グリッド調査結果

プロジェクトの実績

評価項目	調査設問		調査結果																				
	大項目	小項目																					
プロジェクト の実績	達成度																						
	成果の達成度	ルーガ州内すべての小学校に学校運営委員会(CGE)が設置される。	<p><指標>80%以上のCGEで委員が研修の手順に沿って選出され、住民総会で承認される。</p> <p>✓ CGE 設立目的記録(Contrat d'objectif du Montage de CGE)の提出の有無で評価； 494 校中¹、74%がCGE 設立目的記録を提出</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ルーガ</th> <th>ケベメール</th> <th>リンゲール</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学校数</td> <td>191</td> <td>131</td> <td>172</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>CGE 設立目的記録を提出した学校数</td> <td>147</td> <td>71</td> <td>149</td> <td>367</td> </tr> <tr> <td>(提出)率</td> <td>77%</td> <td>54%</td> <td>87%</td> <td>74%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(情報源:プロジェクトチーム)</p>		ルーガ	ケベメール	リンゲール	計	学校数	191	131	172	494	CGE 設立目的記録を提出した学校数	147	71	149	367	(提出)率	77%	54%	87%	74%
	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計																			
学校数	191	131	172	494																			
CGE 設立目的記録を提出した学校数	147	71	149	367																			
(提出)率	77%	54%	87%	74%																			
	CGE の能力が強化される。		<p><指標>80% 以上のCGE が自発的學校計画(PAV)を策定している。</p> <p>✓ 494 校中、78%がPAVを策定</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ルーガ</th> <th>ケベメール</th> <th>リンゲール</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学校数</td> <td>191</td> <td>131</td> <td>172</td> <td>494</td> </tr> <tr> <td>PAV 2008/2009 を策定した学校数</td> <td>162</td> <td>105</td> <td>117</td> <td>384</td> </tr> <tr> <td>(策定)率</td> <td>85%</td> <td>80%</td> <td>68%</td> <td>78%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(情報源:プロジェクトチーム)</p> <p>✓ 78% はプロジェクト事務所に保管されている PAV 2008/2009 の率を示す。プロジェクト事務所には保管されていないが、モニタリング記録用紙(Fiche de Suivi)やCGE レポートなど、何らかの形で PAV 2008/2009 の存在を確認できたものもあり、その率は91%になる(ルーガ 184 校、ケベメール 118 校、リンゲール 146 校)。</p>		ルーガ	ケベメール	リンゲール	計	学校数	191	131	172	494	PAV 2008/2009 を策定した学校数	162	105	117	384	(策定)率	85%	80%	68%	78%
	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計																			
学校数	191	131	172	494																			
PAV 2008/2009 を策定した学校数	162	105	117	384																			
(策定)率	85%	80%	68%	78%																			

¹ 1年次対象校(305校)と2年次対象校(189校)の学校数の総計

<指標>80%以上のCGEがPAVで計画された活動の少なくとも1つを実施している。

✓ 494校中、74%(364校)がPAVで計画された活動の少なくとも1つを実施している。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
学校数	191	131	172	494
PAVで計画された活動の少なくとも1つを実施している学校数	146	101	117	364
(実施)率	76%	77%	68%	74%

(情報源:プロジェクトチーム)

<指標>コミュニティ及び/あるいは地元の有力者による貢献のレベル(財政的貢献の総額、労働力の提供など)。

✓ 計画策定段階での財政的貢献の総額は2,893万4,800FCFA(384校の総額、1校当たり7万5,351FCFA)

持続的・効率的なモニタリングシステムが構築される。

<指標>80%以上のCGEが、定期的な報告書をゾーン代表校長に提出している。

✓ 76%のCGEが第1回目のCGEレポートを提出し、53%のCGEが第2回目の報告書を提出した。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
学校数	191	131	172	494
第1回目のCGEレポートを提出した学校数	150	91	134	375
(提出)率	79%	69%	78%	76%
第2回目のCGEレポートを提出した学校数	122	54	84	260
(提出)率	64%	41%	49%	53%

(情報源:プロジェクトチーム)

✓ 第1回目のレポートの回収が遅れたため、第2回目のレポートの提出率が第1回目より低い。

＜指標＞80%以上の CGE が、内部モニタリングとして、住民総会で承認されたのち、学年度ごとの定期報告書を提出している。

- ✓ 76% の CGE が第 1 回目の CGE レポートを提出し、53%の CGE が第 2 回目の報告書を提出した。
- ✓ 提出された報告書はすべて住民総会で承認されていたので、結果は上述の指標と同じである。

＜指標＞CGE の報告書とゾーン代表校長によって策定される診断結果が県視学官事務所(IDEN)に提出される。

- ✓ 94% のゾーン代表校長が第 1 回目の報告書を IDEN に提出した。
- ✓ 69% のゾーン代表校長が第 2 回目の報告書を IDEN に提出した。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
ゾーン数	14	7	11	32 ²
第 1 回目の報告書を提出したゾーン代表校長数	14	6	10	30
(提出)率	100%	86%	91%	94%
第 2 回目の報告書を提出したゾーン代表校長数	9	5	8	22
計	64%	71%	73%	69%

(情報源:プロジェクトチーム)

＜指標＞州レベルで開催された会合の数

- ✓ 2009 年 10 月までに 34 回の州技術チーム(ETR)総会が開催された。

(情報源:ETR 会合のアジェンダと議事録)

<指標>CGE の相互扶助促進のためのワークショップ開催数

✓ セッション 4 のワークショップが 3 回開催された(1 回/県)。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール
日にち	2009 年 5 月 26 日	2009 年 5 月 30 日	2009 年 6 月 3 日
参加予定校数	21	24	21
参加校数	21	24	21
参加率	100%	100%	100%

(情報源 :セッション 4 のワークショップ参加統計)

<指標>住民総会での会計報告が年 2 回 IDEN に提出される。

✓ 37%の CGE が第 2 回目の会計報告を提出した。指標は第 2 回目の CGE 報告書の会計報告日付欄。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
学校数	191	131	172	494
第 2 回目の会計 報告を提出した学 校数	93	17	74	184
(提出)率	49%	13%	43%	37%

(情報源:プロジェクトチーム)

CGE に対する行財政支援能力
が強化される。

<指標>学校プロジェクト(PE)策定に関する研修の実施数

✓ PE 策定に関する研修(セッション 3)が 16 回開催された。

	1 年次	2 年次	計
アトリエ数	9	7	16
参加予定校数	302	199	501
参加校数	282	194	476
参加率	93%	98%	95%

(情報源:セッション 3 のワークショップ参加統計)

<指標>PE の資金援助を受けた CGE のモニタリング回数

✓ 評価時点において、同指標は評価対象として適用されない(見返り資金の支出の遅れのために、同指標に関連する活動は実施されていない)。

<指標>PE の資金援助を受けた 143 校のうち 80%以上が報告書を提出する。

✓ 評価時点において、同指標は評価対象として適用されない(見返り資金の支出の遅れのために、同指標に関連する活動は実施されていない)。

<指標>PE の承認率が 80%を超える。

✓ CGE によって提出された申請書のうち 85%が承認された。

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
PE の申請書を提出した CGE 数	44	43	81	168
申請書が承認された CGE 数	41	28	74	143
承認率	93%	65%	91%	85%

(情報源:プロジェクトチーム)

プロジェクト目標の達成度(見込み)

機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される。

<指標>80%以上の CGE が民主的に設置される。

✓ CGE 設立契約の提出の有無で評価;
494 校中、90%が CGE 設立証明書を提出

	ルーガ	ケベメール	リンゲール	計
学校数	191	131	172	494
CGE 設立契約を提出した学校数	165	115	163	443
(提出)率	86%	88%	95%	90%

(情報源:プロジェクトチーム)

＜指標＞PAVの活動報告書が住民総会に年2回提出される。

- ✓ 76%のCGEが1回目の活動報告書を提出し、53%のCGEが2回目の活動報告書を提出した(指標は提出されたCGE報告書数)。

＜指標＞会計報告書が住民総会に年2回提出される。

- ✓ 494校中、37%が2回目の会計報告書を提出した。指標は2回目のCGEレポートの会計報告日付欄。

＜指標＞対象CGEにつき1回のETRによるモニタリング

- ✓ 305校(1年次対象校)中、85%がETRによるモニタリングを受けた。
- ✓ 189校(2年次対象校)中、90%がETRによるモニタリングを受けた。

	1年次	2年次
対象学校数	305	189
モニタリングを受けた学校数	258	169
(実施)率	85%	90%

(情報源:プロジェクトチーム)

＜指標＞視学官がゾーン代表校長の支援を得ながら、問題があるCGEのモニタリングを行う。

- ✓ 視学官によるモニタリングが3県で実施され、3つのIDENからモニタリングレポートが提出された(情報源:IDENのモニタリングレポート)。
- ✓ 視学官が訪問した問題のあるCGEの数は以下のとおり;

	予定 (2009年4月～6月)	実施済み (2009年4月～6月)
ルーガ	44	44(100%)
ケベメール	29	29(100%)
リンゲール	40	39(98%)
ルーガ州	113	112(99%)

(情報源:プロジェクトチーム)

＜指標＞CGEの能力強化に関する(経験)共有セミナーが開催される。

- ✓ すべてのIDENとIAを対象としてワークショップが2009年3月3日から5日に開催された。

		<p><指標>PAES(「教育環境改善プロジェクト」)モデルに関する内部評価報告書が策定される。</p> <p>✓ 同指標はまだ評価段階に到達していない(プロジェクトは2010年1月以降に文書を策定予定)。</p>				
上位目標の達成度(見込み)	コミュニティの参画促進を通し、教育環境が改善される。	<p><指標>ルーガ州における中退率の低下</p> <p>✓ ルーガ州の中退率は以下のとおり;</p> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">2007/2008</td> <td style="text-align: center;">2008/2009</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.9%</td> <td style="text-align: center;">2.3%</td> </tr> </table> <p>(情報源:中間インパクト調査報告書)</p>	2007/2008	2008/2009	1.9%	2.3%
		2007/2008	2008/2009			
		1.9%	2.3%			
		<p><指標>留年率の低下</p> <p>✓ 教育省による留年率の基準が変わったため、同指標は適用不可。</p>				
	<p><指標>就学率の向上</p> <p>✓ 就学児童数は7万7,873人(2007年)から8万1,295人(2009年)、つまり4.4%増加(情報源:中間インパクト調査報告書)。</p>					
	<p><指標>出席率の向上</p> <p>✓ 同指標の収集は不可。</p>					
	機能するCGEによる新しい学校運営モデルが普及する。	<p><指標>公認のためのワークショップでのPAESモデルの承認</p> <p>✓ 同指標はまだ評価段階に到達していない。</p>				
<p><指標>PAESモデルの年度予算計画(POBA)への統合</p> <p>✓ モデルが確立していないため、同指標はまだ評価段階に到達していない。</p>						
<p><指標>PAESモデルに関する外部評価の結果</p> <p>✓ 外部評価はまだ実施されていない。</p>						
投入						
日本側投入実績	専門家	<p>派遣された専門家は次のとおり(ミニッツ付属資料5-1参照);</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>馬野裕朗(長期)</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>清野和美(長期)</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>翠川清子(短期)</i></p>				
	研修員受入れ	<p>カウンターパートの本邦での研修は実施されていない。</p>				

	機材供与	必要な資機材は開発調査「地方教育行政強化計画」より引き継がれたため、同プロジェクト実施のために新たに投入された資機材はない。
	現地活動費	総支出額:1億471万1,000円(約5億2,355万5,000FCFA)(2007年5月から2009年12月)
セネガル側投入実績	カウンターパート	州レベル:ETR[州視学官事務所:IA(2)、IDEN(3×3)、教員養成校:EFI(2)、現職教員研修センター:PRF(1)、計14名]うち4名が窓口担当として任命されている。 ✓ 2009年3月にルーガ州IAの異動があった。 中央レベル:窓口担当2名(初等教育局:DEE及び教育企画改革局:DPRE) ✓ 中央レベルの窓口担当2名は2009年6月に任命された。
	執務室	双方の合意により、執務室はセネガル側からは提供されなかった。執務室はプロジェクトが借り上げている。
	現地活動費	セネガル側による経常的な費用負担はなかったが、統合モニタリング実施のための費用は各IDENより支出された。

実施プロセスの検証

評価項目	評価設問		評価結果															
	大項目	小項目																
実施プロセスの検証	活動の進捗	1-1 機能する CGE についての共通認識を構築するためのワークショップを開催する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セッション 1 (CGE 設立) のプログラム策定のための内部ワークショップ (専門家、NGO、コンサルタント、ETR の窓口担当) を開催した。 ✓ 内部ワークショップは 2007 年 9 月 22、28 日及び 10 月 10、11 日に実施された。 															
		1-2 学校の代表者に対して CGE 設置のための研修を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セッション 1 のワークショップ (1 日) は次のとおり開催された: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>対象校</th> <th>開催されたワークショップ数</th> <th>実施期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 年次</td> <td>300</td> <td>12</td> <td>2007 年 10 月 18 日から 11 月 5 日¹</td> </tr> <tr> <td>2 年次</td> <td>200</td> <td>7</td> <td>2008 年 10 月 24 日から 11 月 5 日</td> </tr> <tr> <td>3 年次</td> <td>300</td> <td>11</td> <td>2009 年 10 月 19 日から 10 月 23 日</td> </tr> </tbody> </table>		対象校	開催されたワークショップ数	実施期間	1 年次	300	12	2007 年 10 月 18 日から 11 月 5 日 ¹	2 年次	200	7	2008 年 10 月 24 日から 11 月 5 日	3 年次	300	11
		対象校	開催されたワークショップ数	実施期間														
	1 年次	300	12	2007 年 10 月 18 日から 11 月 5 日 ¹														
2 年次	200	7	2008 年 10 月 24 日から 11 月 5 日															
3 年次	300	11	2009 年 10 月 19 日から 10 月 23 日															
1-3 学校が民主的に選ばれたメンバーで構成される CGE を設置する支援を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CGE の設置における学校への支援は体系的モニタリング (各 CGE に対し、最低 1 回のモニタリングが視学官によって実施される。プロジェクトが経費支援) 及び統合モニタリング (問題のある CGE に対してのみ実施される。視学官事務所の予算により通常業務の一環として行われる) を通じて、実施された。1 年次対象校に対する体系的モニタリングは 2008 年 4 月から 6 月に、2 年次対象校に対する体系的モニタリングは 2009 年 5 月に実施された。2 年次対象校に対する統合モニタリングは 2009 年 4 月から 6 月の期間に実施された。 																	
2-1 PAV の策定・実施のための研修プログラムを開発する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2007 年 9 月から 11 月の期間にセッション 2 (PAV の策定) のプログラムを準備した。 																	

¹ レオナ自治体にある 49 校に対しては、2008 年 3 月 5、6 日にワークショップを開催した。

2-2 CGE メンバーに対し、PAVの策定・実施に係る研修を行う。	<p>✓ セッション2のワークショップ(2日)は次のとおり開催された;</p> <table border="1" data-bbox="958 148 2172 395"> <thead> <tr> <th></th> <th>対象校</th> <th>開催されたワークショップ数</th> <th>実施期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1年次</td> <td>300</td> <td>15</td> <td>2007年12月4日から2008年2月9日²</td> </tr> <tr> <td>2年次</td> <td>200</td> <td>6</td> <td>2008年11月20日から12月14日</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>300</td> <td>8</td> <td>2009年11月12日から2010年1月12日</td> </tr> </tbody> </table>		対象校	開催されたワークショップ数	実施期間	1年次	300	15	2007年12月4日から2008年2月9日 ²	2年次	200	6	2008年11月20日から12月14日	3年次	300	8	2009年11月12日から2010年1月12日
	対象校	開催されたワークショップ数	実施期間														
1年次	300	15	2007年12月4日から2008年2月9日 ²														
2年次	200	6	2008年11月20日から12月14日														
3年次	300	8	2009年11月12日から2010年1月12日														
2-3 CGE のメンバーに対し、透明性のある物品・資金管理に係る研修を行う。	<p>✓ 透明性のある物品・資金管理はセッション2のテーマの1つである。ゆえに、上述のセッション2のワークショップを通じて、CGE のメンバーに対する研修を実施した。</p>																
2-4 CGE の PAV の策定を支援する。	<p>✓ CGE の PAV の策定支援は、体系的モニタリング及び統合モニタリングを通じて、実施された。1年次対象校に対する体系的モニタリングは2008年4月から6月に、2年次対象校に対する体系的モニタリングは2009年5月に実施された。2年次対象校に対する統合モニタリングは2009年4月から6月の期間に実施された。</p>																
2-5 CGE の PAV の実施を支援する。	<p>✓ CGE の PAV の実施支援は、体系的モニタリング及び統合モニタリングを通じて、実施された。1年次対象校に対する体系的モニタリングは2008年4月から6月に、2年次対象校に対する体系的モニタリングは2009年5月に実施された。2年次対象校に対する統合モニタリングは2009年4月から6月の期間に実施された。</p>																
3-1 持続的・効率的なモニタリングシステムを検討する。	<p>✓ 2008年7月以降、プロジェクトは、持続的・効率的なモニタリングシステムを構築するための一連の議論を ETR メンバーと実施した。</p> <p>✓ プロジェクトはゾーン代表校長の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムを検討しており、同システムでは、CGE のモニタリングは視学官の通常業務のなかに取り込まれる。</p> <p>✓ 2009年1月から、同モニタリングシステムの試行を始める。</p> <p>✓ 2009年8、9月に他州調査を実施した。</p>																
3-2 ゾーン代表校長に対し、ゾーン内の CGE より提出されるレポートの分析に関する研修を実施する。	<p>✓ CGE のモニタリングに関するゾーン代表校長のための「役割ノート」を作成した。</p> <p>✓ CGE モニタリングに関する情報共有デーを2009年1月13日から15日に開催した(1日/県)。</p>																

² レオナ自治体にある49校に対しては、2008年4月16から19日にワークショップを開催した。

3-3 州レベルでモニタリング能力強化のためのワークショップを開催する。	✓ ルーガ州のすべての視学官を対象としたワークショップを 2009 年 3 月 15 日に開催した。同ワークショップはモニタリングシステムとそれぞれのアクターの役割の理解を深めることと、経験の共有を目的とした。																
3-4 終了時評価の結果に基づき、国レベルのワークショップを開催する。	✓ 教育省、ドナー、すべての州の IA 及び IDEN を招いて、2010 年 3 月上旬に国レベルのワークショップを開催予定。																
3-5 CGE の相互扶助促進のためのワークショップを開催する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セッション 4 (CGE の相互扶助) のプログラムが策定された。 ✓ CGE の相互扶助に関する情報共有デーが開催された。日程は以下のとおり; <table border="1" data-bbox="958 491 1585 687" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">場 所</th> <th style="text-align: center;">日 付</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ルーガ</td> <td>2009 年 5 月 26 日</td> </tr> <tr> <td>ケベメール</td> <td>2009 年 5 月 30 日</td> </tr> <tr> <td>リンゲール</td> <td>2009 年 6 月 3 日</td> </tr> </tbody> </table>	場 所	日 付	ルーガ	2009 年 5 月 26 日	ケベメール	2009 年 5 月 30 日	リンゲール	2009 年 6 月 3 日								
場 所	日 付																
ルーガ	2009 年 5 月 26 日																
ケベメール	2009 年 5 月 30 日																
リンゲール	2009 年 6 月 3 日																
4-1 CGE のメンバーに対し、PE の物品・資金の計画及び管理に係る研修を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セッション 3 (PE の策定) のプログラムが策定された。 ✓ セッション 3 のワークショップが以下の日程で開催された ; <table border="1" data-bbox="958 788 2179 1034" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">対象校</th> <th style="text-align: center;">開催されたワークショップ数</th> <th style="text-align: center;">実施期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 年次</td> <td style="text-align: center;">300</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>2008 年 6 月 11 日から 6 月 15 日</td> </tr> <tr> <td>2 年次</td> <td style="text-align: center;">200</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td>2009 年 5 月 27 日から 6 月 5 日</td> </tr> <tr> <td>3 年次</td> <td style="text-align: center;">300</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td>2010 年 4 月に実施予定</td> </tr> </tbody> </table>		対象校	開催されたワークショップ数	実施期間	1 年次	300	9	2008 年 6 月 11 日から 6 月 15 日	2 年次	200	7	2009 年 5 月 27 日から 6 月 5 日	3 年次	300	-	2010 年 4 月に実施予定
	対象校	開催されたワークショップ数	実施期間														
1 年次	300	9	2008 年 6 月 11 日から 6 月 15 日														
2 年次	200	7	2009 年 5 月 27 日から 6 月 5 日														
3 年次	300	-	2010 年 4 月に実施予定														
4-2 PE を通じて資金援助を受けた CGE の進捗状況をフォローし、評価する。	✓ 見返り資金を用いた PE への資金調達が行われなかったため、同活動は現在までのところ実施されていない。																
4-3 教育省及びドナーと共同で、CGE の能力強化に関する経験共有セミナーを開催する。	✓ 教育省、ドナー、すべての州の IA 及び IDEN を招いて、2010 年 3 月上旬に国レベルのワークショップを開催予定。																
モニタリングの実施状況	プロジェクトのモニタリングは定期的に実施されているか。 ✓ プロジェクトそのものの進捗状況をフォローするシステムは存在しない。プロジェクトは ETR 会合の際に短期的な活動計画を決定し、次の ETR 会合の際にそれらの進捗状況を確認している。																

プロジェクトの実 施体制	プロジェクトの実施体制は適切 に機能しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトの実施体制は次のとおり(ミニッツ付属資料 4 参照); -ETR (14 名)³:プロジェクトの実施主体、研修講師、モニタリングなど -専門家(2 名):NGO 及びコンサルタントとともに骨子を作成、資金管理、NGO の会計報告確認、コ ンサルタントのマネジメントなど -コンサルタント(1 名):調査/報告、専門家への助言など -NGO:ワークショップの準備、ワークショップのロジ及びアニメーター、ETR への支援など ✓ プロジェクトチームのメンバーとカウンターパートの関係は非常によく、このことがプロジェクトの実施 プロセスを促進している。しかしながら、ETR の人数が多いため、意思決定のプロセスに時間を要す ることがあった。 ✓ 教育省とプロジェクトの間でのコミュニケーションを円滑にするために、2009 年 6 月以降、中央レベ ル(DEE 及び DPRE)に2名の窓口担当が任命された。
	関係者間のコミュニケーションは 適切にとられているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトのメンバー間では十分なコミュニケーションがとられている。コミュニケーションの手段とし ては、IA への訪問、日常的な電話、E メールに加え、全員でコミュニケーションを共有する定期的な ETR 会合がある。他方、JICA セネガル事務所とプロジェクトの間では定期的な会合はもたれなかつ た。
セネガル側のオ ナーシップ	実施機関やカウンターパートの プロジェクトに対する認識は高い か。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ETR のメンバー、特に 4 名の窓口担当はプロジェクトの実施に積極的に参加しており、彼らは、これ まで実施してきたことを誇りに思っている。質問票では、12 名の回答者がプロジェクトに積極的に参 加していると回答した。 ✓ 教育省はプロジェクトの結果に関心を抱いている。ただし、モデルがまだ十分に確立されていないの で、プロジェクトのアプローチが今後中央レベルでどのようなサポートを得られるかについては明確 でない。
	セネガル側の予算の手当では十分 か。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セネガル側によって投入された経常的な費用はなかったが、統合モニタリングの実施に係る費用は 各 IDEN によって負担された。

³ ETR は、IA (2 名)、IDEN (3 名×3 県)、EFI (2 名)、PRF (1 名) から成り、そのなかから 4 名の窓口担当が任命されている。

他のプロジェクトとの連携	他ドナーとの連携はあったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト(国連主導)との連携があった。49 対象校に対してセッション1と2のワークショップを開催した。プロジェクトはノウハウを提供し、ワークショップの開催は共同出資で行われた。 ✓ プロジェクトは、サンルイ州で活発に活動するプランインターナショナルとの間で、連携の可能性について議論した。今後、ルーガ州以外でプランインターナショナルが類似プロジェクトを実施する際には CGE に関するノウハウと情報を提供することを取り決めた。 ✓ ルーガ州では、他ドナーによるプロジェクトとの重複は確認されなかった。
	他ドナーと情報共有は行われているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門家は定期的に開催される教育ドナー会合に参加し、経験を共有している。特に、2008 年 11 月 21 日には、PAES についてのプレゼンテーションを実施した。
	他の日本のプロジェクトとの連携はあったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コミュニティ開発無償スキームによる教室建設プロジェクトのソフトコンポーネントとの連携があった。同プロジェクトは PAES のセッション 1 及び 2 を関係する他州(ダカール、ファティック、ティエス、カオラック)で適用した。 ✓ 学校給食分野の協力隊員(JOCV)との連携があった。彼らは学校現場でどのような変化が生じているかをプロジェクトに報告した。 ✓ プロジェクトは「理数科教育改善プロジェクト(PREMST)」と共同で、カレンダーを作成した。また、両プロジェクトの専門家は今後の連携の可能性について検討を始めている。
プロジェクト実施の阻害要因及び貢献要因	活動の進捗を阻害する要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 窓口担当の異動は活動の実施を阻害する要因となり得る。 ✓ ケベメール県の IDEN の窓口担当が約 2 カ月間不在であった。 ✓ 見返り資金の支出が遅れたため、活動 4-2 がいまだ実施されていない。 ✓ IDEN レベルでのモニタリングのための手段の不足がモニタリング実施の遅れを引き起こしている。
	活動の進捗に貢献する要因はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトチーム(専門家、コンサルタント、NGO)間の密な連携が活動の実施プロセスを促進した。 ✓ 地元の有力者の関与がプロジェクトの進捗を促進した。 ✓ ルーガ州での経験が豊富な NGO ANAFA の参加により、研修に関する情報を孤立した地域に位置するコミュニティにまで伝えることができた。
運営指導調査後の取り組み	透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CGE の運営に関する透明性を確保するために、プロジェクトは CGE レポートのフォーマットを改訂した。

	<p>モニタリング体制の確立</p>	<p>✓ プロジェクトはゾーン代表校長の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムを構築し、2009年1月から同モニタリングシステムの試行を始めている。このシステムでは、CGEのモニタリングは視学官の通常業務のなかに取り込まれる。この試行を通じて、いくつかの問題点が明らかになった。プロジェクトは今後現行のシステムを改善し、これらの問題点の解決をめざす。</p>
	<p>PDMの改訂</p>	<p>✓ プロジェクトはプロジェクトの目的と成果を確認するためのETR会合を開催した。PDMを改訂し、改訂版PDMは2009年4月29日に開催された合同調整委員会で承認された。</p>
	<p>PEとPAV</p>	<p>✓ PEのための資金が支出されていないため、PEとPAVの相補性については現時点では評価できない。</p>

評価 5 項目

評価項目	評価設問		評価結果
	大項目	小項目	
妥当性	必要性	プロジェクトは対象地域・社会のニーズに合致していたか。	<p>✓ プロジェクトは以下のとおり、対象州や対象グループのニーズに強く応えている； <国レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> - プロジェクトは CGE の機能化をめざしている。機能する CGE によって各学校のニーズを引き上げることが可能になり、それぞれの学校のニーズに基づいて、教育環境を改善することができる。結果、この方法は、セネガルが抱える問題である教育の質の改善に貢献する。 <p><IA / IDEN レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> - CGE の設置は 2002 年の政令で制度化されている。本プロジェクトのカウンターパートである IA と IDEN は CGE を機能させる責任を担っているが、それらを機能させるにあたりいくつかの困難に直面していた。本プロジェクトは IA と IDEN に対し、機能する CGE を設置するための方法を提示した。 <p><各学校レベル></p> <ul style="list-style-type: none"> - プロジェクトは学校の周囲に存在する資源をうまくやりくりすることで、環境を改善した。つまり、各学校に対し、長年解決できなかった問題を解決する機会を与えた。
		教育・訓練 10 年計画 (PDEF) との整合性は有効か。	<p>✓ 「地方分権化/分散化の強化」は PDEF で掲げる教育開発のための 6 つの軸の 1 つであり、「政府は、中央から地方レベル、つまり視学官事務所や学校の周りへの権限の移行を強化する予定で、そのようななか、自立と責任の増大もともなう」また、「中央から地方までのすべての PDEF 運営機関の機能化を保証すること」が第 3 フェーズの優先目的の 1 つである。本プロジェクトは視学官や学校レベルでの運営能力の強化をめざしており、この点において PDEF と合致する。</p> <p>✓ PDEF の運営機関としての CGE は 2002 年の政令で制度化されている。本プロジェクトは CGE を機能させるためのアプローチを提示している。</p>
	優先度	日本の援助政策との整合性は有効か。	<p>本プロジェクトは以下に示すとおり、日本の援助政策と合致している；</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 最新の日本の対セネガル国別援助計画では、教育は基礎社会サービスの向上に資するとして、優先セクターの 1 つに位置づけられている。 ✓ TICAD IV (第 4 回アフリカ開発会議) の行動計画で、日本は、アクセスの改善と教育の質の改善をめざす支援として西アフリカの 1 万校へ「みんなの学校」プログラムを拡大することを表明した。

手段としての適切性	プロジェクトのアプローチはセネガルの教育課題の解決に効果を生む戦略として適切だったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ セネガルでは、2002 年以降、CGE の設置が制度化されている。しかし、計画や運営に関する能力強化のためのプログラムが不足していたために、CGE は、たとえ設置された場合でも、機能させるには困難があった。本プロジェクトは機能するCGE の設置をめざすものであり、このことは学校ごとに問題を特定し、学校の周囲に存在する資源を用いてこうした問題を解決することを可能にする。問題が解決されると、教育の質の改善にも貢献する。本終了時評価で実施したインタビューでは、CGE 設置後の成績の向上や児童数の増加が確認された。 ✓ CGE はコミュニティの PAV 活動への参加を通じて機能化される。PAV への貢献は義務的なものではなく、住民一人一人の自発性に基づく。それぞれがそれぞれの意思によって、労働、あるいは物資、金銭を提供することで、PAV 活動に参加する。このことから、本アプローチのレベルは適切であったといえる。しかしながら、いくつかの CGE においては、もともとある条件が理由で、機能していないことが確認された。前提にある条件を分析し、さまざまな状況に応じたアプローチを検討することが重要である。
	パイロット地域の選定は適切であったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 以下の状況から、ルーガをパイロット地域としたことは適切であった。 <ul style="list-style-type: none"> - 統計によると、同州の教育状況は国の平均より劣っていた。2006/2007 年の総就学率(Taux Brut de Scolarisation: TBS)は国の平均が 86%であったのに対し、ルーガ州は 60%であった。2006/2007 年の初等教育修了証(Certificat de Fin d'Etudes Élémentaires: CFEE)合格率は国の平均が 55.9%であったのに対し、ルーガ州は 48.4%であった。 - 「地方教育行政強化計画」や青年海外協力隊の派遣など、ルーガ州では既に複数の JICA プロジェクトが実施されていた。このことにより、JICA とルーガ州教育機関との間で良い協力関係が築かれていた。 - IA 及び IDEN レベルの人材が有能で責任感もある。
	日本のこれまでの経験・ノウハウを生かせるか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本プロジェクトは日本がニジェールで実施した「住民参画型学校運営改善計画(みんなの学校)」の経験を生かしている。特に、CGE を機能させるツールとして PAV を利用していることはみんなの学校プロジェクトからの主たる教訓である。

有効性	プロジェクト目標の達成	「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」か。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「新しい(学校運営)モデル」を次の 2 つの側面から解釈した:①機能する CGE 設置のための戦略、②CGE を機能させるためのモニタリング及び支援方法。終了時評価調査団はこの 2 つの視点から評価を実施した。 ✓ 1 つ目の側面に関しては、プロジェクトは目標値を達成しつつある。例えば、1 年次及び 2 年次対象校の 90%が CGE 設立契約を提出済みである。 ✓ 現場視察及びインタビューを通じて、調査団はセッション 1(CGE の設立)の手続きに沿った CGE の設立が有用であることを確認した。 ✓ 他方、機能しない CGE も残っている。インタビューを通じて、設立時のいくつかの問題、例えば、CGE 設立に関する情報が住民に十分に伝えられていないこと、住民総会への住民の参加不足、事務局員の役割の理解不足など、が確認された。こうした問題を解決するためには、CGE の現状を分析し、CGE 設置のための方法も改善する必要がある。 ✓ 2 つ目の側面に関しては、プロジェクトはゾーン代表校長(CODEC)の自発的な取り組みを活用したモニタリングシステムを構築しつつある。このシステムには、手段の不足やレポート回収の遅れなど、解決すべき問題が残っている。プロジェクト終了時までの期間にこのシステムの有効性を分析し、改善すべき点を明確にする必要がある。
	成果とプロジェクト目標達成の因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトによって、ルーガ州内のすべての学校に CGE が設置され、かつその能力が強化されることは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」ことに貢献する。プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果 1、2 の達成を示す指標は、レポートの回収に関する問題が残っているものの、1 年次・2 年次対象校に関しては、目標値をほぼ達成しつつある。 ✓ 成果 3、4 に関しては、目標値が明確に示されていないため、達成度を評価するのは困難である。他方、成果 3、4 の達成は、「CGE を機能させるためのモニタリング及び支援方法」の構築に貢献すると予想される。終了時評価時においては、成果 3、4 は十分に産出されておらず、達成の遅れが、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼす可能性がある。

		<p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響があったか。</p>	<p><地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわり> ✓ 地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわりは、現時点においても、プロジェクト目標達成のための外部条件として正しい。こうした人々や行政機関の関与なしには、コミュニティのすべての住民の参加を得ることは難しい。また、インタビューでは、ガソリンの提供や車両の貸与など、地方行政機関による支援が確認された。こうした支援が視学官の活動を後押ししている。</p> <p><住民の財政状況が悪化しない> ✓ 住民の財政状況の悪化は観察されなかった。PAES のアプローチでは、それぞれの住民がおののの貢献レベルを決めるため、住民の財政状況が貢献額に影響を及ぼし得るが、貢献額の減少などの傾向は確認されなかった。</p>
		<p>プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か。</p>	<p>✓ プロジェクト目標達成の阻害要因には以下のようなものがある；</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教員の人事異動 ・いくつかの学校の対応の遅れ ・各学校からの書類の到達の遅れと書類管理の不十分さ ・啓発が不十分であることと住民の関与不足 ・いくつかの地域での社会的要因（非識字、貧困など） <p>✓ プロジェクト目標達成の貢献要因には以下のようなものがある；</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティのさまざまな層を取り込んだことと、コミュニティのモチベーション ・学校長の経験と能力 ・地域に存在する既存の組織やグループ
<p>効率性</p>	<p>アウトプットの産出</p>	<p>アウトプットの産出状況は適切か。</p>	<p>✓ プロジェクトの実績の項で既に示したとおり、成果 1、2 は産出されつつある。他方、成果 3 を達成するためには、努力が必要である。成果 4 に関しては、見返り資金の支出の遅れのために活動 4-2 が実施されておらず、評価する段階には至っていない。</p>

活動とアウトプット産出の因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトの実績の項で示したとおり、成果 1、2、3 に関する活動はほぼ予定どおり、実施されている。 ✓ セネガルでは、CGE の設置は 2002 年 6 月 14 日付の政令 2002-652 で定められている。しかし、ルーガ州ではプロジェクト開始以前は、たとえ CGE が設置されたとしても、うまく機能していなかったことが、今次調査のインタビューを通じて確認された。プロジェクト実施後、ルーガ州のほぼすべての小学校に CGE が設置され、かつ 1 年次・2 年次対象校のうち 74% が少なくとも 1 つ以上の PAV 活動を実施している。このことから、プロジェクトの介入の結果として、成果 1、2 が産出されたことが分かる。 ✓ 成果 3 に関連する活動は活動計画(PO)に沿って実施されたが、これらの活動が成果 3 を産出するのに十分であったとはいい難い。持続的、効率的なモニタリングシステムの構築のためには、追加的な活動が必要である。他方、成果 3 を達成するために実施された活動は CGE の能力の強化にも貢献している。
	活動からアウトプットに至るまでの外部条件はなかったか。	<p><見返り資金を用いた PE への資金が 2009 年 3 月末までに支出される> <PE のための資金が対象となる学校用に保管される></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)のなかでは、これらの外部条件がプロジェクト目標達成に至る外部条件として記載されているが、これらは成果達成に至る外部条件である。 ✓ 専門家、JICA セネガル事務所、日本大使館による努力にもかかわらず、見返り資金は 2009 年 3 月末までに支出されなかった。ゆえに、見返り資金を活用する活動は終了時評価時点では、まだ開始されていなかった。
投入のタイミング・質・量	活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミングよく実施されたか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ カウンターパートは非常に有能で、日本人専門家と密に連携が図られた。ただし、意思決定のプロセスをより有効にするためには、実施体制の合理化が可能であろう。 ✓ 日本人専門家の人数は最小限に抑えられたが、専門家のたゆみない貢献により、一定の成果が発揮された。ただし、プロジェクトサイトにおける有能な人材や質の良い地元業者の確保が困難であることを考慮すると、業務調整担当の専門家のより長期にわたる派遣も検討すべきであった。 ✓ 研修実施に係る費用は、地元の NGO と連携することで、ある程度は抑えられた。

インパクト	上位目標の達成見込み	プロジェクトの効果として上位目標の発現が見込まれるか。	<p><コミュニティの参加促進を通し、教育環境が改善される></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PDM に示された指標からプロジェクトの直接的貢献のみを測ることはできない。しかし、インタビューや現場視察を通じて、CGE の設置及び PAV 活動の実施によって、広義での「教育環境」が改善されていることを調査団は確認した。例えば、成績の向上、試験の合格率の上昇、学校施設の改善などが観察された。 ✓ CGE が活動を継続し、問題のある CGE をサポートするシステムが構築されれば、上位目標はルーガ州においては達成されるであろう。
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	<p><機能する CGE による新しい学校運営モデルが普及する></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ モデルが構築されていない現段階で、他州への普及の可能性について判断するのは時期尚早である。しかし、プロジェクトは、普及に向けての取り組みを実施している。例えば、プロジェクトの内容やアプローチを知らせるために、他州の IA や IDEN を研修に招待した。さらに、教育省や他州の関連するアクターもプロジェクトの結果に関心を抱いている。まず、モデルを完成させ、その後、有効性及び別のコンテキストでの適用可能性を分析することが不可欠である。 ✓ 上位目標達成のためには、それぞれの CGE の活動が定期的にフォローされ、かつ適切な支援が必要なときに受けられる仕組みづくりが必要である。現在試行中のモニタリングシステムには、移動のための手段不足や人員の不足など、いくつかの問題があり、そのため、問題のある CGE を訪問し、解決法をアドバイスする機会が制限されている。このことは、上位目標の達成を阻害する要因になり得る。
	上位目標とプロジェクト目標の因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築されたのち、はじめてモデルの普及の可能性を検討することができるため、プロジェクト目標と上位目標 2 は乖離していない。 ✓ 現場視察やインタビューを通じて、調査団は、プロジェクトで導入した新しい学校運営モデルが一因で、広義での「教育環境」が改善されつつあることを確認した。しかし、こうした改善がプロジェクトのみによるものかについては、まだ証明されていない。上位目標 1 とプロジェクト目標の直接的な関係を明らかにするためには、更なる調査が必要である。

	<p>プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか。</p>	<p><CGE による学校改善活動が継続的に実施される></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CGE の設置は制度化されており、CGE が学校運営において今後も重要な役割を果たすと予想される。 ✓ 既に成果が出現している学校では、正の循環が確認されており、今後も継続的に活動を実施していくことが予想される。 ✓ 問題のある CGE に関しては、問題を解決する方法を検討する必要がある。
<p>波及効果</p>	<p>上位目標以外の正負のインパクトは生じたか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトが実施したインパクト調査によると、次のような正のインパクトが確認された; <p><意識の変化></p> <ul style="list-style-type: none"> - 保護者によるフランス語小学校に対する意識の向上、子どもをできる限り学校に登録することの必要性 - PAES の枠組みのなかでの研修や復習、CGE によって開催される住民総会による、学校に関する知識の向上、教育の重要性に対する認識 - 学校生活に参加しようとする保護者の自主性 - 教員に対する保護者の信頼、また保護者に対する教員の信頼の向上。生徒のレベルを高めるために力を注ぐことへの関心 - 子どもたちの学習環境の改善のために積極的に参加しようとする保護者の意識の向上 <p><行動の変化></p> <ul style="list-style-type: none"> - 会合への保護者の参加の向上 - 保護者の学校運営への関与の増大 - 生徒、組合、教員の参加を通じた、子どもの就学に関する保護者の啓発の向上 - 子どもたちの学習を見守るために学校を訪問する保護者の数の増加 - 女性グループとスポーツ・文化協会と協働で行う、学校の美化と除草活動への両親の参加 - クラス開校の際の保護者による仮設教室の設置 - 生徒の負担金の回収率の上昇 - 教員全員の関与による、補習クラスの編成の向上 - 両親や卒業生による、家庭での学習の向上

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ CGE メンバーとのインタビューを通じて、次のような正のインパクトが確認された； <ul style="list-style-type: none"> ・住民の団結、学校活動へのコミュニティの参加 ・女性の活動の活発化 ・地域全体の改善に向けての活動の広がり(保健小屋の改修) ・住民の意識の変化(「自分たちでできることがある」「学校はコミュニティのものである」) ✓ 調査団が実施した質問票調査によると、次のような正・負のインパクトが提示された； <ul style="list-style-type: none"> ・母親がより活動的になり、またより頻繁に学校に来るようになった ・男児と女児の問題なく役割分担できるようになった ・女性の特性に対する理解の向上 ・アクセスの改善(特に女児) ・宗教的な問題、特にある特定の住民グループによるフランコ・アラブ学校の設置に関する懸案
自立発展性 (見込み)	政策・制度面	CGE の役割はセネガルの教育政策上で十分に位置づけられているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CGE の設立はセネガルの教育政策のなかで定められており、地方分権化/分散化の流れのなかで、今後も CGE が学校運営の中心的役割を果たすことが見込まれる。 ✓ 教育省はプロジェクトの結果に関心を抱いており、プロジェクトの有効性が確認されれば、モデルの普及を検討する。
	組織・財政面	プロジェクト終了後も活動を継続するための組織能力はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトチームはプロジェクト実施期間中、すべての情報と活動を ETR メンバーと共有してきている。このことを通じて、一連の研修実施・運営のためのノウハウは ETR メンバーに移転されている(質問票では、13 人中 12 人がプロジェクト終了後に活動を継続するにあたっての十分な能力が養われたと回答している)。
		実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分か。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 質問票調査によると、ETR のメンバー全員が、プロジェクトの上位目標の達成をめざして、積極的に働き続けると回答した。 ✓ ルーガ州 IA からは、「もし PAES に失敗があれば、それは日本人専門家の責任ではなく、われわれの責任である。なぜなら、すべてのプロセスをプロジェクトと共に歩んできているからである」との意思が示された。この言葉は、ルーガ州の教育関連機関の側の強いオーナーシップを示している。

	プロジェクト終了後の活動継続のための予算がどの程度確保されているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトの活動を継続するためのセネガル側による予算は確保されていない。ただし、CGE について議論する会合やモニタリングは IA 及び IDEN の通常業務のなかに取り込まれる予定である。
技術面	PAES のアプローチは受容されつつあるか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本プロジェクトでは、一連の研修の研修講師をセネガル側カウンターパートが担っており、研修実施に必要な能力は十分に技術移転されている。調査団は、リンゲールでのセッション 2 の研修を視察し、研修のすべてのプロセスが県技術チーム (ETD) と NGO ANAFA によって実施されていることを確認した。他方、人の異動も多いため、養われたノウハウが今後どのように引き継がれていくかという点において、不安な要素も残る。 ✓ 現地視察やインタビューを通じて、調査団は、(既存のリソースを活用しながら自らの意思で貢献する) PAV がコミュニティの中で評価され、かつ受容されていることを確認した。PAES のアプローチ—CGE の設立及び PAV の策定・実施—を通じて、「機能する」CGE が既に設置されている学校においては、今後も継続的に活動が実施されることが見込まれる。ただし、PAV で実施できる活動は、入手可能な資源の範囲内に限られるため、より野心的な活動の実施を可能にするアプローチを検討する必要もある。 ✓ 他方、セネガルでは地域ごとに社会状況が異なる。つまり、CGE 設置前の基礎にある状況が学校ごとに異なり、このことが CGE の機能のレベルに影響を及ぼしている可能性がある。モニタリングの方法の改善に加えて、基礎となる状況を分析し、分析の結果を考慮することで、機能する CGE 設置のための戦略を改善し得る。
	普及のためのメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトは他州の IA や IDEN、及び他のドナーと経験を共有するワークショップを開催した。 ✓ プロジェクトは教育省に対して報告を行っている。 ✓ プロジェクトは地元のラジオを通じて、宣伝や啓発を行った。また、プロジェクトは研修実施の際に毎回メディアを招いた。 ✓ プロジェクトはジャーナル PAES を 4 回発行した。
社会・文化・環境面	女性、貧困層、社会的弱者、環境への配慮不足により持続的な効果を妨げる可能性はないか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会・文化・環境面への配慮不足により、自立発展性に影響を与えるような問題は本終了時評価では確認されなかった。

5. 質問票及び質問票調査結果（和文、仏文）

名前：
所属先：
役職：
PAES での役割： （フルタイム/パートタイム）
プロジェクト従事期間

A. 実績の検証：

1. 日本側の投入について；

- 以下の投入の質・量は適切であったか。

	非常に適切であった	<----->			適切でなかった
- 協力期間	4	3	2	1	
- 日本人専門家	4	3	2	1	
- 本邦・第3国研修	4	3	2	1	
- 機材	4	3	2	1	
- 現地活動費	4	3	2	1	

- 以下の投入のタイミングは適切であったか。

	非常に適切であった	<----->			適切でなかった
- 協力期間	4	3	2	1	
- 日本人専門家	4	3	2	1	
- 本邦・第3国研修	4	3	2	1	
- 機材	4	3	2	1	
- 現地活動費	4	3	2	1	

- 日本側の投入について、コメントがあれば、下記に記し下さい。

2. セネガル側の投入について；

- 以下の投入の質・量は適切であったか。

	非常に適切であった	<----->			適切でなかった
- カウンターパート	4	3	2	1	
- 執務室	4	3	2	1	
- 現地活動費	4	3	2	1	

- 以下の投入のタイミングは適切であったか。

	非常に適切であった	<----->			適切でなかった
- カウンターパート	4	3	2	1	
- 執務室	4	3	2	1	
- 現地活動費	4	3	2	1	

- セネガル側の投入について、コメントがあれば、下記に記して下さい。

B. 実施プロセス:

3. 以下のそれぞれの活動のうち、自らが関わった活動にチェックして下さい。

- 1-1. 機能する CGE についての共通認識を構築するためのワークショップを開催する。
- 1-2. 学校の代表者に対して CGE 設置のための研修を行う。
- 1-3. 学校が民主的に選ばれたメンバーで構成される CGE を設置する支援を行う。
- 2-1. PAV の策定・実施のための研修プログラムを開発する。
- 2-2. CGE メンバーに対し、PAV の策定・実施にかかる研修を行う。
- 2-3. CGE のメンバーに対し、透明性のある物品・資金管理にかかる研修を行う。
- 2-4. CGE の PAV の策定を支援する。
- 2-5. CGE の PAV の実施を支援する。
- 3-1. 持続的・効率的なモニタリングシステムを検討する。
- 3-2. ゾーン校長に対し、ゾーン内の CGE より提出されるレポートの分析に関する研修を実施する。
- 3-3. 州レベルでモニタリング能力強化のためのワークショップを開催する。
- 3-4. 終了時評価の結果に基づき、国レベルのワークショップを開催する。
- 3-5. CGE の相互扶助促進のワークショップを開催する。
- 4-1. CGE に対し、PE の物品・資金の計画および管理にかかる研修を実施する。

- 4-2. PE を通じて、資金援助を受けた CGE の進捗状況をフォローし、評価する。
- 4-3. 教育省及びドナーと共同で CGE の能力強化に関する経験共有セミナーを開催する。

4. 上記で選択した活動は、計画通り実施されたか。

- はい いいえ 分からない

- 「いいえ」または「分からない」を選択した場合は、理由を以下に記して下さい。

5. PAES には、プロジェクトの進捗をモニタリングするシステムがあったか。

- はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合は、以下にそのシステムを説明して下さい。

- そのシステムは有効に機能していたか。

6. プロジェクトの中での、それぞれのメンバーの役割分担は明確であったか。

- はい いいえ 分からない

7. プロジェクトの中での、意思決定のプロセスは明確であったか。

- はい いいえ 分からない

8. プロジェクトのメンバー間でのコミュニケーションは十分にとられているか。

はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合は、どのようなかたちで他のメンバーとコミュニケーションをとっているかを以下に記して下さい。
- 回答が「いいえ」の場合は、どのような問題があるかを以下に記して下さい。

9. プロジェクトの活動には積極的に参加しているか。

かなり積極的である どちらかと言えば、積極的である 分からない
 どちらかと言えば、積極的でない 全く積極的でない

10. セネガル側の予算負担はあったか。

はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合は、その内訳を以下に記して下さい。

11. 他のドナーとの連携はあったか？

はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合は、どのような連携があったかを以下に記して下さい。

12. 他ドナーとの情報共有は行われているか？

はい いいえ 分からない

13. 他の日本の ODA 事業との連携はあったか？

- はい いいえ 分からない

14. 活動進捗、成果達成、目標達成を阻害する要因はあるか？

15. 活動進捗、成果達成、目標達成に貢献する要因はあるか？

16. 運営指導調査以後、以下の提言に対してフォローアップを行ったか。

- 提言 1 : CGE の運営における透明性の確保
 はい いいえ 分からない
- 提言 2 : モニタリングシステムの構築
 はい いいえ 分からない
- 提言 3 : PDM の改訂
 はい いいえ 分からない
- 提言 4 : PE と PAV の相補性
 はい いいえ 分からない

C. 妥当性:

17. プロジェクトはセネガルの社会のニーズに合致しているか。

- はい いいえ 分からない

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

18. プロジェクトのアプローチ（CGE の設置・機能化）はセネガルの教育課題の解決に効果をあげたか。

- はい いいえ 分からない

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

19. ルーガ州をパイロット地域としたことは、適切であったと考えるか。

- はい いいえ 分からない

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

D. 有効性：

20. プロジェクト目標の「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」は、プロジェクト終了時まで達成されると思うか。

- 必ず達成される どちらかといえば達成される 分からない
 どちらかといえば達成されない 全く達成されない

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

21. 下記の成果は、プロジェクト終了時まで達成されると思うか。

- 成果 1：ルーガ州内すべての小学校に学校運営委員会（CGE）が設置される。

- 必ず達成される どちらかといえば達成される 分からない
 どちらかといえば達成されない 全く達成されない

- 成果 2：CGE の能力が強化される。
 - 必ず達成される どちらかといえば達成される 分からない
 - どちらかと言えば達成されない 全く達成されない
- 成果 3：持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される。
 - 必ず達成される どちらかといえば達成される 分からない
 - どちらかと言えば達成されない 全く達成されない
- 成果 4：CGE に対する行財政支援能力が強化される。
 - 必ず達成される どちらかといえば達成される 分からない
 - どちらかと言えば達成されない 全く達成されない
- 成果の達成に関して、コメントがあれば、下記に記して下さい。

22. 「ルーガ州内すべての小学校に CGE が設置される」ことは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルの構築」に貢献しているか。
- はい いいえ 分からない
23. 「CGE の能力が強化される」ことは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルの構築」に貢献しているか。
- はい いいえ 分からない
24. 「持続的、効率的なモニタリングシステムが構築される」ことは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルの構築」に貢献しているか。
- はい いいえ 分からない
25. 「CGE に対する行財政支援能力が強化される」ことは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルの構築」に貢献しているか。
- はい いいえ 分からない
26. 「地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかわり」が、プロジェクト目標「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」の達成に影響をあたえたか。
- はい いいえ 分からない

27. プロジェクトの開始以後、住民の財政状況は悪化していないか。

- はい いいえ 分からない

28. プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか。

29. プロジェクト目標の達成に貢献する要因はあるか。

E. Efficiency :

30. 上述の4つの成果は、プロジェクトで実施した活動の結果として産出されているか。

- はい いいえ 分からない

31. 成果を達成するために、PDMに記載されている活動以外に追加的に行った活動はあるか。

- はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合は、追加的に行った活動を以下に記して下さい。

32. 成果の達成に影響を及ぼした外部条件はあったか。

F. インパクト:

33. プロジェクトの効果として、上位目標である「コミュニティの参画促進を通じた学校環境の改善」が見込まれるか。

- はい いいえ 分からない

34. プロジェクトの効果として、上位目標である「機能する CGE による新しい学校運営モデルの普及」が見込まれるか。

- はい いいえ 分からない

35. 上位目標の達成を阻害する要因はあるか。

36. 「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」ことは、「コミュニティの参画促進を通じ、学校環境が改善される」ことに貢献するか。

- はい いいえ 分からない

37. 「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」ことは、「機能する CGE による新しい学校運営モデルが普及する」ことに貢献するか

- はい いいえ 分からない

38. CGE による学校改善活動が今後も継続して実施されると思うか。

- 必ず実施される どちらかと言えば、実施される 分からない
 どちらかと言えば、実施されない 全く実施されない

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

39. 上位目標以外の正負のインパクトは生じたか。

(例えば、政策、ジェンダー、環境、文化的側面への影響など)

G. 自立発展性:

40. セネガルの教育政策の中で、CGE の役割は明確に確立していると思うか。

- はい いいえ 分からない

41. ETR の能力は、プロジェクト終了後も継続して活動を行える程に十分に強化されたと思うか。

- はい いいえ 分からない

- 回答が「いいえ」または「分からない」の場合、不安要因を下記に記して下さい。

42. ETR は、上位目標達成のために、活発に働き続けると思うか。

- はい いいえ 分からない

43. コミュニティは自発的に CGE の活動に参加していると思うか。

- 間違いなくそうである どちらかと言えば、そうである 分からない

- どちらかと言えば、そうは思わない。 全くそうは思わない。

- 回答の理由を、下記に記して下さい。

44. PAES モデルを普及するための取組みはプロジェクトに取り込まれているか。

- はい いいえ 分からない

- 回答が「はい」の場合、プロジェクトが実施している取組みを以下に説明して下さい。

H. その他：

45.プロジェクトでの活動を通じて、あなたの能力は強化されたか。

- 間違いなく強化された どちらかと言えば強化された 分からない
 どちらかと言えば、強化されなかった 全く強化されなかった

- 回答が「はい」の場合、強化された能力を以下に説明して下さい。

46. プロジェクトに対して何かコメントがあれば、下記に記して下さい。

QUESTIONNAIRE POUR
« Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire(PAES) »

Mesdames, Messieurs,

Dans le but d'évaluer la réalisation du « Projet d' Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) », La JICA va envoyer la Mission d'Evaluation Finale dans la période du 30 novembre au 18 décembre. Les objectifs de l'évaluation est 1) examiner les intrants, activités et résultants du Projet, et évaluer les résultants atteints par rapport au but du Projet, 2) faire une évaluation complète des réalisation du projet sur la base des Cinq Critères (Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité), 3) faire des recommandations relativement aux mesures à prendre pour le reste de la période du Projet et discuter des éventuelles mesures à prendre pour assurer la durabilité des résultats après la clôture du Projet, et 4) tirer les leçons utiles pour les mettre à profit dans les interventions futures de la Coopération Japonaise.

Il est très significatif pour nous d'avoir vos vues et renseignements relative aux questions suivantes à l'avance. Veuillez remplir ce questionnaire et le remettre par e-mail à Mme. HASEGAWA avant le 26 novembre. Merci beaucoup pour votre coopération.

Yasuyo HASEGAWA
hasegawa@inter-works.biz
Mission d'Evaluation de JICA

Sommaire du Projet :

<Objectif global>

- Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire.
- Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions.

<But du Projet>

- La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels.

<Résultats>

- Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga.
- La capacité des CGE est renforcée.
- Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place
- La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée

<Durée> 3 ans <Régions Pilotes> Région de Louga

Questionnaire pour
« Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire(PAES) »

Nom : <i>ETR</i> メンバー14名中13名に配布 (13名全員から回収)、 回答をイタリック体で示す。	
Service :	
Fonction :	
Votre rôle dans le PAES :	(à plein-temps ou à mi temps)
Période que vous travaillez pour le ledit projet.	

A. Réalisation du Projet :

1. Concernant les intrants fournis par la partie japonaise ;

- Comment trouvez-vous la qualité et la quantité des intrants ci-dessous ;

(カッコ内) が回答者数

	Très approprié	<----->	Pas approprié
- Période de coopération	4 (8)	3 (4) 2 (1)	1
- Experts Japonais	4 (9)	3 (3) 2 (1)	1
- Formation au Japon et dans des pays tiers	4 (2)	3 (2) 2 (2)	1 (1) 未回答(6)
- Equipements	4 (3)	3 (4) 2 (1)	1 (2) 未回答(3)
- Dépenses du Projet	4 (5)	3 (7) 2 (1)	1

- Comment trouvez-vous le timing de la livraison ;

	Très approprié	<----->	Pas approprié
- Période de coopération	4 (7)	3 (4) 2 (1)	1 未回答(1)
- Experts Japonais	4 (7)	3 (4) 2 (1)	1 未回答(1)
- Formation au Japon et dans des pays tiers	4	3 (3) 2 (2)	1 (1) 未回答(7)
- Equipements	4 (2)	3 (4) 2 (1)	1 (2) 未回答(4)
- Dépenses du Projet	4 (3)	3 (8) 2 (1)	1 (1)

- Si vous avez des commentaires sur des intrants fournis par la partie japonaise, veuillez décrire ci-dessous ;
- ✓ *Sur le timing, la planification des activités demande plus de coordination avec les IDEN.*
- ✓ *Pas encore de formation au Japon ou dans des pays tiers mais ce serait très approprié.*
- ✓ *Pas d'équipement particulier*
- ✓ *L'ensemble des documents doit être fait dans un seul livret et donner à l'ensemble des écoles.*
- ✓ *L'ETR n'a pas bénéficié d'équipements venant du Projet.*
- ✓ *L'ETR n'a pas bénéficié d'équipements spécifiques venant du projet.*
- ✓ *Je n'ai pas eu l'opportunité d'un voyage pour pouvoir apprécier.*
- ✓ *Très souvent ces intrants ne sont pas eu adéquation avec ceux que la réalité exige. L'avis des hommes de terrain est nécessaire en amont.*
- ✓ *Les contenus des formations des CGE sont très pertinents.*
- ✓ *L'approche est également très originale. Cependant le projet devrait penser former les collègues expérimentateurs au moins au Japon ou dans des pays tiers et doter en ordinateur les points focaux pour faciliter leur travail.*

2. Concernant les intrants fournis par la partie sénégalaise ;

- Comment trouvez-vous la qualité et la quantité des intrants ci-dessous ;

	Très approprié	<----->	Pas approprié
- Homologues	4 (6)	3 (4)	2 1 未回答(3)
- Bâtiments et Infrastructures	4 (1)	3 (7)	2 (1) 1 (1) 未回答(3)
- Dépenses du Projet	4 (2)	3 (5)	2 (1) 1 未回答(5)

- Comment trouvez-vous le timing de la livraison ;

	Très approprié	<----->	Pas approprié
- Homologues	4 (4)	3 (5)	2(1) 1 未回答(3)
- Bâtiments et Infrastructures	4 (1)	3 (7)	2 (1) 1 (1) 未回答(3)
- Dépenses du Projet	4 (1)	3 (6)	2(1) 1 未回答(5)

- Si vous avez des commentaires sur des intrants fournis par la partie sénégalaise,

veuillez décrire ci-dessous ;

- ✓ *Aucune maitre des détails de Dépenses ou Infrastructures.*
- ✓ *Le partie sénégalaise a mis à disposition un siège pour le Projet mais n'a pas fourni d'intrants spécifiques pour l'ETR.*
- ✓ *Intrants à améliorer*

B. Processus de la mise en œuvre:

3. Veuillez choisir des activités qui vous concernent.

- 1-1. organiser des ateliers pour bâtir un consensus sur un CGE opérationnel
- 1-2. former des représentants des écoles pour la mise en place des CGE
- 1-3. appuyer les écoles dans la mise en place de CGE composés de membres démocratiquement élus
- 1-4. appuyer les écoles dans la mise en place CGE de façon démocratique
- 2-1. développer des programmes de formation pour la planification et la mise en œuvre des PAV
- 2-2. former les membres du CGE à la planification et à la mise œuvre de PAV
- 2-3. former les membres du CGE à la gestion transparente des matériels et du financement
- 2-4. appuyer les CGE dans la planification de PAV
- 2-5. appuyer les CGE dans la mise en œuvre de PAV
- 3-1. analyser un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable
- 3-2. former les directeurs d'écoles zonales à analyser et synthétiser le rapport soumis par les CGEs zonaux
- 3-3. tenir des ateliers pour le renforcement de capacités sur le suivi au niveau régional
- 3-4. organiser un atelier national sur la base des résultats de l'étude finale
- 3-5. organiser un atelier de promotion de mutualisation des CGE
- 4-1. former les CGE à la planification et gestion matérielle et financière de PE
- 4-2. suivre et évaluer l'état d'avancement des CGE bénéficiaires du financement à travers le PE
- 4-3. organiser des ateliers de partage sur des expériences du renforcement de capacité de CGE avec le ME et les PTF

4. Concernant des activités choisies au-dessus, sont-elles exécutées comme planifiés?

- Oui. (13) Non. Pas sûr.

- Si votre réponse est « Non » ou « Pas sur », veuillez décrire des raisons de votre réponse.

- ✓ *Les fonds destinés au financement des P.E. ne sont pas encore remis aux CGE.*
- ✓ *Les fonds destinés au financement des projets d'école(143) sont dans le compte de l'IA mais ne sont pas encore remis sur CGE bénéficiaire.*
- ✓ *Coordonnateur de l'ETR*

- ✓ *Retard par rapport à la remise des fonds*
- ✓ *Les comptes ouverts ne sont pas encore transmis au COF pour leur alimentation-Ce qui saurait tarder.*

5. Le PAES, a-t-il le système du suivi du projet ?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. (1)

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer ce système.
- ✓ *Formation et mise en place des CGE/ Elaboration de PAV/ Suivi mise en œuvre des PAV et Fonctionnement des CGE/ Evaluation*
- ✓ *Il y a eu un suivi terrain affecté par les membres de l'ETR et qui a consisté à visiter les écoles concernées par le projet afin de recueillir l'avis des acteurs sur les difficultés qu'ils ont rencontrées lors de la mise en place du CGE, d'une part. et de l'élaboration du PAV et de sa mise en œuvre, de l'autre part. leur faire des recommandations allant dans le sens de les aider à contourner leurs difficultés.*
- ✓ *Il y a eu aussi le suivi intégral réalisé sous l'impulsion de chaque IDEN et qui a consisté à visiter les CGE à problème pour les encadrer.*
- ✓ *Avec les directeurs responsables des zones ils collent les documents et se rendent compte des CGE qui fonctionnent.*
- ✓ *Des outils de suivi ont été conçus.*
- ✓ *Des suivis terrain ont été réalisés.*
- ✓ *Le diapositive de suivi est globalisant et implique les différents acteurs et à tous les niveaux : CGE- responsables de zones- IDEN-IA. Des rapports périodique sont élaborées et des synthèses faites régulièrement pour identifier les problèmes.*
- ✓ *Le système de suivi s'appuie sur un suivi interne au niveau du projet et un suivi externe au niveau de la JICA*
- ✓ *Le dispositif de suivi implique les différents acteurs à tous les niveaux : CGE-responsable de zone-IDEN-IA. Des rapports périodiques sont élaborés et des synthèses sont faites régulièrement pour identifier les problèmes.*
- ✓ *Intégral/systématique permettent d'identifier les difficultés de mise en œuvre et de les corriger.*
- ✓ *Un CGE au niveau à l'école, un chef de zone à l'échelle de la zone homogène, un point focal à l'IDEN, l'IDE, l'IA. Ce sont là les articulations essentielles du dispositif de suivi.*
- ✓ *Ce système consiste à l'inclure dans les activités classiques des IDEN.*
- ✓ *Le PAES a teste et mis en place un système le suivi intégral par les IDEN avec comme relais des responsables de zone.*
- ✓ *Un suivi systématique avec l'IA, IDEN, Projet PAES.*

- Pensez-vous que ce ledit système fonctionne efficacement ?
- ✓ *En effet, cela a beaucoup contribué à l'amélioration des PAV notamment au plan de leur conception et de leur mise en œuvre; comme l'illustrent certaines images parues dans les numéros du journal PAES, ce qui signifie naturellement la fonctionnalité de ces CGE.*
- ✓ *Oui, seulement il faut fixer des dates pour la collecte des rapports et PAV.*
- ✓ *Non, mais il peut être amélioré avec l'engagement et la totale implication de tous les acteurs.*
- ✓ *Le dispositif fonctionne avec beaucoup de difficulté compte tenu des moyens limités des IDEN mais surtout des responsables de zones pour assurer le 1^{er} niveau de suivi dans leur zones respectives.*
- ✓ *Le dispositif fonctionne avec quelques difficultés. Compte tenu des moyens limités des IDEN mais surtout des responsables de zone pour le 1^{er} niveau de suivi dans leur zone respectives.*
- ✓ *Des difficultés liées au déficit d'inspecteurs-de moyens logistiques et volume de travail des IDEN.*
- ✓ *Le dit système fonctionne efficacement. Mais il reste perfectible. En effet le suivi devrait mieux prendre compte les écoles de premier génération PAES.*
- ✓ *L'ensemble des membres de l'ETR et ETD sont mobilisés pour suivi les activités. En cela de projet a un système de suivi fiable.*
- ✓ *Bien, tout dépend de l'engagement et du sens de responsabilité de chaque membre.*
- ✓ *Ce système intègre parfaitement le suivi traditionnel.*
- ✓ *Ce système fonctionne très bien parce que le dispositif est simple et efficient. Il n'y a simplement des certains départements vastes comme Liguère de renforcer un peu la dotation en carburant de l'IDEN. Pour 1 département qui fait 3 fois la région de Thies. Une seul véhicule fonctionnel pose problème.*

6. Est-ce que le rôle de chaque personnel dans le projet est bien défini ?

- Oui.(12) Non. Pas sûr. *Pas de réponse(1)*

7. Pensez-vous que le processus de prise la décision dans le projet est bien clarifié ?

- Oui.(12) Non. Pas sûr.(1)

8. Est-ce que la communication entre des membres du projet est suffisante ?

- Oui.(10) Non. (1) Pas sûr.(1) *Pas de réponse (1)*

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer comment communiquez-vous avec des autres membres.
- Si votre réponse est « Non » ou « Pas sur » veuillez expliquer quels sont des problèmes.

- ✓ *Le processus de production de documents, de rencontre, atelier et séminaires doit faire l'objet de partage avec les IDEN- les différents calendriers des opérations ne font pas toujours l'objet de partage avec large.*
- ✓ *Téléphone-Email-Rencontres périodiques.*
- ✓ *Au sein de l'ETR dont je suis membre, il règne un excellent climat en ce qui concerne la communication. Comprenez par là que toutes les décisions émanent du groupe, qui est vraiment souverain. Autrement dit, nous nous réunissons régulièrement et des échanges fructueux sont faits.*
- ✓ *Un calendrier de travail annuel doit être établi et valide en cas de changement de date, envoyez des convocations écrits en plus des messages.*
- ✓ *Des réunions sont organisées régulièrement pour partager l'ensemble des informations. Cette mutualisation permet d'avoir une « culture commune » pour aller dans la direction souhaitée.*
- ✓ *Oui à travers les réunions de l'ETR qui se tiennent régulièrement.*
- ✓ *L'ETR se réunit fréquemment pour partager les informations.*
- ✓ *Réunions régulières de partage (de l'ETR) des informations.*
- ✓ *Les informations sont toujours communiqués au service EFI et à temps. La secrétaire s'en acquitte à merveille le Responsable du PAES, confirme par SMS, on en appelant par téléphone.*
- ✓ *Les séances de travail sont organisées, les informations sont envoyés sous forme d'e-mails et les points focaux sont aussi des porteurs de l'information auprès des autres, membres de même que les responsable du projet.*
- ✓ *La communication est multi forme- Elle est soit directe, soit par courrier (les rencontre sont souvent l'occasion d'échanges.)*
- ✓ *La communication est très fluide.*
- ✓ *La communication se fait par correspondance administrative via IA, par mail via internet, des rencontres d'informations et de partage sont souvent organisés.*

9. Participez-vous aux activités du projet activement ?

- Absolument (12) Plutôt oui (1) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout

10. Y a-t-il le budget alloué par la partie sénégalaise ?

- Oui. (2) Non. (5) Pas sûr. (5) *Pas de réponse (1)*

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer des contenus de ce budget.

- ✓ *A chaque fois que l'inspecteur départemental est sollicité dans d'autres directions, le point focal suit activement le déroulement des opérations pour informer. Pas de budget alloué.*

✓ *Pour financer les projets d'école, si mon information est exacte*

11. Y a-t-il des collaborations avec des autres partenaires ?

Oui.(9) Non. (1) Pas sûr.(1)

- Si votre réponse est « Oui », quelle sorte de collaboration y a-t-il ?

✓ *Partage avec PREMST*

✓ *Des partenaires au niveau local (Plan Louga, projet de villages Millénaire...) sont souvent invités dans les ateliers de formation.*

✓ *Echanges d'expériences entre PAES et PLAN, mise en œuvre conjointe avec le PVM des formations aux CGE et à l'élaboration de PAV.*

✓ *Certains partenaires comme Plan et le Projet des Villages du Millénaire assistent souvent à nos ateliers de formation.*

✓ *Plan International Louga, le Village du millénaire*

✓ *Le PAES a collaboré avec le Projet de villages des Millénaires dans la zone de Leona-Patou.*

✓ *L'on note aussi une entente PAES-PREMST pour l'établissement de calendriers, supports publicitaires.*

✓ *La collaboration est basée sur le partage des expériences et du modèle PAES.Son approche pour la formation des adultes.*

✓ *Echange d'expériences*

✓ *A part les autorités décentralisées, la seule participation visible à mon sens c'est avec le Projet PREMST de le JICA dans la confection des calendriers grégoriens.*

12. Avez-vous partages des informations avec des autre partenaires ?

Oui.(9) Non. (1) Pas sûr.(1) *Pas de réponse (2)*

13. Y a-t-il des collaborations avec des autres projets financés par le Japon ?

Oui.(10) Non. Pas sûr.(1) *Pas de réponse (2)*

✓ *Pendant les comités conjoints de coordination (jonction des points focaux)*

14. Y a-t-il des éléments qui entravent la réalisation des activités, les résultats et les objectifs ?

✓ *Un défaut de management opérationnel.*

✓ *Pas réellement, sauf les calendriers chargés des IDEN.*

✓ *Lenteur de la réaction de certaines écoles : retarde l'acheminement des courriers venant des écoles.*

✓ *Non implication des acteurs de base*

- ✓ *l'insuffisance de la sensibilisation, par moment de la formation.*
- ✓ *La mobilité des enseignants lors des mouvements du Personnel*
- ✓ *L'indigence et la pauvreté des communautés.*
- ✓ *L'insuffisance des moyens pour assurer un suivi systématique des CGE.*
- ✓ *Le manque de logistiques pour les IDEN surtout pour le suivi*
- ✓ *La pauvreté*
- ✓ *La mobilité des enseignants*
- ✓ *Le manque de moyens pour assurer un suivi systématique de tous les CGE.*
- ✓ *Mobilité du personnel enseignant*
- ✓ *Analphabétisme des populations, et pauvre*
- ✓ *Absence de moyen réservé exclusivement au suivi par les IDEN*
- ✓ *L'attitude de certain directeurs par rapport a la population et a l'élaboration des rapports.*
- ✓ *L'insuffisance de la mobilisation sociale dans certaines zones.*
- ✓ *Il y'en a. Ils sont d'ordre structurel, les moyens logistiques, les distances sont autant d'entraves-*
- ✓ *Le Projet PAES a réconcilié l'école d'avec la communauté. La démarche qu'elle propose est magnifique (démarche participative.) Tout est question de conscientisation et de mobilisation sociale.*

15. Y a-t-il des éléments qui stimulent la réalisation des activités, les résultats et les objectifs ?

- ✓ *L'appui ponctuel en logistique*
- ✓ *Une harmonisation des programmations avec les IDEN*
- ✓ *L'approche partenariale*
- ✓ *Le développement de l'initiative locale.*
- ✓ *L'engagement et l'implication des communautés*
- ✓ *L'engouement pour l'éducation des enfants.*
- ✓ *La gestion de proximité des affaires de l'école.*
- ✓ *L'implication des experts japonais du projet surtout aux sessions de formation*
- ✓ *L'engouement des populations pour l'éducation des enfants*
- ✓ *L'engagement et l'implication des communautés.*
- ✓ *Engagement et implications des populations*
- ✓ *Réalisme dans la planification (Propre moyen d'abord)*
- ✓ *L'amélioration de l'environnement*
- ✓ *L'amélioration scolaire (Accès, qualité, gestion)*
- ✓ *Transparence dans la gestion- Apprentissage de la démocratie.*

16. Apres la Mission de l'Etude de consultation, avez-vous pris des actions pour répondre aux recommandations ci-dessous ?

- Recommandation1 : Assurance de Transparence de la gestion du CGE

Oui.(10) Non. (1) Pas sûr. *Pas de réponse (2)*

-Recommandation2 : Etablissement du système de suivi

Oui.(10) Non. (1) Pas sûr.(1) *Pas de réponse (1)*

-Recommandation3 : Révision du Cadre Logique du Projet(PDM)

Oui.(7) Non. (3) Pas sûr. *Pas de réponse (3)*

-Recommandation4 : Compatibilité de PE et PAV

Oui.(9) Non. (1) Pas sûr.(1) *Pas de réponse (2)*

C. Pertinence :

17. Est-ce que le projet répond aux besoins de communautés sénégalaises?

Oui.(13) Non. Pas sûr.

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

- ✓ *Le projet travaille à développer les compétences d'organisation du milieu autour de l'école, mais aussi de mobilisation de ressources et de développement de l'école. L'école devient véritablement une école communautaire.*
- ✓ *Prise de conscience de leurs capacités propres*
- ✓ *Remise des destinées de l'école à la communauté.*
- ✓ *Le principal indicateur demeure la mise en place de CGE fonctionnels. Autrement dit, le projet a favorisé l'implication des populations aux activités quotidiennes de l'école ; Bref l'école est maintenant l'affaire de la communauté.*
- ✓ *Les CGE existaient mais ne fonctionnaient pas. Avec le PAES, ils fonctionnent bien et les résultats ont suivi.*
- ✓ *Développement du réflexe participatif.*
- ✓ *Amélioration de cadre de vie de l'école*
- ✓ *Mise en œuvre des réformes institutionnelles longtemps en veilleuse.*
- ✓ *Adhésion des communautés*
- ✓ *Implication des communautés au niveau des P.A.V.*
- ✓ *Témoignage des communautés sur le terrain.*
- ✓ *Une nouvelle prise en considération des problèmes de l'école est constatée chez les populations, une implication de celles-ci à la résolution des problèmes de l'école avec l'élaboration de plans d'action volontariste.*
- ✓ *Adhésions des communautés*
- ✓ *Les résultats du suivi sur le terrain*
- ✓ *Engagement des communautés.*

- ✓ *Besoin d'avoir des enfants bien formés*
- ✓ *Adhésion des communautés*
- ✓ *Résultats améliorées de même que les rendements scolaires.*
- ✓ *Le CGE vivaient dans un état léthargie. Aujourd'hui ils prennent conscience du rôle important qui leurs revient. Des résultats appréciables commencent à être notés.*
- ✓ *Il est aujourd'hui un moyen de percevoir la contribution des parents, de la communauté éducative à l'éducation des enfants mais aussi la possibilité de déterminer leur degré d'engagement.*
- ✓ *Le projet entre et intègre parfaitement les préoccupations de ces populations.*
- ✓ *Pendant très longtemps les populations ont compte sur l'Etat Providence. (L'Etat doit faire tout) Avec le PAES, l'approche est nouvelle parce que communautaire basée sur l'engagement Volontariste et la transparence de la gestion.*

18. Trouvez-vous que l'approche du PAES, c.-à-d. l'installation et la fonctionnalisation du CGE, est efficace pour résoudre des problèmes de l'éducation existant au Sénégal ?

- Oui.(11) Non. Pas sûr. (1) *Pas de réponse (1)*

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

- ✓ *Elle est un facteur d'amélioration de la qualité. Car le projet en tant que tel ou la mise en place des CGE, organise davantage la mise à disposition des ressources pour l'école et participe au processus de prise de décision.*
- ✓ *Prise de conscience par les communautés de leurs capacités propres à prendre en charge les destinées de l'école.*
- ✓ *Sans nul doute, l'avènement du PAES est synonyme d'un souffle nouveau pour notre système éducatif. Car mise en place de CGE fonctionnels induit une prise en échange effective des problèmes de l'école par la communauté.*
- ✓ *Oui, car ça implique toute la communauté dans le fonctionnement de l'école.*
- ✓ *Parce qu'elle permet une meilleure implication de tous les acteurs qui gravitent autour de l'école.*
- ✓ *L'éducation est d'affaire de toute la communauté sans exclusive : approche participative*
- ✓ *L'école de la communauté devient une réalité.*
- ✓ *Perception que le CGE impacte sur le rendement scolaire.*
- ✓ *Oui, l'approche est efficace car les CGE étant institutionnalisés par un décret, il est indispensable aujourd'hui de les monter pour trouver des solutions spécifiques à chaque école.*
- ✓ *L'école de la communauté devient petit à petit une réalité.*
- ✓ *L'éducation est devenue l'affaire de tous.*

- ✓ *L'éducation des enfants est désormais prise en charge par toute la communauté.*
- ✓ *La pleine implication de la communauté.*
- ✓ *La nouvelle conscience que les CGE ont de leurs rôles.*
- ✓ *L'approche a permis aux parents et enseignants de se retrouver pour résoudre ensemble les problèmes selon leurs moyens créant une entente parents/parents, parents/enseignant, enseignants/apprenants, apprenants/parents.*
- ✓ *Le PAES est venu à son heure – L'éducation ne se fera tant que les populations n'étaient pas impliquée – l'installation des CGE facilite cela.*
- ✓ *L'Etat du Sénégal a créé un cadre institutionnel dont le CGE pour mettre en place les organes de gestion du PDEF. Malheureusement comme-ci non jamais fonctionne. Grace au PAES tous les CGE on eu une vérité et fonctionnement du moins a 80%.*

19. Trouvez-vous que Région de Louga était appropriée comme un site pilote ?

Oui.(13) Non. Pas sûr.

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

- ✓ *C'est une région qui a l'expérience des innovations ou il y a une équipe technique régionale qui s'est bonifiée au cours du temps dans la coopération et le partenariat.*
- ✓ *Engagement des homologues sénégalais*
- ✓ *Besoin des populations d'être informées et formées*
- ✓ *Bon accueil du projet par les populations formées*
- ✓ *Le choix de Louga comme site pilote n'est pas un hasard. En effet, c'est le troisième projet abrite par la région en matière d'expérimentation.*
- ✓ *Les inspecteurs et directeurs sont engagés. Ensuite, la région de Louga a servi avant a expérimenter des projets japonais : FAD et décentralisation.*
- ✓ *Parce que c'est une région qui faisait face relativement à des défis tels que l'accès, la qualité.*
- ✓ *Bonne collaboration entre la JICA et la région de Louga à travers beaucoup de projets.*
- ✓ *Existence de ressources humaines responsable et compétentes.*
- ✓ *Equipe technique dévouée, adhésion des populations autour des problèmes de l'école, académie dynamique.*
- ✓ *Disponibilité de ressources humaines compétentes.*
- ✓ *Bonne collaboration entre la JICA et l'Académie de Louga à travers plusieurs projets.*
- ✓ *Terrains de mise en œuvre de beaucoup de projet de la JICA.*
- ✓ *L'école dans la région souffrait d'un certain nombre de tares ; TBS à la traine, les résultats scolaires pas satisfaisant les équipements et l'infrastructure dans un piteux état.*
- ✓ *Il est la zone où se pose le plus le problème de la scolarisation-la présence du projet a*

permis de relever le taux de scolarisation, de réussite et de mobilisation pour l'éducation.

- ✓ *C'est une région centre- Elle regorge de compétences et c'est une région qui a besoin d'appui.*
- ✓ *Parce que la région de Louga était un terre du très fertile grâce à ses nombreuses expériences de la formation des membres des collectivités locales et la formation des directeurs d'école à la mise en place de CLEF.*

D. Efficacité :

20. Pensez-vous que le but du projet « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » sera atteint avant la fin du projet ?
- Absolument (6) Plutôt oui (5) Ne sais pas (2) Plutôt non Pas du tout

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

- ✓ *Tout dépendra de la prise de conscience et de l'état d'esprit de la communauté- Si bien sur, ces aspects sont largement prise en compte dans la formation. Qu'elle ne soit pas seulement technique mais qu'elle vise les attitudes.*
- ✓ *Engagement et implication des populations dans l'exécution des PAV*
- ✓ *Reflexe d'anticipation dans la mise en place des abris provisoires en début d'année.*
- ✓ *Gestion des cantines la ou cela existe.*
- ✓ *Pour cela, il suffit de renforcer les moyens de l'ETR afin que les écarts soient comblés.*
- ✓ *Car avec les résultats du CFEE ces 2 dernière années, tout le monde s'attèle à avoir CGE fonctionnel.*
- ✓ *Parce que la prise en charge effective dépendra de la mise en éveil constant de ces CGE.*
- ✓ *Les résultats sur le terrain.*
- ✓ *L'installation de savoir-faire pérennisable en cas de dépérissement du Projet.*
- ✓ *Les études à mi-parcours.*
- ✓ *La mise en place des CGE a permis aux populations de s'intéresser davantage aux problèmes de l'école.*
- ✓ *Les études à mi-parcours*
- ✓ *Le souci constant d'améliorer le fonctionnement des CGE (Stratégie de recherche-action)*
- ✓ *Conclusions d'études*
- ✓ *Recommandations fortes pour améliorer après chaque suivi intégral ou systématique.*
- ✓ *Définition du profil d'un CGE fonctionnel.*
- ✓ *Toutes les parties prenantes de l'action éducative, sans exclusive sont impliquées.*
- ✓ *Une nouvelle conscience est née dans la communauté.*
- ✓ *L'état manifeste une volonté d'aller plus loin dans la décentralisation.*
- ✓ *Les parents ont compris à travers le projet que seuls, leur mobilisation, leur engagement sont les éléments nécessaires pour la réussite de l'éducation dans leur localité.*

- ✓ *Cela dépendra de la volonté de tous les acteurs impliqués.*
- ✓ *Il y a une saine émulation. La bataille de la communication et de l'information a été réussie avec les CGE.*
- ✓ *143 Projet d'école on été financés.*
- ✓ *Les populations sont maintenant conscientes de leur rôle*
- ✓ *Il y a un grand changement de mentalité.*

21. Pensez-vous que les Résultats ci-dessous sera atteint avant la fin du projet ?

- Résultat 1 : Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga.
 - Absolument (10) Plutôt oui (3) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout
 - Résultat 2 : La capacité des CGE est renforcée.
 - Absolument (11) Plutôt oui (2) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout
 - Résultat 3 : Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place.
 - Absolument (7) Plutôt oui (6) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout
 - Résultat 4 : La capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée
 - Absolument (5) Plutôt oui (6) Ne sais pas (1) Plutôt non Pas du tout
- Pas de réponse (1)*

- Si vous avez des commentaire sur la réalisation des Résultats, veuillez décrire ci-dessus..
- ✓ *Il est parfaitement possible d'attendre ces résultats si une synergie d'action (concertation, programmation et partage) est trouvée entre les acteurs.*
- ✓ *Des résultats sont bien, car toutes les écoles auront des CGE.*
- ✓ *Le maillage des écoles du département est complet, reste à prouver par le suivi comment le transfert va s'effectuer.*
- ✓ *Présentement les CGE sont montés dans toutes les écoles de la région et ils ont reçu une formation à l'élaboration des plans d'action volontariste (PAV).*
- ✓ *Administrativement, la capacité est renforcée, les CGE montés dans toutes les écoles ont été formés à l'élaboration de PAV et le seront en élaboration de projet d'école.*
- ✓ *La réponse ci-dessus résume le commentaire : l'implication des acteurs-*
- ✓ *Les CGE sont partout mis en place, L'Environnement des écoles a complètement changé.*
- ✓ *L'ambiance de transparence qui règne dans les écoles est réelle et visible.*
- ✓ *Les Parent ont pris la pleine mesure de leurs responsabilités.*

22. Est-ce que la réalisation de « Le CGE est mis en place dans toutes les écoles de la région de Louga. » apporte « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » ?

Oui.(11) Non.(1) Pas sûr.(1)

23. Est-ce que la réalisation de « La capacité des CGE est renforcée. » apporte « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » ?

Oui.(12) Non. Pas sûr.(1)

24. Est-ce que la réalisation de « Un système de suivi et d'accompagnement efficace et durable est mis en place. » apporte « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » ?

Oui.(11) Non. Pas sûr.(2)

25. Est-ce que la réalisation de « Le capacité de l'appui administratif et financier aux CGE est renforcée » apporte « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » ?

Oui.(9) Non. Pas sûr.(3) *Pas de réponse (1)*

26. Est-ce que « Implication effectives des élus locaux et organes administratifs » a l'influence sur la réalisation du But du Projet « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels »?

Oui.(10) Non. Pas sûr.(3)

27. Pensez-vous que la situation financière de la communauté se dégrade après le commencement du Projet ?

Oui. Non. (11) Pas sûr.(1) *Pas de réponse (1)*

28. Y a-t il des éléments qui entravent la réalisation du but du projet ?

- ✓ *La volonté politique quasi inexistante ne permet pas la réalisation du but du projet.*
- ✓ *L'absence de suivi*
- ✓ *Non implication des populations.*
- ✓ *Non, seulement il faut sensibiliser et suivre*
- ✓ *Problèmes de mobilisation sociale*
- ✓ *Le manque de moyen pour le suivi-accompagnement systématique de tous les CGE.*
- ✓ *Moyens matériels, humaines et logistiques souvent insuffisants dans l'IDEN, pour assurer le suivi de proximité.*
- ✓ *L'attitude de la population analphabète et souvent difficile à mobiliser.*
- ✓ *La présence des partenaires et l'engagement de certains acteurs.*
- ✓ *Faibles moyens matériel, logistique, etc...*
- ✓ *Le seul élément qui peut entraver la réalisation du projet, c'est l'absence de communication et de démocratie. Si ce pari est réussi, rien ne peut entraver les objectifs*

en termes de réalisation

29. Y a-t-il des éléments qui stimulent la réalisation du but du projet ?

- ✓ *La conviction et l'engagement des acteurs.*
- ✓ *Une implication de toutes les franges de la communauté par un dialogue permanent.*
- ✓ *Ce sont les bons résultats.*
- ✓ *L'engagement des acteurs*
- ✓ *L'appui institutionnel*
- ✓ *Les visites-terrain*
- ✓ *L'engagement et l'implication des IDEN et des communautés.*
- ✓ *L'adhésion de la communauté manifeste à travers leur engagement et leur implication*
- ✓ *L'intérêt de l'IDEN*
- ✓ *Les succès scolaire enregistrés stimulent la réalisation du But du Projet.*
- ✓ *L'implication des populations et leur responsabilisation.*
- ✓ *L'approche participative, la démarche inclusive, l'engagement volontariste des populations et des membres des CGE.*

E. Efficience :

30. Pensez-vous que les 4 Résultats mentionnés au-dessus sont réalisés à la suite des Activités exécutés dans le projet ?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. (1)

31. Avez-vous fait des activités additionnelles, qui ne sont pas inclus dans les Activités du cadre logique(PDM), pour réaliser les Résultats ?

- Oui. (1) Non. (10) Pas sûr. (1) *Pas de réponse (1)*

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer des activités que vous avez fait ?

- ✓ *Ce pendant, les actions de formation dans le cadre de la gestion de projets d'école sont un renforcement des acquis.*
- ✓ *Le PAES n'a pas trouvé l'école sénégalaise vierge- nous avons su contourner des difficultés du terrain grâce a votre savoir-faire.*

32. Y a-t-il des Hypothèses Importantes (=conditions extérieures) qui influence la réalisation desdits Résultats.

- ✓ *Décision de la communauté, élus locaux, direction d'école et partenaires d'améliorer l'environnement scolaire.*
- ✓ *La permanence de l'engagement des populations*
- ✓ *Les résultats scolaires des enfants*

- ✓ *L'implication et les actions des élus locaux.*
- ✓ *L'intervention des autres partenaires dans le domaine de l'Education (formation des Directeurs à la gestion administrative, financière et pédagogique), des enseignants.*
- ✓ *Les populations doivent résider dans la zone pour une bonne mobilisation.*
- ✓ *Evidemment- Un projet s'exécute au sein d'une communauté qui a ses réalités – Si le projet ne s'adapte pas il va sans dire qu'il sera confronté à des difficultés.*

F. Impact:

33. Pensez-vous que l'objectif global « Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire » sera atteinte à la suite du projet ?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. (1)

34. Pensez-vous que l'objectif global « Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels aux autres régions » sera atteinte à la suite du projet ?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. (1)

35. Y a-t il des éléments qui entravent la réalisation desdits objectifs?

- ✓ *Schéma de pérennisation inexistant*
- ✓ *Suivi de proximité inexistant*
- ✓ *Modélisation non programmée*
- ✓ *Le défaut d'appui institutionnel*
- ✓ *Un mauvais marketing du projet au niveau des résultats obtenus*
- ✓ *Le non implication des acteurs de l'expérimentation dans le dispositif de généralisation.*
- ✓ *Si les informations sont bien véhiculées il n'y a aucun problème.*
- ✓ *La prise en charge des formations*
- ✓ *Objectivement, je n'en ai pas encore identifié.*
- ✓ *Mobilité de la population dans certaines zones.*
- ✓ *La non implication des acteurs.*
- ✓ *Pas à ma connaissance. Tout réside dans la volonté des communautés à s'engager de manière volontariste et de se mobiliser des ressources de l'école.*

36. Est-ce que « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » apporte « Amélioration de l'environnement scolaire à travers la participation communautaire » ?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. *Pas de réponse (1)*

37. Est-ce que « La mise en place d'un nouveau modèle de prise en charge de l'école par des CGE opérationnels » apporte « Généralisation du modèle de prise en charge de l'école par

des CGE opérationnels aux autres régions » ?

Oui.(9) Non. Pas sûr.(3)

Pas de réponse (1)

✓ *Il est partagé par tous les IA et IDEN du pays en vue d'une généralisation et accepté.*

38. Pensez-vous que les activités du CGE visant l'amélioration de l'environnement scolaire sont menées continuellement ?

Absolument(2) Plutôt oui(9) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout

Pas de réponse (1)

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

✓ *Différences dans le rythme d'exécution des activités*

✓ *Accompagnement nécessaire pour certains CGE*

✓ *Belles réalisations dans certaines écoles.*

✓ *L'amélioration de l'environnement scolaire doit être une activité pérenne.*

✓ *La communauté est maintenant informée, elle s'intéresse à l'école.*

✓ *Parce que le CGE est aujourd'hui au plan institutionnel l'organe principal de gestion de l'école.*

✓ *La pérennisation dépend de l'adhésion des acteurs mais aussi de l'efficacité du système de suivi à améliorer en intégrant tous les acquis positifs notés dans le processus.*

✓ *La plupart des CGE s'inscrivent dans une dynamique de trouver des solutions aux maux dont souffre leur école. Des activités ponctuelles sont menées pour améliorer le cadre scolaire.*

✓ *Parce que simplement il s'agit d'activités identifiées comme prioritaires et faisable, planifiées dans le temps et acceptées par tous.*

✓ *Succès enregistrés jusqu'à ici dans ces domaines, l'amélioration des résultants, des infrastructures et autres autorisent bien des espoirs.*

✓ *C'est un constat.*

✓ *Le PAES a trouvé au Sénégal un bon cadre institutionnel. Le CGE est institutionnalisé par décret 2002. Ce qui restait de les faire fonctionner. Ce que le PAES réussit. Il s'agit simplement d'accompagner les communautés dans la formation et dans le suivi.*

39. Y a-t-il des autres impacts positifs et négatifs autre que lesdits objectifs ?

(Ex. impact sur la politique, la genre, l'environnement, la culture, etc.)

✓ *Sur le genre : Mères plus entreprenantes et plus présentes dans les écoles*

✓ *Partage des tâches garçons et filles sans problèmes.*

✓ *Sur le plan culturel, certaines convictions sont aujourd'hui ébranlées.*

✓ *L'amélioration de l'environnement impacte aussi sur le genre (Par exemple une meilleure prise en charge de la spécificité féminine)*

- ✓ *Quelques problèmes à des croyances religieuses notamment au souci de certaines populations d'implanter des écoles franco-arabe.*
- ✓ *A mesurer en cours d'année suite aux études. Mais du point de vue de l'amélioration de l'accès, surtout des files, les résultants sont encourageants.*
- ✓ *Oui- Le projet a ouvert les yeux aux populations- Elles savent que l'état ne peut pas tout faire.*
- ✓ *Je ne vois que des impacts positifs parce que l'objectif du PAES sont conforme aux objectifs du PDEF a la loi d'orientation 91-22 et à la lettre de politique sectorielle.*

D. Durabilité :

40. Pensez-vous que le rôle du CGE est bien établi dans la politique de l'éducation sénégalaise ?

- Oui. (13) Non. Pas sûr.

41. Pensez-vous que la capacité de l'ETR est bien renforcée pour qu'il puisse continuer des activités après la fin du projet?

- Oui. (12) Non. Pas sûr. (1)

- Si votre réponse est « Non » ou « Pas sur », quelle est votre inquiétude ?

✓ *L'attitude des responsables de structures (IDEN) peut constituer un blocage- Cependant leur engagement est déterminant pour la survie du projet après la fin du projet.*

✓ *Les moyens dérisoires de l'état.*

42. Pensez-vous que l'ETR continue à travailler activement pour réaliser l'objectif global du Projet ?

- Oui. (13) Non. Pas sûr.

43. Pensez-vous que la communauté participe volontairement aux activités du CGE?

- Absolument (8) Plutôt oui (5) Ne sais pas Plutôt non Pas du tout

- Veuillez décrire des raisons de votre réponse.

✓ *Action menées sans attendre la main extérieure*

✓ *Elections assez démocratiques pour choisir les membres.*

✓ *Des visite de terrain ont permis de constater que les communautés participent volontairement a la vie de l'école a travers certaines réalisations comme les abris provisoires, les clôtures, les latrines, les logements pour enseignants.*

✓ *Avec les PAV, la communauté est bien impliquée et participe volontairement aux activités du CGE.*

✓ *Les PAV constituent une illustration.*

- ✓ *Visites fréquentes au niveau des écoles.*
- ✓ *Implication des populations dans la mise en œuvre des activités du P.A.V.*
- ✓ *La plupart des activités réalisées dans le cadre des PAV sont des activités réalistes faites en fonction de leurs moyens.*
- ✓ *Visites fréquentes à l'école*
- ✓ *Implication dans les activités du CGE.*
- ✓ *Taux et niveau de réalisation des activités planifiée*
- ✓ *Visites plus fréquents*
- ✓ *Gestion quantum horaire*
- ✓ *Gestion concertée des problèmes de l'école*
- ✓ *Plus d'harmonie dans l'intervention a l'école*
- ✓ *Avec le PAES, la communauté locale a compris que l'école dépend de leur engagement.*
- ✓ *C'est un constat sur le terrain.*
- ✓ *Il y a définitivement une évolution des mentalités.*
- ✓ *L'ETR a capitalise plusieurs expériences.*
- ✓ *Les réalisations sont concrètes, et l'engagement des population est visible.*

44. Est-ce que les efforts pour généraliser le modèle du PAES sont inclus dans des activités du Projet

Oui. (11) Non. Pas sûr.

Pas de réponse (2)

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer des efforts que le Projet a pris

- ✓ *Suivi des CGE (Pièces de gestion)*
- ✓ *Suivi des CGE à problèmes (Activités terrain)*
- ✓ *Rencontres de mutualisation des CGE (partage d'expériences)*
- ✓ *L'invitation des IA et IDEN des autres régions de Sénégal aux sessions de formation de cette année.*
- ✓ *Le projet a formé et informé les responsables de zone qui s'occupent du suivi.*
- ✓ *La tenue de session de partage élargie a tous les académies.*
- ✓ *Compte rendu au Ministère de l'Éducation*
- ✓ *Atelier de partage avec les IA, IDEN, et partenaires.*
- ✓ *Perspective d'étendre du Projet aux autres régions.*
- ✓ *Journées d'information pour les inspections d'académie et inspections départementales.*
- ✓ *Participation des IDEN et IA aux sessions formation de montage de CGE et d'élaboration de PAV, élaboration de modules de formation*
- ✓ *Invitation de tous les IA et IDEN du Sénégal pour assister aux ateliers de formation.*
- ✓ *Etude pour faire l'état des lieux des autres régions.*

- ✓ *Rencontres de partage avec le Ministère de l'Education*
- ✓ *Déjà tous les IA et IDEN ont suivi et partagé pleinement aux sessions I et II de formations et ont adhéré à l'approche.*
- ✓ *L'organisation des ateliers de partage avec l'ensemble des IA et IDEN a permis une bonne appropriation et possibilité de transfert.*
- ✓ *Organiser des rencontres pour impliquer les autres régions du Sénégal.*
- ✓ *Il y a des ateliers sur la mutualisation.*
- ✓ *Un dispositif simple et efficient est testé à trouver le suivi intégral des CGE avec participation des responsable de zone.*

E. Autres :

45. Est-ce que votre capacité a été renforcée à travers des activités du Projet ?

- Absolument (9) Plutôt oui (1) Ne sais pas (1) Plutôt non (1) Pas du tout (1)

- Si votre réponse est « Oui », veuillez expliquer des capacités qui ont été renforcées.

- ✓ *Techniques d'animation de groupe*
- ✓ *Elaboration de PAV et PE*
- ✓ *Gestion matérielle et financière*
- ✓ *Techniques de suivi*
- ✓ *Capacité managériale ; Bien diriger une réunion, écrire une PAV et monter correctement un CGE.*
- ✓ *Les stratégies de montage d'un CGE opérationnel*
- ✓ *Les techniques de mobilisation et d'implication des populations en matière d'éducation.*
- ✓ *Comment monter un CGE, élaboration de PAV, gestion matérielle et financière, élaboration de projets d'écoles.*
- ✓ *Meilleure maîtrise des stratégies de montage et de redynamisation des CGE.*
- ✓ *Coordonateur de l'ETR, j'ai pu renforcer mes capacités en termes de planification des activités, gestion des rencontres de partage, maîtrise des stratégies de mise en œuvre, des formations, du suivi.*
- ✓ *Une meilleure perception, des potentialités qui sommeillent chez les populations.*
- ✓ *Une compréhension mutuelle entre autorité et population*
- ✓ *Une meilleure dynamique de résolution des problèmes scolaire.*
- ✓ *La formation des adultes*
- ✓ *La multiplicité des approches (sketches, image associés à la théorie)*
- ✓ *Les techniques d'élaboration des PAV, de mise en œuvre des plans d'action, de suivi et PAV*

46. Si vous avez des commentaires ou des idées concernant le Projet, veuillez décrire ci-dessous ;

- ✓ *Le PAES JICKS est similaire au PAES-ACDI dans la zone de Saint-Louis. Celui était favorisé depuis 2000, on avait les besoin de PAES JICKS. D'où la nécessité de se rapprocher des autorités du ministère pour savoir pourquoi ce précieux projet n'a jamais été généralisé. Ce serait une manière d'éviter au PAES JICKS de tomber dans ce travers.*
- ✓ *Le projet peut bien atteindre ses objectifs, il suffit de prendre conscience des insuffisances et de profiter du temps qui reste pour les combler.*
- ✓ *Projet intéressant pour l'amélioration du cadre scolaire. Le system éducatif gagnerait beaucoup pour sa généralisation.*
- ✓ *Les acquis sur le terrain nous montrent que l'avenir de l'école sénégalaise repose sur l'existence de CGE fonctionnels.*
- ✓ *Le PAES est un projet pertinent qui a permis à la région, par des approches appropriées, d'attendre l'objectif "à chaque école son CGE fonctionnel." La généralisation du modèle souhaitée par le Ministère et acceptée par tous nos collègues permettre aux populations de mieux s'appropriier leur école de biens, l'appuyer pour des enseignants apprentissages de qualité et une bonne fréquentation de celle-ci. Le PAES nous permet de régler un problème institutionnel de manière définitive. Un CGE par chaque école.*
- ✓ *Le PAES avec sa démarche originale a permis de revisiter le décret 2002-652 qui n'était applique nulle part-Louga a montré le chemin que les autres académies peuvent imiter.*
- ✓ *Projet très intéressant mais engagement à renforcer ses capacités des motivations.*
- ✓ *Le projet gagnerait beaucoup à s'appuyer sur l'équipe technique régionale en cas de généralisation. Il devrait mettre en place ce dispositif léger pour accompagner l'IDEN sur le plan de la logistique.*

6. インタビュー項目（和文）

インタビュー項目（対象：CGE）

<実績の検証について>

1. CGE は民主的に設置されたか。「民主的」とはどういう意味か。
2. CGE の能力は強化されてきているか。何故、そう思うか。
3. CGE の活動について、他の CGE と共有しているか。
4. CGE の活動について、内部評価を実施しているか。
5. ゾーン校長とはどのような関係にあるか。
6. CGE の活動について、適切なアドバイスが得られているか。それは誰からか。
7. CGE による新しい学校運営モデルが構築されつつあるか。

<実施プロセスについて>

1. CGE の活動に積極的に取り組んでいるか。
2. CGE の活動を実施するにあたって、阻害・貢献要因はあるか。

<妥当性に関して>

1. CGE の設置・機能化はセネガルの教育課題の解決に効果をあげていると考えるか。

<有効性に関して>

1. プロジェクト目標の「機能する CGE による新しい学校運営モデルが構築される」は、現時点において、どの程度達成されていると考えるか。またプロジェクト終了時までに達成されるか。
2. 機能する CGE とは、どのような意味か。
3. 地域の選ばれた人や行政機関の効果的なかかわりがプロジェクト目標の達成に影響を与えるか。
4. 住民の財政状況はプロジェクト開始前と比べて、悪化していないか。
5. プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか。
6. プロジェクト目標の達成に貢献する要因はあるか。

<インパクトに関して>

1. プロジェクトの効果として、「コミュニティの参画を通じた学校環境の改善」が見込まれるか。
2. プロジェクトの効果として、「機能する CGE による新しい学校運営モデルの普及」が見込まれるか。
3. 上位目標の達成を阻害する要因はあるか。
4. CGE による学校改善活動が今後も継続して実施されると予想されるか。
5. 以下の視点において、上位目標以外の正負のインパクトは生じたか

- ① 政策の策定と法律・制度・基準などの整備への影響
- ② ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響
- ③ ターゲットグループへのその他の影響
- ④ その他上記以外の影響

<自立発展性に関して>

1. プロジェクト終了後も活動を継続するための組織力はあるか。
2. プロジェクト終了後も積極的に CGE 活動に参加する意思があるか。
3. PAES の手法をどのように評価しているか。
4. CGE への貢献が過度な負担になっていないか。

<その他>

－児童の成績の向上/低下について

1. その理由は何か。

－研修について

1. CGE の設置に関する研修は適切であったか。
2. PAV 策定に関する研修は適切であったか。
3. PE の物品・資金の計画および管理にかかる研修は適切であったか。

－CGE について

1. メンバーの選定はどのように行ったか？
2. 事務局員・会計監査人の選出はどのように行ったか？
3. CGE を設置するにあたって困難はなかったか？
3. 会合はどのような形でおこなっているか。テーマは何か。参加者は誰か。

－PAV について

1. 策定過程において困難はなかったか。
2. 実施において困難はなかったか。
3. 困難があった場合、どのような対処をしたか。その後、解決したか。

－PE について

1. プロジェクトを通じての経験が、PE の実施に役立っているか。

－住民へのインタビュー項目

1. CGE に対してどのような期待をしているか。

2. CGE 活動に自発的に参加しているか。もし、参加しているのであれば、何がモチベーションになっているか。

－会計担当者への質問

1. 住民からの貢献の内訳

インタビュー項目（対象：IA）

<基礎情報>

1. IA の本来業務は何か。
2. プロジェクトにおいてはどのような任務を任されているか。
3. プロジェクトでの任務が本来業務の負担になっていないか。

4. 州内でプロジェクトを開始するにあたって何か困難があったか。
5. 州内での他ドナーの類似プロジェクトは？すみ分けは？重複はないか？
6. ゾーン代表校長を活用したモニタリング体制は構築されつつあるか？IA としてどのようなサポートをしているか？何か阻害要因はあるか？
7. ゾーン代表校長は、今後、制度化されていく流れにあるのか。

8. プロジェクトはルーガ州の社会やニーズに合致しているか。
9. 州内の教育環境は、プロジェクト実施前と比較して、どのように変化しましたか。
10. プロジェクトは州内でどのように評価されていますか。
11. 州内の IDEN 間で差が生まれていないか。

12. 州内の学校の PE 実施状況はどの程度か。プロジェクト実施前はどうか。
13. PAES プロジェクトが PE の実施状況にも影響を与えていますか。
14. PE 用の資金はきちんと確保され、各 CGE への移転は順調に進んでいるか。
15. 他州にモデルを拡大していくとき、ETR のような技術委員会を作ることが可能と考えるか。また必要と考えるか。
16. 他州への普及可能性について、どのように考えるか。

17. プロジェクト終了後に活動を継続していくための予算は確保されているか。

インタビュー項目（対象：IDEN）

1. IDEN の本来業務は何か。
2. プロジェクトにおいてはどのような任務を任されているか。
3. プロジェクトでの任務が本来業務の負担になっていないか。

4. 県内でプロジェクトを開始するにあたって何か困難はあったか。
5. ゾーン代表校長を活用したモニタリング体制は構築されつつあるか？ゾーン代表校長による診断の精度は確保されているか。
6. ゾーン代表校長へはどのような支援を行っているか。ゾーン代表校長の設置が今後制度化されていく可能性はあるか。
7. ゾーン代表校長は何人いるのか。定期的な会合などは行っているのか。
8. 上手く運営されていない CGE をゾーン代表校長が特定したあと、どのような措置をとっているか。また、問題を引き起こす主な原因は何か。
9. 視察の際の移動手段に問題はないか。
10. 持続的・効果的なモニタリングシステムを構築していくにあたり、何か阻害要因はありますか。

11. CLEF と CGE の関係はどうあるか。CLEF は機能しているか。
12. 県内の教育環境は、プロジェクト実施前と比較して、どのように変化したか。
13. 県内の CGE の横のつながり（Mutualisation）をどのようにみているか。また、県外とはどうか。
14. プロジェクトが実施した一連の研修をどのように評価しているか。
15. プロジェクトが PE の実施状況にも影響を与えているか。
16. PE のための資金は、各 CGE に順調に移転されつつあるか。
17. 住民の参加度をどのように評価しているか。過度の負担になっていないか。
18. 県内の学校間に差が生じていないか？もし、差が生じている場合、何が要因となっているか。

インタビュー項目（対象：ゾーン校長）

1. ゾーン代表校長の本来業務は何か。
2. プロジェクトにおいてどのような任務を任されているか。
3. プロジェクトの任務が本来業務の負担になっていないか。
4. いくつの CGE を任されているか。
5. それぞれの CGE とはどのような関係を築いているか。
6. ゾーン代表校長を活用したモニタリング体制は構築されつつあるか。移動費、通信費などが負担になっていないか。
7. 何を基準に「問題のある CGE」を判断しているか。判断に困難はないか。
8. CGE より提出されるレポートの分析に関する研修は適切であったか。
9. モニタリングを実施するにあたって、適切な支援を IDEN から得られているか。
10. ゾーン代表校長間での連携はあるか。
11. 現行のモニタリング体制を継続していくにあたって、どのような困難があるか。今後とも現行の業務を継続していけるか。
12. プロジェクトによって、貴方のどのようなスキルが向上したか。
13. 現行のモニタリングシステムが他州でも活用できると思うか。

14. PAES の手法は、学校や住民にどのように評価されているか。
15. PAES で実施した一連の研修は有用であったと評価しているか。
16. 学校や住民生活の変化をどのように見ているか。
17. CGE 間での連携は生れているか。
18. 学校間で差が生じていないか。もし生じている場合、どのようなことが要因になっているか。

7. 面談記録

面談記録

訪問先	教育省
日時	11月30日(月) 11:20~11:45
出席者	先方：初等教育局長、Samba DIOP氏 (DEE/Point Focal)、Adama FAYE氏 (DPRE/Point Focal) わが方：丸山事務所員、Macaty FALL氏、長谷川(書)

1. 冒頭、丸山所員より、終了時評価ミッションの目的・日程について説明。その後、初等教育局長より、今回の評価ミッションに、教育省の Point Focal である Samba DIOP 氏と Adama FAYE 氏の同行、及び 12 月 17 日に開催される合同調整委員会 (CCC) への出席について合意を得た。

2. 初等教育局長からの主なコメントは次のとおり。

- －教育省の PAES (「教育環境改善プロジェクト」) に対する関心は高く、今回の終了時評価の結果に期待している。
- －地方とは常に連携し、地方で問題が生じたときには、中央である教育省がコーディネーションの役割を果たしたい。

収集資料：

- Rapport national sur la situation de l'éducation 2008, DPRE
- Annuaire statistique national

訪問先	教育省
日時	11月30日(月) 12:00~13:50
出席者	先方：Samba DIOP氏 (DEE/Point Focal)、Adama FAYE氏 (DPRE/Point Focal) わが方：丸山事務所員、Macaty FALL氏、長谷川(書)

質問票に沿って、教育省の Point Focal 2 名に対し、インタビューを実施した。主要な回答は以下のとおり。

1. PAES に対する評価

- ✓ セネガルでは、学校運営委員会 (CGE) が設置されても機能しないという問題がある。PAES はこの問題を解決するためのひとつの手法である。つまり、コミュニティの参加と動員を促す手法を示している。

2. 他ドナーとの重複の有無

- ✓ CGE の機能化をプロジェクトの一部として扱っているものはあるが、CGE の機能化そのものをプロジェクトの目標としているものはほかにない。
- ✓ PAES では、中央と現場の距離が非常に近いことが、他ドナーのアプローチと大きく異なる。

3. 妥当性

- ✓ 質の高い教育を提供する良い学校をつくるためには、住民の組織化・動員が不可欠である。PAES はその方法を提示している。
- ✓ 教育・訓練 10 カ年計画 (PDEF) の第 3 フェーズでは、「運営 (Gestion) の強化」を謳っており、そのために有効で効率的な方法を検討する必要がある。PAES の手法もそのひとつである。
- ✓ ルーガ州は、2006/2007 年の教育関連指標が他の州より低かった。また、宗教的な影響も強い地域である。こうした地域において改善例を示すことは、他州への普及を考える際に有用である。

4. 有効性

- ✓ 量的には目標は達成されるであろうが、プロジェクト終了時まで「新しいモデルが構築される」とまではいえない。延長が必要とも思われる。
- ✓ 現時点では、プロジェクトに依存している部分も多く、モデルの構築にはプロジェクト終了後の自立性が重要である。
- ✓ CGE の組織化、社会的動員、貧困度、CGE メンバーの教育レベルなどが、プロジェクト目標達成の阻害要因となり得る。これらの阻害要因を排除するには情報の提供が重要であり、啓発や研修が有用である。

5. インパクト

- ✓ モデルが確立していない現時点で、モデルの普及の可能性を問うのは時期尚早である。まずはモデルが構築されたうえで、その有効性を評価し、それが他州でも適用可能かどうかを調査し、その後、普及へと進む。段階を踏むことが重要である。
- ✓ CGE をどのように機能させるかが重要である。現時点ではプロジェクトの資金によって、機能している部分もある。今後はモニタリングの制度を取り込んでいく必要がある。
- ✓ 女性を CGE の事務局員に選出することで、女性のダイナミズムが生まれている。
- ✓ CGE の活動によって学校をとりまく環境が変化することで、教員がより良い環境で働くことができ、結果として、教育の質の改善につながっている。

6. 自立発展性

- ✓ CGE の存在自体は法律によって定められたものであり、今後も持続することが保証さ

れる。ただし、それが機能しているかどうかが問題である。この問題は地方教育・訓練委員会（CLEF）に関しても同様である。

7. ゾーン代表校長の制度化について

- ✓ ゾーン代表校長とは校長同士でつくっている組織の代表であり、メンバーである校長らの承認を得ている。教育省の組織図上では位置づけられていないが、かなり形式化されつつある。彼らの必要性に対する認識は高く、将来的にはその位置づけを検討していく必要がある。

収集資料：

-Rapport national sur la situation de l'éducation 2008, DPRE

-Annuaire statistique national

訪問先	IA（州視学官事務所）ルーガ
日時	12月1日（月）9：00～10：30
出席者	先方：Lamine SARR 氏（IA）、Serigne FALL 氏（Point Focal） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川（書）

冒頭、IA ルーガより、プロジェクトに対する感謝の意が述べられ、その後、質問項目に沿って、インタビューを実施した。主要な回答は以下のとおり。

1. プロジェクトでの業務と IA の本来業務との関係

- ✓ セネガルでは 2002 年以降、CGE の設置が義務づけられているが、CGE が機能していないという問題を抱えていた。プロジェクトは CGE を機能させるための方法を提示している。ゆえに、本来業務への追加的な業務というよりはむしろ、本来業務を促進するものとして位置づけられる。

2. 「機能する」CGE

- ✓ 自らが抱える問題を診断し、それを解決するための学校活動計画（PAV）を作成し、自らがもつリソースを用いて解決できる。
- ✓ 住民の参加があり、責任があり、かつ学校の周りに存在するリソースを動員できる。
- ✓ 会合を頻繁に開催している。
- ✓ PAES は選挙が基本にあり、PAV がある。これらは CGE を機能させるための有用な手段である。

3. プロジェクト実施にあたっての困難

- ✓ 「教育環境」とは何かについて、共通の認識をもつのに時間を要した。

4. 現行のモニタリング体制

- ✓ 手段（パソコン、車）に制約があり、このことがレポートの回収率に影響を及ぼしている。コミュニケーションの手段や郵送手段など現状を踏まえると、50～60%回収できれば良しとされる。
- ✓ ゾーン校長が抱える学校数が多いこと、レポートを収集し、取りまとめを行うが、その結果をゾーン校長自身がフォローする体制にはなっていない。

5. PAV と PE の関係

- ✓ 互いに補完し合うものである。学校が有する問題を分析する際に、PAV でできることと資力が必要なものを区別し、資力が必要なものについては学校プロジェクト（PE）を作成する。また、PAV での資金管理・物品管理のノウハウを PE で生かすことができる。

6. 他州での展開の可能性

- ✓ 他州でも州技術チーム（ETR）を設置することは可能で、ETR のようにさまざまな関連機関を取り込むことは、その後のフォローを容易にする。

7. プロジェクト終了後の予算の確保

- ✓ 現時点ではプロジェクトのための会合と通常業務のなかで実施される会合は別々に開催されているが、プロジェクト終了後は通常業務の会合のなかに、CGE に関する議題も取り込むことになる。ゆえに、予算は通常業務のなかで賄うことになる。

訪問先	IDEN（県視学官事務所）ルーガ
日時	12月1日（月）10：45～12：10
出席者	先方：Papa Mbaye 氏（IDEN）、Mor Gueye 氏（Point Focal） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川（書）

冒頭、IDEN ルーガより、JICA によるこれまでの支援に対する感謝の意が述べられた。その後、質問項目に沿って、インタビューを実施した。主要な回答は以下のとおり。

1. プロジェクトでの業務と IDEN の本来業務との関係

- ✓ プロジェクト実施前から、CGE をどう機能させるかが課題であったので、プロジェクトでの業務は、自然と日常業務のなかに取り込まれている。

2. モニタリング制度

- ✓ モニタリングのための予算が限られている。移動手段の問題もある。
- ✓ 昨年度は 44 の CGE で問題が確認されたが、これらすべてに関して、通常業務のなかで、訪問指導を実施した。問題の多くは社会的動員であった。
- ✓ 問題があるかどうかの判断基準には PAV 策定の有無、実施の可否など、明確な基準があり、診断の精度は確保されていると考える。
- ✓ 機能している CGE と問題のある CGE の連携を生むことが重要である。
- ✓ IDEN のなかに CGE モニタリング事務局を設置したい。そこにこれまでの実績・経験を保存することで、他の CGE での経験を共有することができる。また、たとえ人が異動しても、そこに情報が残る。
- ✓ 現場レベルでの情報共有を促進する必要がある。問題はゾーンレベルで解決できればより良い。
- ✓ 今後 CGE を継続的に機能させていくためには、モニタリングの方法を確立させることが不可欠である。

3. CLEF

- ✓ プロジェクトで機能化のための取り組みも行ったが、現時点においてははまだ機能していない。
- ✓ 町・村長（もしくは自治体の長）（Président de Communauté Rural : PCR）の関与が十分でない。

訪問先	IDEN ルーガ
日時	12月1日（月）12：20～13：10
出席者	先方：Pelierck Gueye 氏、Cheikh Gaye 氏（ルーガ県ゾーン代表校長） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川（書）

IDEN ルーガのゾーン代表校長 2 名に対し、インタビュー項目に沿って、インタビューを実施した。主要な回答は以下のとおり。

1. プロジェクトでの業務と従来のゾーン校長としての業務との関係

- ✓ ゾーン校長には、従来からゾーン内の学校の取りまとめを行う役割があり、IDEN との仲介役を担っている。プロジェクト内での役割も同様であり、追加的な業務は、CGE の状況について、報告書を取りまとめることである。

2. 現在試行中のモニタリング体制

- ✓ 報告書を収集するのに困難があるが、教員文科会（Cellule d'Animation Pédagogique :

CAP) の機会を利用するなど、改善の余地はある。

- ✓ 移動手段、コミュニケーション方法など問題があることは否定できないが、ゾーン校長としての役割を継続的に果たしていく意思はある。
- ✓ 問題のある学校の特定に関して、既にプロジェクト内での研修を受けているので困難はない。
- ✓ 問題のある学校については、報告書を取りまとめ、IDEN に提出するのみならず、可能な限り、学校へも訪問している。
- ✓ 現行のモニタリング体制も有効であるが、IDEN 同士が定期的に経験を共有できる連合があればより良い。
- ✓ ゾーン校長同士は頻繁に連絡をとり合い、経験を共有している。

3. 社会的動員 (mobilization social)

- ✓ たとえ、PAV が策定され、報告書が提出されていても、必ずしも CGE が機能しているとはいいきれず、社会的動員に問題がある CGE が多い。これは、活動に対する参加ではなく、会合への参加においてである。つまり、代表が会合に参加すれば、それでいいと考える文化があるため、住民の会合への参加が進んでいない。

4. 研 修

- ✓ プロジェクトで実施された研修はいずれも適切で、役立つものである。
- ✓ プロジェクト実施中に校長であった人はプロジェクトによる研修を受けることができたが、今後、新しく就任する校長に対する研修を検討する必要がある。

訪問先	Ecole Leona (目的 : Millenium Village Project のコーディネータへのインタビュー)
日 時	12月2日(水) 10:50~11:20
出席者	先方 : Amadou SALL 氏 (Millenium Village Project、教育担当)、 同席者 Fegui FAYE 氏 (レオナ小学校長) わが方 : 丸山事務所員、Macaty FALL 氏、長谷川 (書)

冒頭、丸山所員より、終了時評価ミッションの目的を説明し、その後インタビューを実施した。概要は以下のとおり。

1. 連携の理由

- ✓ (Millennium Villages Project : MVP) のなかでも学校運営の改善に取り組んでいたもので、同じ目的を有しており、かつ対象地域となっていたので、連携をお願いした。
- ✓ CGE の運営管理の強化の必要性は実感していたが、そのための具体的な方法を模索中であった。

- ✓ 以前 IA で勤務しており、当時から JICA のプロジェクト（「地方教育行政強化計画」）についての知見があった。
- ✓ 研修実施に際しては、共同で費用負担を行ったので、Win-Win であったと考える。

2. PAES に対する提言

- ✓ PAES のアプローチは評判も良く、広く受け入れられている。研修の質も高く、良いスタートを切ったと考える。ただし、今後はモニタリング体制を構築する必要がある。モニタリングによって、CGE の継続的な機能が保証される。
- ✓ 人の異動が多いため、1年に一度は再研修のワークショップを開催し、新しく着任する校長に研修を受ける機会を与えることも重要である。
- ✓ それぞれの学校をとりまく社会環境や校長の経験によって、CGE の機能に差が生じる可能性も否定できない。

訪問先	PAES 事務所
日 時	12月3日（木）15：45～16：30
出席者	先方：GERALD 氏（コンサルタント） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、長谷川（書）

インタビューの主な内容は以下のとおり。

1. プロジェクトの実施体制

- ✓ 専門家、ETR メンバー、ANAF A、コンサルタントの役割分担がはっきりしており、非常に良い。
- ✓ ETR の人数は多すぎる（意思決定に時間がかかる）。
- ✓ ETR のメンバーが専業でプロジェクトに携わっているわけではないので、時間の調整等が難しい。
- ✓ それぞれがそれぞれの役割を十分に果たしている。
- ✓ アクター間でのコミュニケーションには問題はなかった。
- ✓ ETR と NGO の関係はプロジェクト開始当初は多少の困難があったが、それぞれの役割分担をはっきりさせ、その範囲内で仕事をすることで、問題は解決された。

2. プロジェクトそのもののモニタリング体制

- ✓ ETR 会合の場で、これまでの活動とこれからの活動を議論し、全員で合意を得、それぞれのアクターがそこで任された業務に責任をもって取り組んだ。
- ✓ 活動計画のようなものは特に作成していない。

3. プロジェクトへの提言

- ✓ ETR 会合での資料を事前に配布した方がよい。
- ✓ 1 年次対象、2 年次対象、3 年次対象と分けて、次から次へと実施するのではなく、最初の対象校を継続的にモニタリング・フォローしていく方がよいと思われる。
- ✓ モニタリングすることで、PAV の実施が確実に進んでいく。
- ✓ ゾーン代表を活用したモニタリングシステムは人材や財源に制約があり、今後こうした財源をどう確保していくか検討する必要がある。

訪問先	PAES 事務所
日 時	12 月 3 日 (木) 9 : 50 ~ 13 : 00
出席者	先方 : 馬野専門家、清野専門家 わが方 : 丸山事務所員、長谷川 (書)

質問票項目以外の主要なインタビュー内容は以下のとおり。

1. 現時点でのプロジェクトにおける CLEF の位置づけ

- ✓ ゾーン代表校長は CLEF のメンバーであるので、将来的にはゾーン校長を通じて、CLEF を巻き込んでいってほしいと考えるが、プロジェクトの期間は有限であり、限られた期間内に成果を上げる必要がある。ゆえに、プロジェクト期間中においては、CLEF をモニタリング体制の中心に位置づけることを断念した。
- ✓ CLEF 会合を開催した時点では、「モニタリング」そのものの考えが定まっていなかった。モニタリングでは、「実際に学校に行ってアドバイスをする」ということが不可欠であるという考えが固まった段階で、CLEF をモニタリング体制の中心に置くことを断念することになった。
- ✓ 各セッションの研修に CLEF の代表を呼んでいるが、このことは地方自治体を巻き込むという意味で非常に重要であると考ええる。
- ✓ CLEF 会合後、実際に CLEF が設立されたかどうかは、ETR 会合を通じてフォローしたが、それ以後はフォローしていない。

2. PDM0 から PDM1 への変更理由

- ✓ 運営指導調査以後、4 つの成果に分け、現状に合うようにプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) を整理し直した。
- ✓ 基本的には、運営指導調査団に提示された PDM 案をプロジェクト側が受け入れる形になっている。
- ✓ プロジェクトの目的は “Redynamiser le CGE avec la participation communautaire” であり、あえて目標値をあげるならば、「ルーガ州すべての学校に CGE を設置すること」そして「それらが活動を行うこと」だけであり、そのために何をすべきかをプロ

プロジェクトで検討した。

- ✓ プロジェクト開始当初は、PAV に対する理解が全くなかったが、プロジェクトを通じて、PAV が理解されてきたことにより、PDM（修正版）の合意が得られた。

3. PAV と PE の関係

- ✓ 当初から本プロジェクトでは PAV をツールとして使う予定であった。
- ✓ PE ありきのプロジェクトであったので、PE は取り入れざるを得なかったが、PAES 内では、PE の条件を変え、限られた金額のなかで何ができるかを考える PE になっている。
- ✓ PAV と PE は補完的であると想定しているが、PE 資金が現時点においては支出されていないので、実際に共存できるかどうかは不明である。
- ✓ PE の制度そのものがセネガルにおいて、今後も継続するかどうかは不明である。
- ✓ PE に関する意思決定は教育省との間で行っており、ETR は介していない。

4. Mutualisation（相互扶助）

- ✓ 情報を提供する場であると考えている（Atelier d'information）。
- ✓ より良くするための手段を提供する場であり、強制するものではない。
- ✓ Mutualisation はモニタリングの一環ではないというのが、ETR との共通の理解である。モニタリングとはあくまでも現場に行き指導することを指す。
- ✓ Mutualisation を今後どのように位置づけていくのかは、いまだ検討中で、プロジェクト終了までの期間に整理していく必要がある。

5. 研修の費用について

- ✓ 最低限に抑えており、更に縮減するには、日当を安くするなどの選択肢しかなく、これは現実的ではない。
- ✓ 研修には校長だけではなく、村長、女性組合の代表などを同時に呼ぶことが重要であり、このことがプロジェクトの成功要因でもあるので、参加者の人数を減らすのは難しい。
- ✓ 研修はモニタリングを実施する視学官が実施するのが望ましい。

訪問先	ANAFa 事務所
日時	12月3日（木）16：50～18：30
出席者	先方：ANAFa メンバー4名（Sy Amadou Tidiane 氏、Papa Samba Mbengue 氏、Abdou Aziz Ndiaye 氏、Oumar Sall 氏） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、長谷川（書）

インタビューの主な内容は以下のとおり。

1. プロジェクトの実施体制

- ✓ 官・民連携の理想的な実施体制である。
- ✓ 専門家、ETR、コンサルタント、NGO がそれぞれ自分の役割を担っており、それをプロジェクトリーダーがうまくコーディネートし、成果につなげた。
- ✓ ETR との間に当初は少し距離があった。つまり、教員の間では、NGO は新しいアクターとしてとらえられた。

2. 業務内容

- ✓ ANAFA は現場に情報を伝える役割を担った。
- ✓ 最初に地方自治体の長にプロジェクトの目的について説明し、その後、学校を一校一校回り、研修への参加を促した。
- ✓ 研修への出席率はほぼ 100%を達成できた。

3. 業務の促進要因

- ✓ ANAFA はルーガで 19 年間活動してきており、既に信頼を得ていた。
- ✓ 現場でのコミュニケーション技術が蓄積されていた。
- ✓ 現場に関する知見があった。

4. 業務実施にあたっての困難

- ✓ プロジェクトとは外部から資金を運んでくるものとの意識があったため、PAV のコンセプトを理解してもらうのが困難であった。
- ✓ 1、2、3 年次と分けたことで、2 年次以降の対象校からの早期実施に対する要請が強かった。
- ✓ PTA と学校との間に距離があった。
- ✓ 地域の有力者の巻き込みが必要であった。

5. 現行のモニタリングシステム

- ✓ 物的・財政的資源に限界がある。
- ✓ ゾーン代表自らがモニタリングし、彼らだけでは解決できない問題を視学官に上げるシステムも可能か。
- ✓ 地方自治体が車を貸すなど、回収に協力することも可能か。

6. CLEF

- ✓ CLEF が役所であることに限界があった（勤務時間など）。
- ✓ 現場に近いところに人がいる必要があるが、CLEF は都市にあり、事務所内の仕事を中心である。
- ✓ CLEF のメンバーの選定が民主的でないため、メンバーの積極性にも欠ける。
- ✓ PAES は CLEF を中心としたモニタリング体制をつくらうとしたが、うまくいかず、

より現場に集中するために、ゾーン校長を活用したモニタリング体制に切り替えた。

7. PAES の成功要因

- ✓ 定期的に ETR 会合を開催し、考えを共有し、合意を図ってきたこと。
- ✓ JCC を定期的に開催したこと。
- ✓ 他の州の IDEN を招いたこと。
- ✓ 評価ミッションが東京から来ること（モチベーションを高める）。
- ✓ 西アフリカ地域全体の会合を開催し、ネットワークを広げたこと。

訪問先	IDEN リンゲール
日時	12月5日（土）8：50～10：00
出席者	先方：Amadou Moctar NDIAYE 氏（リンゲール Point Focal）、Elhadji Ndaw 氏（IDEN リンゲール） わが方：丸山事務所員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、長谷川（書）

冒頭、丸山所員より、地理的に厳しい環境にあるリンゲールでの成功は他の地域での PAES のアプローチの可能性を探るきっかけとなるため、リンゲールでの調査が非常に重要であることを説明。その後、インタビューを実施した。主な概要は以下のとおり。

1. IDEN の本来業務と本プロジェクトとの関係

- ✓ IDEN は国の教育政策である PDEF の県レベルでの実施機関であり、国の政策に従い、県内のすべての学校に CGE が設置されることをフォローする役割を担っており、PAES は機能する CGE の設置を促すものである。

2. ゾーン代表校長の位置づけ

- ✓ リンゲールはティエスの 3 倍の広さであるが、同じ手段しか与えられない。例えば、車は 1 台。1 台ですべての地域を回らなければならない。そのため、ゾーン校長の役割が重要になる。ゾーン校長が周辺地域を取りまとめることで、IDEN の仕事をサポートすることになる。
- ✓ ゾーン代表校長とは密に連絡をとり合っており、今年度も既に 2 回会合を開いている。
- ✓ ゾーン代表校長は制度的に定められたものではないが、現状に見合ったものであり、将来的には制度化される可能性もある。
- ✓ ゾーン代表校長の用件は、能力・経験があり、影響力があり、他の人に受け入れられ、かつ真面目であること。
- ✓ IDEN が任命する。リンゲールでは 13 人が任命されている。

3. 「機能する」 CGE

- ✓ Arrêté があること (PAES 以前の CGE はインフォーマル)。
- ✓ 以前は研修がないままに CGE を設置していたが、PAES では「研修」が実施される。
- ✓ PAV を策定・実施し、報告書を提出しなければならない。
- ✓ リンゲール内には機能していない CGE もあるが、CGE が存在しない学校はない。PAES の大きな成果である。

4. 実施にあたっての困難

- ✓ オピニオンリーダー (PCR や県知事、宗教的なリーダーなど) を巻き込んだことで、コミュニケーションが円滑に進んだ。ゆえに、実施にあたっての困難はない。

5. ゾーン代表校長を活用したモニタリング制度

- ✓ 以前はプロジェクト内でモニタリング (suivi intégral) を実施していたが、この制度では、プロジェクト終了後にモニタリングが持続しない。ゆえに、ゾーン代表校長を活用し、IDEN の通常業務のなかに、CGE のモニタリングを取り込むこととした。
- ✓ 初年度は 40CGE が問題校とされたが、これらすべてのモニタリングを実施した。
- ✓ 問題の多くが、PAV が実施されていないこと、社会的動員が十分でないこと、啓発が十分なされていないことである。
- ✓ 地元のラジオを使っての情報提供も行っている。
- ✓ CGE は何か問題があれば、ゾーン代表校長や IDEN に連絡をとることができる。

6. CGE 設置前と設置後の「教育環境」の変化

- ✓ 以前は「教育環境」というと建物や施設など設備のことばかり考えていたが、「学習環境」との理解に変わってきており、自分たちのもつ資源で何ができるかを考えるようになった。
- ✓ 学習時間の変化。土日や夜に補習授業が行われるようになった。
- ✓ 透明性の変化。透明性が確保されることで、学校長も以前より責任をもって行動しなければならない。

7. Mutualisation

- ✓ Mutualisation を強制するものではなく、自由意思に任せて行うべきである。連携した CGE 同士が連携することが望まれ、かつ一時的な連携であってもよい。

8. PAV と PE の関係

- ✓ PAV は、毎年、自主的に策定し、毎年、成果を生み出すものであるが、PE は外部からの資金である。

9. 持続可能性

- ✓ 自らが貢献できる範囲内で活動を行うため、プロジェクト終了後も継続して活動を実施することができる。
- ✓ モニタリングについては、定められたモニタリング時以外にも、会合など別の機会のついでにもフォローすることが可能である。

訪問先	IDEN リンゲール
日 時	12月6日(日) 9:30~9:50
出席者	先方: Aliou NDIAYE 氏 (リンゲール県ゾーン代表校長)、Amadou Moctar NDIAYE 氏 (リンゲール Point Focal) わが方: Macaty FALL 氏、清野専門家、長谷川 (書)

リンゲールゾーンのゾーン代表校長に対し、インタビュー項目に沿ってインタビューを実施した。主な内容は以下のとおり。

1. ゾーン代表校長としての業務

- ✓ リンゲールゾーンには 22 校がある。22 校の取りまとめを行うのが仕事である。PAES のなかでは、定期報告書の取りまとめ、問題校の訪問などを行っている。
- ✓ 報告書は通常それぞれの CGE の側がゾーン代表のところに持ってくることになっているが、提出が遅れている場合には、自分の方から取りに行くこともある。
- ✓ 昨年度は 90% の学校から報告書を回収することができたが、30km 以上離れている学校もあり、報告書の回収に困難を来した。

2. 問題校の特定

- ✓ 昨年は問題校が 5 校あった。主な問題は情報がうまく伝わっていないことや啓発である。自分で解決できる問題は、自ら足を運び解決に努めるが、そうでない場合には IDEN に報告する。
- ✓ 問題校の判断の基準は、PAES での研修に従っている。

3. Mutualisation

- ✓ ゾーン代表校長間での連携は特に行われていないが、他のゾーンで問題があったときに、そのゾーンのゾーン代表校長から相談を受けたことはある。
- ✓ ゾーン内の CGE 同士の相互扶助はあまり必要を感じない。

4. プロジェクト終了後の業務の継続

- ✓ まず自分が校長を務める学校があり、それに加えてゾーン代表としての役割がある。非常に多忙ではあるが、自発的に業務を続けていきたい。

5. プロジェクトを通じての能力の向上

- ✓ 研修への参加を通じて、校長としての能力・CGE 運営のための能力が向上した。

6. CGE を機能させるための秘訣

- ✓ 情報提供、コミュニケーション、定期的な会合、地元の有力者の巻き込み、など。
- ✓ うまく情報が伝わるまで、繰り返し、情報提供し続けることが重要である。

7. 地方自治体との連携

- ✓ 地方自治体から車を借りる、ガソリン代の補填を受けるなど、協力は得られるが、積極的な参加はみられない。
- ✓ CLEF は設置されたが、機能していない。

8. 今後の改善

- ✓ 移動のための手段や電話代など、ポケットマネーを使うこともあるので、何らかの改善が必要である。
- ✓ 報告書に対するプロジェクトからのフィードバックもあった方がよい。

訪問先	IA ルーガ
日時	12月8日(火) 9:15~9:45
出席者	先方: Lamine SARR 氏 (IA ルーガ)、Samba Yero Diop 氏 (DEE/Point Focal)、Adama Faye 氏 (DPRE/Point Focal) わが方: 佐藤ジュニア専門員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川 (書)

IA ルーガの Lamine SARR 氏への表敬訪問を行った。主な内容は以下のとおり。

1. 終了時評価結果

- ✓ プロジェクト実施において、すべてのプロセスを専門家チームと共有してきたので、万が一、プロジェクトがマイナスの評価であれば、それは専門家チームの責任ではなく、ルーガ州教育局関係機関の側の責任でもある。
- ✓ 指標については、目標値が 80%などと設定されているが、ルーガ州の現状を考えると 50~60%達成していれば良いと考える。現実を見据えて判断すべきである。

2. PAES モデルの普及

- ✓ PE と PAV の補完性については、PE の資金がまだ支出されていない現時点においては、普及を考える段階にはない。
- ✓ 本プロジェクトの基本は「研修」にある。研修を通じて、まず人を育てる。そして人

を通じて、PAES の考えが広がっている。

- ✓ モニタリングについては、現在、各 IDEN が責任をもって体制づくりを行っており、視学官の通常業務のなかに、CGE のフォローも含めることを試みている。このシステムは現段階ではまだ試行段階にあり、いくつかの問題が明らかになってきているが、プロジェクト終了時までには解決されるものだと思う。
- ✓ ルーガ州でうまくいくモデルであったとしても、それが必ずしも他州で展開できるとは限らない。それぞれの地域がもつ資源・状況を見極め、フィージビリティ・移転可能性を判断しなければならない。

訪問先	IDEN ケベメール
日時	12月8日(火) 10:20~11:30
出席者	先方：Hamady Kébé 氏 (IDEN ケベメール)、Ababacar Mbaye 氏 (IDEN ケベメール Point Focal)、Samba Yero Diop 氏 (DEE/Point Focal)、Adama Faye 氏 (DPRE/Point Focal) わが方：佐藤ジュニア専門員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川 (書)

ケベメール県 IDEN を訪問し、IDEN 及び Point Focal に対し、インタビューを行った。内容は以下のとおり。

1. IDEN の本来業務とプロジェクト内での業務との関係

- ✓ PAES は学校環境の改善をめざすものであり、県内の学校環境・活動の調整・改善を担う本来の IDEN の業務と合致している。

2. 現行のモニタリング体制

- ✓ IDEN ケベメールは 4 つのセクターに区分されており、その下にゾーンがある。ゾーンの総数は 10 で、フランス語の視学官は 4 名 (ほかアラブ語の視学官 1 名) で、それぞれ 1 つのゾーンを担当している。各学校の統計をとるときや活動の実績の把握においても、各学校→ゾーン→セクターの流れで、IDEN に情報が上がってきているので、通常の業務の流れに沿ったものである。
- ✓ 当初は現行のモニタリング体制でのゾーン校長の役割が明らかでなく、移動のための手段が与えられると思っていた校長もいたが、きちんと説明したことで、役割については理解されている。
- ✓ ゾーン代表校長は IDEN によって任命される。選出の基準は、信頼、参加意思、リーダーシップ、能力、経験などである。

3. CLEF

- ✓ CLEF は機能していない。定期的な会合が行われている様子もない。
- ✓ メンバーの選出方法、メンバーの構成、意識の度合い、リーダーシップに問題がある。
- ✓ CLEF は行政機関であり、実施部隊ではない。
- ✓ 地方自治体からは、ガソリンや車の貸与などの支援は得られている。

4. 今後の持続性

- ✓ 人々の参加が継続するかどうかはそれぞれの意思によるが、第1世代のCGEが現時点においても継続的に活動を行っていることから判断すると、コミュニティは継続的にCGEの活動を続けると思われる。
- ✓ PCRを研修に招いたことで、地域での理解が深まっており、このことはCGEの活動への人々の参加の度合いに影響を与えている。
- ✓ 地域によって、前提条件が異なり、投入できる資源に差異があるが、限られた資源で何ができるかを考え、そこに人々を動員することが重要である。
- ✓ 継続的なコミュニケーション、啓発活動、定期的な会合によって、情報を提供し続けること、また地域のオピニオンリーダーなど主要なアクターを巻き込むことが重要である。

訪問先	IDEN ケベメール
日時	12月8日(火) 12:00~12:50
出席者	先方：Mamadou Mbengue 氏 (ケベメール県ゾーン代表校長)、Moustapha Ba 氏 (ゾーン代表校長)、Samba Yero Diop 氏 (DEE/Point Focal)、Adama Faye 氏 (DPRE/Point Focal) わが方：佐藤ジュニア専門員、Macaty FALL 氏、馬野専門家、清野専門家、長谷川 (書)

ケベメール県 IDEN で、2名のゾーン代表校長に対し、インタビューを行った。内容は以下のとおり。

1. プロジェクト内でのゾーン代表校長の役割

- ✓ 各CGEからの報告書を回収し、それを取りまとめ、問題を特定し、IDENに報告している。
- ✓ 各種報告書は通常、各CGEの側からゾーン代表校長へ提出される形になっているが、提出が遅れるCGEもあり、その場合はゾーン代表校長から各CGEに出向く場合もあるが、離れたところに位置する学校もあるので、すべてを回収するのは困難である。
- ✓ ゾーン代表校長同士の会合は定期的に行われており、またゾーンごとの校長会合も定期的に行われている。各ゾーンではゾーン校長に加えて、補佐が2名任命されている。

る。

2. 問題があるとされる学校の扱い

- ✓ 問題校を特定する際のクライテリアは、PAVの提出の有無やPAVの実施の可否、運営委員会の定期的な開催、など。
- ✓ 問題があるとされる学校については、IDENに報告するだけでなく、直接出向いてアドバイスする場合もある。この訪問にはインフォーマルな形での訪問も含まれる。
- ✓ 問題があるとされる学校にはできる限り訪問したいと考えているが、手段に制約があるため、すべてを訪問することはできない。

3. 試行中のモニタリング制度の改善点

- ✓ モニタリングは非常に重要な要素であるので、現場でのモニタリングを実施する手段が必要である。
- ✓ 報告書の提出日などを各学校の活動計画（カレンダー）の中にきちんと記しておくことで、提出の遅れなどを減らすことができる。

4. Mutualisation

- ✓ 担当しているゾーン内ではまだ始まっていないが、グッドプラクティスを共有する機会があればよいと思う。
- ✓ 周辺でうまくいっている学校があれば、競争心が生まれる。お互いに競争することで、更にCGEの機能が活性化すると予想される。
- ✓ 学校が位置する場所によって、異なるアプローチが必要である。複数の村から1つの学校に集まってきている場合には、住民総会（Assemblée Générale : AG）を開催する場所を持ち回りにするなどの措置も必要である。

5. 成功要因

- ✓ 女性グループの参加を通じた女性への啓発により、子どもの教育に対する関心が生まれた。
- ✓ 地方の有力者を巻き込んだことで、情報がうまく伝わり、啓発がうまく進んだ。その結果、親の学校に対する意識に変化が生まれ、貢献が得られるようになった。

6. 今後の継続性

- ✓ 教員の異動が多いことは阻害要因となり得るが、住民が十分に啓発されていれば、住民自らが継続的に活動が続けていくものと思われる。
- ✓ 手段に限界があることは、今後、ゾーン校長としての役割を果たしていくにあたっての阻害要因となり得る。
- ✓ プロジェクトは限られた期間内に成果を出す必要があるが、今後継続性を考えるにあたっては、すべてをそのまま継続しようとして、手段がないことを理由に滞るのでは

なく、得たもののうちどの部分を継続できるかを考えていく必要がある。

7. 今後の改善点

- ✓ CGE の事務局員の選定については、それぞれの役割を果たすにはどういう能力が必要か、もう少し明確にする必要があるかもしれない。
- ✓ 啓発の方法については、問題の根源をまず特定し、その問題を解決するに適した方法を個別具体的に検討することが重要である。

