

## 中間レビュー結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国 名：ブルキナファソ	案件名：学校運営委員会支援プロジェクト
分 野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部 基礎教育第二課	協力金額（評価時点）：3 億円
協力期間	(R/D)：2009 年 11 月上旬～ 2013 年 11 月上旬（4 年間）
	(延長)：
	(F/U)： (E/N)（無償）
	先方関係機関：国民教育・識字省（旧、基礎教育・識字省）
	日本側協力機関：特になし
	他の関連協力
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ブルキナファソ基礎教育・識字省〔MEBA。現、国民教育・識字省（MENA）、以下両省とも「教育省」〕は、2007 年に「基礎教育開発 10 カ年計画（PDDEB）フェーズⅡ（2008-2010）」を策定し、「教育のアクセスの拡大」「教育の質の向上」「教育行政能力の構築」を 3 本柱とし、2010 年までに総就学率を 78.2%、成人識字率を 40%にまで高めることを 2 大目標としてきた。その結果、初等教育就学率は 48.7%（2000/2001）から 76%（2009/2010）へ大きく改善したものの、教員の不足や教室の過密状態の継続等、小学校における学習環境は依然として厳しいものになっている。このような状況の下、PDDEB フェーズⅡでは「教育の質の向上」を図るため、学習環境の改善、特に住民参加を通じた学校運営の改善の必要性が指摘されており、2008 年 5 月には学校運営の主体となる学校運営委員会（COGES）の設立に関する法令が發布された。しかしながら、COGES が期待される役割を果たすための具体的な戦略は明確になっておらず、また COGES が十分に機能し、円滑な学校運営が行われるという状況には至っていない。</p> <p>こうした背景の下、ブルキナファソ政府は、ニジェールをはじめとした西アフリカにおける学校運営支援の経験のあるわが国に対し、COGES が円滑に機能するための技術支援を要請した。これを受けて、国際協力機構（JICA）はブルキナファソにおいて 2009 年 11 月上旬から 2013 年 11 月上旬までの 4 年間の予定で、機能度の高い COGES の全国普及モデルの確立をめざした技術協力プロジェクト「学校運営委員会支援プロジェクト（PACOGES）」（以下、「プロジェクト」）を実施している。</p> <p>プロジェクトでは、ニジェールで開発された、選挙を通じた COGES の民主的設立、COGES を通じた学校活動計画の策定・実施、COGES の支援/モニタリング体制の構築というミニマム・パッケージをブルキナファソの制度・事情に合わせて修正し、COGES の活性化を進めている。そして、プロジェクト開始後、教育省は 2010 年 2 月には COGES 全国普及戦略書策定委員会を設立、プロジェクトは同委員会が策定した COGES 全国普及戦略書や COGES 関連の省令策定への技術協力も行ってきた。その後、2011 年 5 月には全国から関係者を招集して、委員会が策定した戦略書が正式に承認された。</p>	

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

1. 機能する COGES モデルが全国で展開される
2. 機能する COGES を通じて学校環境が改善される

### (2) プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において機能する COGES 設立に関する戦略が確立される

### (3) 成果

1. COGES が民主的に設立される
2. 住民参加を通じた学校活動計画が実施される
3. COGES への支援体制とモニタリング制度が確立される
4. プロジェクト内部評価、経験共有が行われる

### (4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	3名（常時2名）	機材供与	13,526,436円
短期専門家派遣	3名	ローカルコスト負担	88,389,938円
研修員受入れ	0名	その他	0円

相手国側：

カウンターパート（C/P）配置 中央レベル5名（うち3名は兼務の関連部署担当者）

\* 他の関係者としては、州/県局長、県窓口担当者、基礎教育学区（CEB）視学官事務所長/視学官

土地・施設・C/P用一部機材提供 ローカルコスト負担 26,950,401円

その他

## 2. 評価調査団の概要

調査者	団長：丹原 一広 JICA 人間開発部基礎教育第二課 課長 教育協力：原 雅裕 JICA ニジェール住民参加型学校運営改善プロジェクト・フェーズ2 チーフアドバイザー 協力企画/評価分析：若杉 裕司 JICA 人間開発部基礎教育第二課 調査役	
現地調査期間	2012年1月16日～2012年1月27日	評価種類：中間レビュー

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) 成果・目標の達成度

- 成果1～3の達成度はおおむね良好であり、成果4は計画どおり今後実施予定である。ただし、成果3は指標の改善の必要があり、また支援/モニタリングのモデルの一層の強化のため、コミュニケーション単位での集会型モニタリングのパイロット活動を実施する必要がある。

- プロジェクト目標は、指標1「対象地域の75%以上のCOGESが学校活動計画を策定・実施する」、指標2「住民の貢献度の向上」は現段階では達成している。指標3「全国展開戦略の承認」も2011年5月に達成しているが、支援/モニタリング方法、設置されるCOGES専門部署、予算計画など戦略の中身を強化する必要がある。上述のパイロット活動等を通して、より良い支援/モニタリングのモデルが開発され、戦略に取り込まれれば、COGES活動も継続的に活性化されるため、目標達成は期待できる。
- 上位目標の評価は時期尚早であるが、目標1「COGES全国展開」は上述のとおり承認されているため、達成見込みはある。目標2「児童の学習環境の改善」は、現段階では統計上には表れていないが、COGES事務局長である校長に対するインタビューでは、女子就学率、児童出席率がCOGESの活動によって改善されているということであり、また先行して類似のCOGES活動を行う「ニジュールみんなの学校」案件では指標の改善が確認されていることから、本目標の達成見込みはある。

## (2) 実施プロセス

- 活動はおおむね良好に進捗している。ただし、成果3に係る集会型モニタリングのパイロット活動とその検証は早急に行う必要がある。なお、指標の入手方法でもある学校活動計画年間総括表の回収方法が芳しくないことは指標収集の観点のみならず、効率的/タイムリーに現状を把握して改善策を打ち出す観点からも課題である。また、学校運営活動計画の中身/質についても、研修や支援/モニタリングの強化を通じたグッドプラクティスの共有などにより住民/COGES/CEB担当官などがより意識して取り組めば、一層強化されるだろう。
- 投入はほぼ計画どおりではあったが、計画以上の業務量があり、ブルキナファソ中央人材は既存の組織・人員ではなくプロジェクト専任のナショナルコーディネーター（NC）1名と関係部局からのフォーカルパーソン（FP）を配置するというブルキナファソの制度により、ブルキナファソ側の中央人員の不足やFPの関与不足の課題がある。JICA側も日本の仏語圏人材不足等により、長期専門家の不足や短期専門家の投入タイミングの遅れがあった。
- 資機材は基本的な事務機器のみで、維持管理は適切に行われている。
- 実施体制については、ブルキナファソ側人材のオーナーシップは高いが、COGESは新たな取り組みであるために専門部署がない。また、FPの業務内容やプロジェクトスタッフの役割分担の明確化、FPの巻き込みに課題がある。なお、全国展開が承認されているため、COGES専門部署を早急に設置するとともに、同部署の業務内容と本プロジェクトとの役割分担の明確化が必要である。
- 予算については、CEB担当官によるCOGES活動モニタリング経費（バイク燃料費）が、2011年9月ごろに一時的に追金されたが未だ十分ではなく、また配付が遅延しがちである。なお、全国展開を行う場合、初期投資（COGES設置研修費など）や継続経費（CEB担当官の燃料費など）の確保が大きな課題である。
- プロジェクト内部のコミュニケーションについては、おおむね良好だが、FPも参加する会議をより頻繁に開催し、多数のコンセンサスを形成していく必要がある。
- ドナーとの連携については、世界銀行や国連児童基金（UNICEF）など複数の組織に

COGES モデルを提供するなどのように、良好である。また、今後、JICA の初等教育・理数科現職教員研修改善（SMASE）プロジェクト・フェーズ2 とどのように連携できるかを検証する必要がある。なお、全国展開の際には、資金確保や政策・セクター計画への一層の取り込みにおいて、ドナーとの連携は一層必要となってくる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

- ブルキナファソでは依然として初等教育純就学率が 63% とサブサハラ・アフリカ地域平均の 76% よりも低く、留年率も 11% と地域平均程度<sup>1</sup> で（データはすべて 2008 年時、出典は UNESCO EFA グローバルモニタリングレポート 2011）、教育のアクセス、質ともに支援ニーズが高い。
- PDDEB の重点に沿って 2008 年 5 月に発布された COGES の設立に関する法令の具現化のために本プロジェクトを実施しており、先方政府政策への整合性は高く、また実際に教育省の強いイニシアティブにより、2011 年 5 月には本プロジェクトで開発したモデルを基本とした COGES モデルの全国展開が承認されているため、政策的なニーズも高い。
- 2008 年 5 月に開催されたアフリカ開発会議（TICAD）IV の横浜行動計画の中で、西部アフリカにおいて「みんなの学校（School for All）」モデルを基礎とした学校運営改善のためのプロジェクトを 1 万校に拡大することが言及されており、本プロジェクトはその達成に寄与するプロジェクトのひとつである。また、わが国の対ブルキナファソ事業展開計画における「教育のアクセス向上及び質の改善プログラム」は援助重点分野のひとつとなっており、本事業は同プログラムの中核となっている。
- アプローチは、ニジェール等の近隣国で先行する JICA の「みんなの学校」アプローチを採用している。同アプローチは最貧困国のひとつであるニジェールにおいて全国普及を前提としていたため、政府に多くを頼ることなくコミュニティの資源を動員することを基本としており、またモデルも最小限のもの（ミニマム・パッケージ）として開発されている。実際に近隣国でも COGES による保護者に対する児童就学への理解促進の活動や夜間学習・模擬試験実施支援などが行われるとともに、総就学率や修了試験合格率などが向上していることが確認されており（科学的な相関関係の立証はないが）、ブルキナファソでも類似の COGES 活動が行われているため、アプローチは上記ニーズへの対応として妥当と判断する。
- 対象州となる中央プラトー州は首都ワガドゥグに近く、農村部ではあるが都市部の側面も併せ持っていることから、モデル性が高く、全国展開を見据えたパイロット地域として適切である。一方、東部中央州は他州に比べて女子の就学率が低く、本プロジェクトのアプローチを試行した結果が確認しやすい地域であることから、対象地域としての妥当性は高い。

<sup>1</sup> そもそも就学率が低いために過密度などの学習環境は多少は良いという可能性があり、「就学率の向上に伴い質も対策がない場合には地域平均以下になる」という可能性は否定できない。

(2) 有効性：高い

- プロジェクト目標は、指標 1「75%以上の COGES が学校活動計画を策定し、実施する」、指標 2「住民の学校運営への貢献度の向上」は上述のとおり現段階では達成している。指標 3「COGES 戦略の承認」も上述のとおり見直しが必要だが、既に達成している。上述のとおり支援/モニタリングがパイロット活動により強化され、その結果とともに、設置される COGES 専門部署、予算計画など戦略の中身が強化されれば、COGES 活動も継続的に活性化され、目標達成が期待できる。
- プロジェクト目標と成果の因果関係については、2008 年 5 月に COGES の設置が法令で定められたものの、その役割・機能などは必ずしも明確にはなっていないという現状に基づいて、全国展開可能な機能するモデルを確立するものである。従来の保護者会などが自身の役割を理解していない、具体的な活動計画がない、拠出金の使途や活動の内容などの情報共有がない、主体性・参加意欲がない等により十分に機能していない（出典：ベースライン調査）ことにかんがみると、COGES が機能するためには、参加者の主体性を高めるためにも「自分で委員を選んだ」という意識をもってもらうための民主的選挙による COGES の設立（成果 1）、住民参加による COGES 学校活動計画の策定（成果 2）、行政によるモニタリング等による COGES への支援体制の確立（成果 3）が必要であり、全国展開のためには、このモデルが評価・共有される（成果 4）ことが必要である。インタビューでも「コミュニティの参加、CEB/市役所の支援モニタリングは重要」「活動を具体的に策定することにより学校の問題や住民が何を貢献すべきか明らかになった」「他の COGES との会議で方法を習得して井戸を修理できた」（COGES メンバー）「活動計画を見て課題が分かり助言できた」（CEB 行政官）というコメントも聞かれたため、成果 1～3 が「（継続した）学校活動計画の策定・実施」（目標指標 1）や「住民の貢献度の向上」（指標 2）の達成に重要であることが再確認できた。また、指標 3「COGES 戦略の承認」については、成果 4「プロジェクト内部評価、経験共有」よりも前にブルキナファソの COGES 活動への高い評価により実施されたが、十分な内部評価・経験共有がなかったため、戦略に改善の余地がある（「COGES 推進室の役割・業務内容の一層の明確化」「支援/モニタリング方法の一層の強化」等）。つまり、逆に、プロジェクト目標である全国普及可能な、機能する COGES の戦略の確立には、成果 4 が重要であるといえる。
- 地方分権化（学校/COGES は制度上は市役所管轄下になった）に伴い、市役所の管轄省庁である国土行政・地方分権化・公共治安省（MATDS。以下、「分権化省」）との連携をより強化する必要がある。

(3) 効率性：高い

- 上述のとおり、アウトプットの産出、活動の進捗、実施プロセスはおおむね良好である。ただし、上述のとおり「集会型モニタリング」のパイロット活動、成果 4 のプロジェクト内部評価・経験共有の実施が早急に必要である。
- 活動からアウトプットに至る外部条件では、大統領選挙後の 2011 年の事務次官・州事務所長らの交替があったが、同関係者への研修などの対策が早急に取られたため、大きな影響はなかった。



- ただし、2011年の学生デモ、軍人の反乱によりプロジェクト/COGES活動が停止/停滞した。また、JICA専門家の仏語圏人材の不足から投入タイミングが遅れた。
- コストについては、業務量や他国類似案件に比して近年までJICA長期専門家を最小限に抑え、短期専門家を活用しているといえる。しかしながら、昨今の全国展開関連も含めた業務量やブルキナファソ側人材の量にかんがみると、ブルキナファソ側中央レベル人材の早急な増員、FPの一層の活用が必要である。
- また、本プロジェクトではコミュニティが自らの課題を自ら発見、解決できるよう計画策定・実施能力を身に着ける戦略をとり、実際にコミュニティが自ら資源を動員して学校環境の改善に取り組んでいるため、プロジェクト・コストを抑えられている。
- さらに、CEB担当官による学校モニタリングなど既存の仕組みを活用するとともに、研修講師を他国類似案件では非政府組織（NGO）に委託しているが、本プロジェクトではCEB担当官を起用している。
- 加えて、現場モニタリングは、すべてのCEBを同一に行うのではなく、研修中に相対的に理解度が低いCEB担当官を特定して同CEBを中心に行っている。また、2011/12年度CEBレベルの研修のモニタリング（COGES設立研修及び学校活動計画研修）は現場の優秀な教育行政官を起用し、プロジェクトの介入を更に少なくした。
- また、他の仏語圏アフリカ3カ国において先行するCOGES支援案件とアプローチ等の情報共有、技術交換、更には専門家の共有などを行っており、プロジェクト活動の質やコストが改善されている。

#### (4) インパクト：高い

- 上位目標の達成見込みは現段階での判断は時期尚早だが、上述のとおりモデルの全国展開（目標1）は既に承認され、学習環境の改善（目標2）も、学校改善活動の実施（指標2-1）、住民の貢献度の向上（指標2-3）は現段階では達成している。就学率等の教育指標の改善（指標2-2）は現段階ではまだ統計上は表れていないが、インタビューでは学校長からCOGES活動により女子就学率や児童出席率が改善されたことが報告され、また先行して類似のCOGES活動が行われているニジュール「みんなの学校」プロジェクトでは統計上の改善が確認されている。COGES活動をより自立発展的に支援/モニタリングするモデルが構築でき、全国展開戦略が強化されれば、上位目標達成が期待できる。
- 負のインパクトは見られず、正のインパクトとしては、世界銀行支援案件（基礎教育セクター支援プログラム（PASEB）での40の小学校におけるCOGESの設置、UNICEFのChild Friendly SchoolでのCOGESアプローチの採用やノンフォーマル基礎教育センター（CEBNEF）プロジェクトへの技術支援（要請受け取り中）、一部の地域の母親会への民主的選挙・財務報告の導入、ろうあ学校長のCOGES研修参加などが挙げられる。

#### (5) 自立発展性：中程度

本プロジェクトでは、コミュニティが課題を自ら発見、解決できるよう計画策定・実施能力を身に着け、自身の資源を動員して学校環境の改善に取り組む、コストを抑えた「COGES ミニマム・パッケージ」を採用している。

#### <政策・制度面>

- 上述のとおり、COGES は COGES 設置法令や PDDEB 等で政策・法制度面で十分に位置づけが明確であり、全国展開も既に承認されている。また、CEB 担当官のモニタリングももともと、同官の業務に位置づけられている。

#### <組織・財政面>

- 組織体制は上述のとおり、できる限り CEB 担当官など既存のものを活用している。FP の一層の巻き込み、中央レベルでの COGES 専門部署の早期の設置などがなされれば自立発展性が強化されるだろう。また、法的に学校 /COGES を管轄するコミューンを監督する分権化省の巻き込みも必要である。
- 先方のオーナーシップは高い。教育省は率先して全国展開を承認し、特にコミュニティレベルは最貧困国のひとつにもかかわらず、COGES へのインタビューでは「COGES の目的はコミュニティの目的」と言っており、また実際に貢献度が増大している。
- 予算は、基本的にはコミュニティレベルでの貢献や CEB の既存のモニタリング制度の活用が今後も期待できるが、全国展開の初期投資（研修経費など）やモニタリング（CEB 担当官の燃料費など）のような継続経費の不足などの課題がある。既に他国と同様に、世界銀行に日本信託基金（JSDF）を申請したものの承認可能性は薄いため、他のリソースやセクター計画に組み込んだうえでのセクター財政支援等も広く検討する必要がある。

#### <技術面>

- プロジェクトで開発した現在の COGES モデルは、研修関連マニュアルに基づき研修を行い、インタビューでも関係者に歓迎、理解、習得されていることが確認でき、実際に民主的選挙、学校運営計画など目標値を達成できている。ただ、モニタリングについては早急に集会型モニタリング改善のパイロット活動を開始してモデルを強化する必要がある。
- 既存の部署の巻き込みが弱く、また現段階では中央レベルに COGES 専門部署がないことにより、オンザジョブ・トレーニング（OJT）等による能力強化ができていないことから、早急な対策が必要である。
- 技術の汎用性については、当初から最貧国での全国展開のためにモデルをミニマム・パッケージ化し、マニュアルを作成し、CEB 担当官らを研修講師にし、上述のとおり関係者に技術は習得されているため、基本的に問題はない。実際に、保護者会、世界銀行支援の他地域の小学校、UNICEF の CEBNEF 等にも応用されており、また他国先行類似案件でも全国展開が行われている。

#### <社会・文化・環境面>

- 特になし

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- COGES 設置が発令後も実施されておらずニーズが高まっていたときにプロジェクトを開始したことにより、全国展開承認に大きな問題が生じなかった。
- COGES モデルは最貧困国のひとつであるニジェールにおいて全国普及を前提としていた

ため、政府に多くを頼ることなくコミュニティの資源を動員することを基本としており、またモデルも最小限のもの（ミニマム・パッケージ）として開発されている。この戦略とパッケージを活用したことで、ブルキナファソによる本プロジェクト実施も容易になっている。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ブルキナファソのオーナーシップが高く、JICA 日本人関係者の国外一時退避中に、独自予算で会合を開催して COGES 全国展開を承認した。
- 「みんなの学校」ネットワークを活用し、他国案件の経験者の専門家としての派遣、技術交換、日常的な経験・情報交換などによりプロジェクトを効果・効率的に進めることができている。
- プロジェクト側から優秀な行政官を研修講師として推薦したことにより、効果・効率的に研修が実施できた。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ブルキナファソの NC 制度は、ドナーが支援するプロジェクトには通常、省令にて既存の組織とは別にプロジェクト専任の NC 1 名を事務次官直轄で配置し、関連部署から FP を任命（FP の業務内容は「モニタリング」）するため、日本側の予算・人員に負担がかかるとともに、NC に権限が集中する。また、既存の関連部署への経験共有や能力強化が難しいため、自立発展性にも負の影響が見込まれる。
- プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）において成果 3 に関し、モニタリング体制の「調査」は記載されていたが、課題があった場合の「改善のためのパイロット活動実施」が記載されていなかったため、同活動実施への NC の理解が得られなかった。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- CEB 担当官の巡回用燃料費の不足や配付遅滞が COGES への支援 / モニタリングを難しくしている。
- COGES / コミュニティの支援に関し、教育省から市役所へのマンパワー等の権限移譲が遅れているため、市役所の十分な巻き込み、市役所をどう巻き込んだら良いかの検証の正確性に負の影響を与えている。
- 合同調整委員会（JCC）開催時期がブルキナファソでは省令で 12 月、1 月とされているため、JCC によるハイレベル関係者での公式な課題共有・対策協議が定期的にできなかった。
- 2011 年の学生デモにより 1 カ月程度 COGES 活動が停止するとともに、同年の軍人の反乱により数カ月、JICA 関係者の国外退避や住民会合の停止が起こった。
- JICA 専門家の確保が難航し、専門家の業務過多などにより活動の進捗に負の影響があった。



### 3-5 PDMの変更

COGES 全国普及戦略書の承認などを踏まえ、全国普及準備技術委員会への支援などを盛り込むなどの改訂を進めることを提言に盛り込み、先方政府と合意した。

### 3-6 結論

実施プロセスに若干課題が残るが、少ない人員での尽力により、投入、活動、アウトプットの産出状況、目標の達成見込みなどもおおむね順調もしくは計画以上であり、5項目評価結果も自立発展性が「中程度」以外は「高い」と判断できる。特に COGES 設置の発令とプロジェクト開始のタイミングの良さ、COGES/ みんなの学校アプローチの応用と類似案件間での経験・情報交換、JICA 専門家の奮闘が貢献要因といえる。

今後、支援/ モニタリング・モデル改善へのパイロット活動実施や分権化省との連携強化、COGES の専門部署や全国普及準備技術委員会（予算計画策定含む）の設置など、以下の提言が適切に実行されれば、活動は更に強化され、上位目標も達成できるであろう。また、プロジェクトは今後も先方政府の全国展開の進捗に柔軟/ 迅速に対応して軌道修正していくことが求められる。

### 3-7 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

\* ( ) 内は提言先と実施時期

#### (1) プロジェクトに対する提言

##### 1) COGES の持続的支援、モニタリング体制の確立（2012年2月）

プロジェクトが現在実施しているモニタリングの方法は、主に CEB による各 COGES の個別巡回と、コミュニオン/CEB より小さな単位のクラスター（GAP）レベルでの定期会合が中心となっている。しかしながら、個別巡回は燃料費の不足と配付の遅延の影響を受け、また、GAP レベルでの定期会合はコミュニオン/CEB が幾つも会合に参加しなければならない、所属する COGES の数が少ないなどの理由により必ずしも効率が良くない。より強固で、持続的なモニタリング体制構築のため、（GAP より広い）コミュニオン単位での集会型モニタリングのパイロット活動を試行することが望ましい。

##### 2) プロジェクトチームのタームズ・オブ・レファレンス（TOR）の明確化（2012年2月）

これまでプロジェクトの活動は、主に教育省から任命された NC 1名と日本人専門家によって実施されてきた。限られた人数で膨大な活動を実施したプロジェクトチームは称賛に値するが、各人の負担は大きく、また、教育省としての組織的な能力強化や活動の効率性の観点からは課題があったといえる。今後、プロジェクトの効率と自立発展性をより高めるためには、当初から配置されている FP（特に中央関係部局にいる3名）を含めたプロジェクトチームの TOR を明確化し、仕事が正確に分担されることが必要である。また、教育省に対しては、後述のとおり、プロジェクト C/P の増員と関係部局の設置が望まれる。

##### 3) PDM と活動計画（PO）の改訂（2012年2月）

プロジェクトの進展と今次評価における提言を踏まえ、PDM と PO を改訂することが必要である。

##### 4) 臨時合同調整委員会の開催

（現在 JCC はブルキナファソの制度に従い 12月、1月に行っているが）活動の進捗確認等のため、年央（6月ないしは7月）に臨時合同調整委員会を開催することが望ましい。

## (2) 教育省に対する提言

### 1) C/Pの1名追加(2012年2月)

プロジェクトの効率と自立発展性をより高めるため、追加で1名のC/Pをプロジェクトに配属することが必要である。

### 2) 視学官のCOGES巡回用燃料費の増額(2012/13学校年度)

COGESの適切な支援/モニタリングのため、燃料費を増額し、適時に配付されることが求められる。

### 3) COGES活動の教育省の年間計画や中期支出計画(CDMT)への統合

COGESの活動や全国展開を教育省の年間及び中期計画に統合する必要がある。

### 4) 中央レベルで、COGES政策やそれを実施する組織の強化(2012年中旬)

プロジェクト終了後の自立発展性を確保するためには、ブルキナファソ側における、COGES政策とその実施に責任をもつ部署の組織的な能力強化が必須である。現在、教育省の再編が行われているので、この機会を逃さず、COGESの全国設置だけでなく、その後のCOGES全国体制の継続的な維持・改善の責任部署を創設することが期待される。当該部署は、例えば、①COGES能力強化、②COGESモニタリング、③教育開発のための活動を担当する課レベルの部署から成ることが望ましい。

### 5) 機能するCOGES全国普及準備技術委員会の設置(2012年中旬)

ブルキナファソは、2011年5月に「ブルキナファソにおけるCOGES全国普及のための戦略書」を作成、承認した。この戦略を具現化するために、基礎教育総局(DGEB)、プロジェクト(NC、JICA専門家、FP)、州・県等、(必要に応じ)分権化省など関係省庁から成る全国普及準備委員会を創設し、戦略の詳細化や関係省庁の連携・調整を進めることが望ましい。

### 6) COGESモニタリングの教育行政官への責任の強化

教育行政のすべてのレベルの行政官の業務指示書にCOGESモニタリングを含めることが望ましい。

### 7) コミュニオンレベル連絡会議の実証に関する教育省と分権化省の協定文書の署名(2012年2月)

コミュニオン間連絡会議の実証活動を支援するために、機能するCOGESの設置に関連する教育省と分権化省が協定文書を結ぶことが望ましい。

### 8) 臨時合同調整委員会の開催

省令でJCCは12月、1月に行っており、1月から次の12月まで1年程度空くことになるため、その中間地点でも臨時委員会を開催することが望ましい。

## (3) JICAに対する提言

### 1) プロジェクトの実施体制の強化

今後の活動展開に向け、(専門家の増員を含む)プロジェクト実施体制強化の方策を検討することが求められる。

### 3-8 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

#### (1) 潜在的ニーズへの直接的働きかけ

COGES アプローチが、現場ニーズを表面的（文具がない、など）でなく潜在的なもの（運営組織の不透明性への不信感、両親以外の住民の学校運営への関与不可、社会的地位・権威付与による動機づけなど）にまで着目して、ボトムアップで働きかけ（民主的選挙、住民レベルのみで実施できることを中心とした活動・予算計画の住民参加による紙面での策定、住民集会での目に見える結果や財務報告など）をすることにより、現場の主体性が生まれている。

#### (2) C/P の人選

人選はプロジェクトの成否に大きな影響を与えるため、JICA としては案件内容や従来の経験に基づいて、詳細計画策定調査後・案件開始前に業務内容・資格要件を明確に示し、先方政府に対してコンサルテーションを行うと良い。

#### (3) JICA 関係部署の柔軟な支援

JICA 専門家が、C/P を通してではなく直接関係者と連絡調整できずに問題が生じる場合には、JICA 在外拠点 / 関係部署が支援を行うと良い。他方、セクター / ドナー会合は JICA 在外拠点が中心となるものの、JICA 専門家も関与することにより JICA 活動が相手国政府の政策・活動に具体的 / 正確に組み込まれる可能性が高くなる。

#### (4) 専門家の確保

専門家の人選はプロジェクトの成否に非常に重要であるため、相手国の需要、案件 / 専門家業務内容 / 進捗、日本側供給状況などにより、JICA はその人材確保方法を、柔軟にすることが不可欠である。また、供給が不足する場合には、JICA として積極的 / 柔軟に開拓していく必要がある。

## 付 属 資 料

1. 先方政府との合意文書（ミニッツ）（英文、仏文）
2. 調査日程
3. 評価グリッド（英文、仏文）

1. 先方政府との合意文書（ミニッツ）（英文、仏文）

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
BURKINA FASO  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
“SCHOOL MANAGEMENT COMMITTEE SUPPORT PROJECT IN BURKINA FASO”**

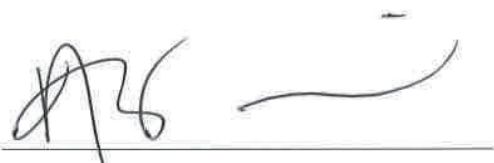
The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Kazuhiro TAMBARA, visited Burkina Faso from 16 to 27 January 2012 for the purpose of the mid-term review of the Project on “School Management Committee Support Project in Burkina Faso” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Burkina Faso, the Team had a series of discussions with the Burkina’s authorities concerned, jointly evaluated the achievements of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meeting has been prepared in French and English languages, each text being equally authentic. In case of any divergence in interpretation, the English text shall prevail.

Ouagadougou, 27 January 2012



Mr. TAMBARA Kazuhiro  
Leader,  
Japanese Mid-term Review Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Mr. GOABGA Emmanuel  
Secretary General,  
Ministry of National Education and Literacy  
Burkina Faso



**ATTACHED DOCUMENTS**

**TABLE OF CONTENTS**

**List of Abbreviations and Acronyms**

---

**1. INTRODUCTION.....3**

- 1-1. Preface
- 1-2. Objectives of Review
- 1-3. Schedule of the Review Team
- 1-4. Members of the Review Team
- 1-5. Methodology of Evaluation

**2. EVALUATION.....7**

- 2-1. Achievements of the Project
- 2-2. Results of the Evaluation
- 2-3. Conclusion

**3. RECOMMENDATIONS.....14**

**ANNEXES**

ANNEX 1. Inputs to the Project

- 1-1. List of JICA Experts
- 1-2. List of Machinery and Equipment Provided by JICA
- 1-3. List of Burkina's Counterparts
- 1-4. List of Land, Buildings and Facilities
- 1-5. Budget Expenditure

ANNEX 2. Project Design Matrix



### List of Abbreviations and Acronyms

Abbreviation	English
CEB	Basic Education District
CEBNEF	Centers of Non Formal Basic Education
CDMT	Mid Term Expenditure Framework
COGES	School Management Committee
C/P	Counterpart
DAC	Development Assistance Committee (,Organization for Economic Co-operation and Development: OECD)
DAF	Direction (Director) of the Administration and Finance
DDEB	Department (Director) of Basic Education Development
DGEB	General Department (Director) of Basic Education
DPEBA	Provincial Office (Director) of Basic Education and Alphabetization
DREBA	Regional Office (Director)of Basic Education and Alphabetization
PF	Focal Point
GER (TBA)	Gross Emrollment Rate
MATDS	Ministry of Territorial Administration, Decentralization and Public Security
MEBA	Ministry of Basic Education and Alphabetization
MENA	Ministry of National Education and Alphabetization
M/M	Minutes of Meetings
NC	National Coordinator
PACOGES	Project to support COGES
PASEB	Basic Education Sector Support Program
PDSEB	10 year's Strategic Development Plan for Basic Education
PDDEB	10 year's Plan for Basic Education Development
PDM	Project Design Matrix
R/D	Record of Discussions
SG	Secretary General
SMASE	Project for Strengthening Mathematics and Science Education at Secondary Level
SP/PDDEB	Parmanent Secretariat for PDDEB
TICAD	Tokyo International Conference for African Development

## 1. INTRODUCTION

### 1-1. Preface

The Project was launched in November 2009 and its duration is to be four (4) years. With the remaining period of the Project, approximately one year and nine (9) months, JICA dispatched the Team to Burkina Faso from 16 to 27 January 2012 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The Mid-term Review has been undertaken jointly by the Team and the Burkina's authorities concerned.

### 1-2. Objectives of Review

Objectives of the mid-term review are as follows:

- (1) to review and evaluate the inputs, activities, implementation structure, process and achievements of the Project;
- (2) to clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Project for the remaining period;
- (3) to assess the rationale for the continuation of the Project based on review and evaluation;
- (4) to make recommendations for activities in the remaining period; and
- (5) to review and revise the Project Design Matrix (PDM) if necessity arises.

### 1-3. Schedule of the Review Team

\*Data is collected and the analysis starts before the arrival.

Date		Activities
15-Jan	Sun	Arrive Ouagadougou
16-Jan	Mon	Interviews to PACOGES, SP/PDDEB, Embassy of Japan, JICA Burkina, UNICEF, DREBA (Central Region), and DPEBA (Kadiogo)
17-Jan	Tue	Site Survey (Urban Area: NEMNE school, CEB Ouaga 1) Interview to FPs
18-Jan	Wed	Interview to WB, DREBA (Plateau-Central) and DPEBA (Oubritenga) Site Survey (Rural Area: CEB Ziniare 3, BARKOUITENGA school, CEB Nagreongo, LINOUGHIN school, CEB Nagreongo) Courtesy Call to SG, MENA
19-Jan	Thu	Draft M/M Meetings with Technical Counselor (in charge of decentralization) and NC
20-Jan	Fri	Meeting with NC, FPs, and JICA experts Draft M/M
21-Jan	Sat	Draft M/M
22-Jan	Sun	Draft M/M

23-Jan	Mon	Discussion on M/M with DGEB (and DDEB) Revise M/M and PDM
24-Jan	Tue	Discussion on PDM with PACOGES Revise M/M
25-Jan	Wed	Revise M/M
26-Jan	Thu	Discussion on M/M with DGEB Courtesy Call to the Minister Revise M/M
27-Jan	Fri	Sign on M/M Report to JICA and Embassy of Japan Depart Ouagadougou

#### 1-4. Discussant List

The discussions between the Burkina's and Japanese sides regarding the project were held in Ouagadougou in this review. Major participants are listed below.

##### (1) Ministry of National Education and Literacy (MENA)

Mr. GOABGA Emmanuel	Secretary General
Mr. KOREBEOGO Shibiri	Director of DGEB
Ms. KINDA Emma	Director of DDEP
Mr. KABORE Michel	National Pedagogic Inspector of Primary degree (PACOGES National Coordinator)
Mr. DIPAMA Karim	National Pedagogic Inspector of Primary degree (PACOGES National Focal Point)
Ms. SEGUEGA/DEME Solange	National Pedagogic Inspector of Primary degree (PACOGES National Focal Point)
Ms. TALL Fatoumata	Program Officer, Social mobilization to the Permanent Secretariat of the Decade Plan for the Basic Education development (PACOGES National Focal Point)

##### (2) Japanese Mid-term Evaluation Team

Mr. TAMBARA Kazuhiro	Leader	Director Basic Education Division II, Human Development Department, JICA
Mr. HARA Masahiro	Education Planning	Senior Advisor on School for All Projects, JICA /Chief Advisor, Niger School for All Project
Mr. WAKASUGI Yuji	Cooperation Planning /Evaluation Analysis	Assistant Director Basic Education Division II, Human Development Department, JICA

AN

(3) JICA Burkina Faso Office

Ms. EBIHARA Tomoko	Project Formulation Advisor
Ms. BISILI /BARRY Haoua	Project Officer

(4) JICA Expert Team for PACOGES

Ms. NAKAZAWA Junko	Chief Advisor / School Management
Ms. SUGIMOTO Kikue	Project Coordinator / COGES Monitoring
Ms. SAITO Yukiko	Monitoring COGES Activities





### 1-5. Methodology of Evaluation

The evaluation is designed to verify the following aspects based on the PDM and Plan of Operations:

- 1) Achievements of the Project based on the PDM indicators
- 2) Implementation process
- 3) Definition of the five evaluation criteria of DAC as follows;

Relevance	Relevance of the project plan was reviewed in terms of the validity of the project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Government of Niger, aid policy of the Government of Japan, needs of beneficiaries, and by logical consistency of the project plan.
Effectiveness	Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project had achieved its purpose and by clarifying the relationship between the purpose and outputs.
Efficiency	Efficiency of the project implementation was analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity of inputs.
Impact	Impact of the Project was assessed on the basis of both positive and negative influences caused by the Project.
Sustainability	Sustainability of the Project was assessed in terms of political, institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project would be sustained or expanded after the Project period.

Conclusions were drawn from the results of the study and recommendations were made by the Team.

## 2. EVALUATION

### 2-1. Achievements of the Project

#### 2-1-1 Outputs

- Output 1: COGES has been established in a democratic manner.
- Output 2: School Action Plan has been implemented through community participation.
- Output 3: The monitoring and support system of COGES has been established.
- Output 4: Internal Evaluation and sharing experience have been carried out.

With the efforts of both the Burkina's and the Japanese' sides, especially the Burkina's Counterparts and the Japanese's Experts, most of the planned activities have been implemented successfully, which is expected to contribute to the high-level attainment of the Project Purpose. The status of the attainment of each output is as follows:

Output 1&2: COGES has been established in a democratic manner and School Action Plan has been implemented as planned. The main quantitative data are shown in the table below.

Indicators	Achievements /Goals set in PDM
The rate of COGS established	99% (1503/1512) /85%
The rate of COGES which formulate the school action plan and implement at least more than 1 action	99% <sup>1</sup> /85%
The number of activities implemented	2009/2010: 3.7 (1328 activities /362 COGESs) /1 2010/2011: 3.4 (3503 activities /1034 COGESs) /1

Output 3: The indicators have been achieved although they should be elaborated more to measure the achievement of the output more accurately. The project also has the challenge in collecting the balance of the COGES activities.

Output 4: The related activities will be done according to the planned schedule.

#### 2-1-2. Project Purpose

Project Purpose: The strategy for the setting up of functional COGES is established in the target area of the project.

Although the mid-term is not the timing to achieve the project purpose which is to be achieved in the end of the project, this purpose has been achieved mostly. The data for the indicator 1 are the same as Output 2 mentioned above. The data for the indicator 2 are shown in the table below.

<sup>1</sup> We can not confirm whether the action plan is formulated and implemented since we can not collect the data. However, all the COGES, which data we can confirm, have formulated and implemented at least more than 1 action.



<Financial Mobilization>

	1 <sup>st</sup> year (2009-2010) *362 COGESs	2 <sup>nd</sup> year (2010-2011) *1043 COGESs
TOTAL mobilization	62 276 665 CFA.F	189 276 950 CFA.F
Mobilization per COGES	172 035 CFA.F	183 053 CFA.F

\*655 CFA.F=1EURO

< Participation of established COGES >

\*In the meeting to establish COGES

\*The target areas have moved to rural area with smaller population

	1 <sup>st</sup> year (2009-2010) *362 COGESs	2 <sup>nd</sup> year (2010-2011) *681 COGESs	3 <sup>rd</sup> year (2010-2011) *408 COGESs	TOTAL *1451 COGESs
Number of Participants	44 851	74 773	34 394	154 018
Number of Participation per COGES	124 persons /COGES	110 persons /COGES	84 persons /COGES	106 persons /COGES
(% of woman)	49.3%	49.1%	44.4%	48.1%

As for the indicator 3 (Approval of the strategy at the national workshop), while the moving forward of the approval of the nation-wide dissemination of the COGES model should be appreciated, the model and dissemination strategy has the room to be improved as follows;

- The strategy has not included the support and monitoring system.
- The TOR and the number of staff of the COGES unit in MENA have not been clear. \*The demarcation of the unit and PACOGES is not also clear.
- The budget after the 2<sup>nd</sup> year and the one for the support and monitoring have not been formulated.

**2-1-3. Overall Goal**

Overall Goals:

1. The functional COGES are scaled-up throughout the country
2. The school environment is enhanced through functional COGES

It is too early to measure the impact of the Project. The indicator 1 (Integration of the COGES strategy to the sector plan) has a prospect to be achieved since the nation-wide dissemination of the COGES model has been already approved except developing the model on the support and monitoring of COGES. However, the indicator should be revised to measure the achievement more accurately.

The indicator 2-1 & 2-3 (The increase of school improvement activities & community contributions) have been achieved as mentioned in Output 2 and Project Purpose. The indicator 2-2

(improvement of education indicators such as GER) has not been able to be measured yet, however, almost all the stakeholders such as school principals and COGES interviewed (but only 3 schools) said that COGES activities improve the education such as the girl's enrollment, pupil's attitude and attendance.

The overall goals can be achieved if the successive sufficient monitoring and supports to refine and activate COGES school plans and activities be developed and implemented. Since many things including COGES will be obsoleted without the sustainable and sufficient support and monitoring system and it needs a middle or long term to improve educational indicators, this system is essential.

## **2-2. Results of the Evaluation**

### **2-2-1. Implementation Process**

- (1) The Project has implemented the activities mostly as planned except the development of the model of the sustainable support and monitoring of COGES. Inputs from both Burkina's and Japanese' sides were provided almost appropriately as planned. However, since the project has activated its activities, the number of the staff from both Burkina's and Japanese' sides are not enough. The amount and disbursement timing of the fuel costs for the support and monitoring by CEB to COGES are not sufficient.
- (2) The ownership of MENA is usually high. However, there is no permanent organization to deal with COGES in MENA. The involvement of Focal Persons (FP) and other departments in MENA is not enough.
- (3) The communication among stakeholders is relevant. However, there is no meeting including Focal Persons from July to December 2011.
- (4) Some potential prevention factors have been observed. Student demonstration and rebellious troops in around March 2011 as well as the replacements of educational administrators after the change of president in 2011 disturbed the activities of COGES and PACOGES.

## 2-2-2. Evaluation by the Five Criteria

Results of the evaluation by the five criteria are summarized below.

Criteria /Result	Description
Relevance /High	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (+) “The objectives of COGES are the ones of school and community.” “Through COGES, we can do what we want to do and learn how to do utilizing the involvement and contributions of community.”(according to the interviews to COGES) These mean that COGES not only meets but also digs up the needs of school and community rather than teaches what they should do.</li> <li>● (+) The Project Purpose is consistent with the priority of the Burkina’s education policies such as PDDEB, PDSEB and COGES policy as well as the aid policy of the Japanese Government such as TICAD IV.</li> <li>● (+) The COGES minimum package, originally developed in the School for All Project in Niger, is a practical method to activate a school management by mobilizing community resources (Democratic Election of COGES members, Activities based on School Activity Plan, and Periodical Monitoring and Support to COGES by the Government). The minimum package is also suitable to be nationally disseminated.</li> </ul>
Effectiveness /High	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The project purpose has a prospect to be achieved if the recommendations of this Mid-term Review will be implemented.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- (+) The 1<sup>st</sup> indicator (More than 75 % of COGES has elaborated school action plan and implemented activities) has been achieved. The monitoring and support to refine and activate COGES school plans and activities will be essential.</li> <li>- (+) The 2<sup>nd</sup> indicator (The increase of community contributions) is being achieved. The successive monitoring and support to refine and activate COGES school plans and activities will be important.</li> <li>- (+) The 3<sup>rd</sup> indicator (The approval of the COGES strategy) has already been achieved although the following aspects should be improved.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>(-)_The development and inclusion of the strategy for the support and monitoring system of COGES</li> <li>(-) The development of the TOR of the COGES unit and the demarcation between the unit and PACOGES</li> <li>(-) The formulation and finding the resources for the budget after 2<sup>nd</sup> year and the one for the support and monitoring system</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● The decentralization is in progress. Although the project made efforts to involve communes, the systematic collaboration with the related ministries should be strengthened.</li> </ul>
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (+) Outputs 1 to 3 have been produced mostly as planned. Output 4 will be</li> </ul>



/High	<p>implemented later according to the plan. The produce of the outputs can be sustained if the successive sufficient monitoring and support are developed and implemented to refine and activate COGES school plans and activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (-) For Output 3, the piloting the collective monitoring for developing the strategy on the monitoring has not been started.</li> <li>● (+) Activities have been implemented mostly as planned and inputs to the Project are well utilized to produce the Outputs. C/P and JICA experts work hard and well. However, <ul style="list-style-type: none"> <li>- (-) C/P personnel are not enough.</li> <li>- (-) The utilization of Focal Persons (FP) is not enough.</li> <li>- (-) The utilization of JICA's experts to the discussion at high level is not enough.</li> <li>- (-) The TORs of National Coordinator (NC) and FPs as well as the demarcation between them and JICA's expert are not clear.</li> </ul> </li> <li>● (+) The COGES minimum package and its approach to mobilize community resources with the smaller governmental interventions contributed much to the cost efficiency.</li> <li>● (+) The existing system and personnel such as the monitoring by CEB are utilized.</li> <li>● (+) The COGES model, originally developed in Niger and network of the School for All Project in Francophone Africa are effectively utilized.</li> <li>● (-) The replacements of many public officers concerned, who received briefing and/or trainings, students' demonstration, and military "Coup d'etat" in 2011, stopped/stagnated the COGES/project activities.</li> </ul>
Impact /High	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The project overall goals have a prospect to be achieved if the recommendations regarding of this Mid-term Review will be executed. <ul style="list-style-type: none"> <li>- The indicator 1 (Integration of the COGES strategy to the sector plan): The PDDEB mentioned the importance of COGES and the dissemination of the COGES model has already been approved. <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) The model on the support and monitoring of COGES as well as the dissemination strategy and structure should be elaborated.</li> <li>*The indicator itself should be elaborated to measure the achievement more accurately.</li> </ul> </li> <li>- (+) The indicator 2-1 &amp; 2-3 (The increase in school activities &amp; community contributions) have been achieved as mentioned above.</li> <li>- (+) The indicator 2-2 (improvement of education indicators such as GER) has not been able to be measured yet. However, almost all the stakeholders such as school principals and COGES interviewed (but only 3 schools) said that COGES activities improve the education such as the girl's enrollment, pupil's attitude and attendance.</li> <li>- The indicators can be achieved if the successive sufficient monitoring and support are developed and implemented to refine and activate COGES school plans and</li> </ul> </li> </ul>

	<p>activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (+) The COGES model has been applied to 40 primary schools in the PASEB supported by World Bank as well as has been requested to be partly applied to CEBNEF and Child Friendly School Approach by UNICEF, etc.</li> <li>● (+) One APE started to introduce the democratic election and make financial reports after APE members joined COGES.</li> </ul>
Sustainability /Medium	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (+) The COGES minimum package and its approach to mobilize community resources with the smaller governmental interventions also contributed much to the sustainability.</li> </ul> <p>&lt;Policy and System&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (+) The Project Purpose is consistent with the priority of the Burkina's education policies such as PDDEB, PDSEB and COGES policy. <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) PDSEB final draft mentions COGES but doesn't mention the generalization of COGES.</li> </ul> </li> <li>● (+) The systems such as the monitoring by CEB are utilized</li> <li>● (-) The collaboration with the related ministries such as the Ministry of Land Administration, Decentralization and Security (MATDS) , and communes should be strengthened.</li> </ul> <p>&lt;Organization and Finance&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (-) At the central level, there is no permanent department in MENA to implement the COGES strategy. The involvement of FPs is not enough. It prevents the institutional capacity development for MENA.</li> <li>● (+) Ownership and motivation of stakeholders are high</li> <li>● (+) Communities contributed to school activities.</li> <li>● (-) The fuel on the monitoring by CEB is not enough.</li> <li>● (-) The improvement of the support and monitoring system is necessary.</li> </ul> <p>&lt;Technical&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (+) The manuals have been produced and the trainers have been trained.</li> <li>● (+) Stakeholders at the lower than regional levels acquire the basic methods of the COGES model.</li> <li>● (-) No permanent department for COGES in MENA as well as insufficient involvement of FPs and the related departments in MENA, MATDS, and communes prevent institutional capacity development.</li> </ul>

Am



### 2-2-3. Conclusion

“The objectives of COGES are the ones of school and community.” “Through COGES, we can do what we want to do and learn how to do utilizing the involvement and contributions of community.”(According to the interviews to COGES) COGES not only highly meets but also digs up the needs of school and community in Burkina Faso. MENA expressed the importance of strengthening school management through community participation in its sector-wide plan called PDDEB and has already approved the nation-wide dissemination of the COGES.

The project is in great progress. The outputs and project purpose have been produced more than planned by the devoted efforts of C/P and JICA experts. Almost all the COGES have been established and the school action plans have been formulated and implemented with the increases of the involvement and contributions of the community. Although it is too early for the impacts of the project to be shown in the educational indicators such as the enrollment rate, all the stakeholders interviewed at local level mentioned the impacts such as girls’ enrollment and pupil’s attendance. The overall educational indicators will be improved for a middle and long term if the effective support and monitoring will be elaborated and implemented continuously.

However, further efforts of the Government of Burkina Faso are required in elaborating the COGES strategy and preparing for the nation-wide dissemination of the strategy. Especially, since COGES will be obsoleted without the sustainable and sufficient support and monitoring system and it must need a middle or long time to improve educational indicators, this sustainable system is essential. Moreover, learning by doing is necessary in addition to the reading of the manuals and intensive trainings especially for new thing such as COGES. Therefore, permanent and long-term implementation structures and efforts are required. Since Burkina Faso decided to disseminate COGES nation-wide, it is the time for the project to check and elaborate the COGES strategy as well as to refine the project framework and prepare for the dissemination in detail.

As the Project still has a remaining period of around one and a half year, it is expected to make further achievements which are expected to contribute to the improvement of primary education in Burkina Faso.

### 3. Recommendations

With the objective to continuously improve the result of the project, the evaluation team recommends the following;

#### 3-1. Recommendations with regards to the project

##### (1) Strengthening of sustainable monitoring and support system at COGES (in February 2012)

The project tried to establish COGES monitoring and support system through the combination of monitoring the field by the school inspectors (and pedagogical advisors) and systematic meeting among the principal actors at different level. However, due to the result of the evaluation, some anxieties have risen about the sustainability and cost effectiveness of the system. Therefore, it is strongly recommended to the project to try out an alternative for a collective monitoring system through the establishment of a framework of consultation at the commune level with the participation of representative of all COGES.

##### (2) Clarification and drafting the TOR of the project team (in February 2012)

The evaluation team appreciates very much the competence of the project team that has led the important activities with limited number of personnel. However it is strongly recommended to clarify the TORs of the project team members, including the focal points of MENA, in order to start the tasks and to confirm the responsibility of each person in order to improve the effectiveness of the project. Moreover, it is necessary to deepen the mutual understanding regarding the TORs of the Japanese experts which are stipulated in the convention.

##### (3) Holding regular project meetings (in February 2012)

It is essential to share the information regarding the activities and the unfolding of the project among the project members and related actors for better progress of the project. In this framework, it is recommended to organise the regular meeting at least once every two weeks with the National Coordinator, Focal Points of MENA, Administrator and the Japanese experts in order to share the information and difficulties that they are facing and to have consensus about the readjustment of the activities in the course of unfolding of the project.

##### (4) Modification of the PDM and PO of the project

Considering the validation of the document *The Strategy of Dissemination of the Establishment of Functional COGES in Burkina Faso* by the government in May 2011, and notable progress of the activities of the project, it is necessary to update the PDM about the actual situation. Therefore, it is recommended to revise and modify PDM and PO.

#### 3-2. Proposition to MENA

##### (1) Appointment of an additional counterpart (the beginning of February)

The evaluation team proposes to appoint an additional counterpart at the project to improve the



implementation capacity of the project.

**(2) Increase of the budget for monitoring costs by school inspectors (school year 2012/13)**

In order to guarantee the efficiency of monitoring the activities of COGES, it is necessary to increase the budget for the petrol costs for monitoring the COGES by the school inspectors. It is also desirable that this budget is allocated in time in order to monitor the activities of COGES when necessary.

**(3) Integration of the activities of COGES in the framework of annual action plan and in CDMT (Mid-term Expenditure Framework) of MENA**

It is recommended to integrate the activities of COGES, which are the technical assistance, monitoring system and the dissemination of COGES at the national sector level as well as the budget for monitoring the COGES, in the framework of annual action plan and of CDMT of MENA.

**(4) Reinforcement of the political organisation of COGES and implementation at central level (mid 2012)**

The government of Burkina Faso recognised the necessity of the establishment of a unit which will be in charge of the execution of the strategy of dissemination for establishment of school management committee (COGES). It is desirable that the unit is established as soon as possible. It should be in charge of not only the dissemination of COGES at the national level, but also continue to support the activities of COGES in the permanent way afterwards. JICA is ready to be in charge of the strengthening of the capacity and support with technical advice.

This unit will be particularly in charge of;

- 1) Strengthening and training the COGES,
- 2) Monitoring COGES
- 3) Study and development of the new approaches of COGES for development of education.

**(5) Establishment of technical committee for preparation of dissemination of a functional COGES (mid 2012)**

In order to detail and concretise the strategy through the experiences of PACOGES, the evaluation team proposes to create a technical committee, which consists of DGEB, PACOGES (NC, FP, the Japanese experts), counterparts of PACOGES at the deconcentrated level, and the related ministries (if necessary). In addition, we recommend at the same time that PACOGES participate in the committee as a titre of technical assistance for updating the strategy.

**(6) Responsibility of COGES monitoring by school inspectors (deconcentrated from MENA)**

It is recommended to review the mission letters of the actors at central and deconcentration level, to take into account the support and monitoring of COGES at all possible levels



**(7) Signing a joint letter between MENA and MATDS for collaboration in the framework of experimentation of consultation at the commune level. (February 2012)**

It is recommended that the two ministerial institutions who are involved in the establishment of the functioning of COGES write a joint letter to support experimentation of consultation at the commune level.

**(8) Holding a special meeting of JCC (February 2012)**

In order to examine and take action regarding all the recommendations from this evaluation, it is necessary to hold the meeting of JCC every six months.

**3-3. To JICA**

**(1) Reinforcement of the support for capacity of implementation of the project**

It is recommended to JICA to reinforce support for the capacity of the implementation of the project.



## ANNEXES

### ANNEX 1. Inputs to the Project

- 1-1. List of Japanese Experts
- 1-2. List of Machinery and Equipment Provided by JICA
- 1-3. List of Burkina's Counterparts
- 1-4. List of Land, Buildings and Facilities
- 1-5. Budget Expenditure

### ANNEX 2. Project Design Matrix



17



## ANNEX 1 Inputs to the Project

### 1-1. List of JICA Experts (as of 26 January 2012)

No.	Name	Title	From	To
1	Ms NAKAZAWA Junko	Chief Advisor / School Management	Nov 2009	present
2	Ms SANO Keiko	Strengthening COGES Capacities	Nov 2009	Oct 2011
3	Ms. SHIMIZU Mayu	COGES Monitoring	Oct 2010	Mar 2011
4	Mr. YAMASHIRO Yoshinori	Audio-visual Aids for Training	Dec 2010	Mar 2011
5	Ms. SUGIMOTO Kikue	Project Coordinator / COGES Monitoring	Oct 2011	present
6	Ms. SAITO Yukiko	Monitoring COGES Activities	Dec 2011	present



**ANNEX 1-2. List of Machinery and Equipment Provided by JICA (as of 27 January 2012)**

Item	Specification (Model Name/No, Manufacturer )	Quantity	Unit Price (CFA)	Sub Total	Delivery Date	Sight	Condition
Vehicle	TOYOTA PRADO (4WD)	2	19,000,000	38,000,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Printer for computers	KYOCERA FS-1300D	1	370,000	370,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Color Printer for Computer	KYOCERA FS-C5100DN	1	425,000	425,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Computer (Desk top)	DELL OPTIPLEX 360MT+ECRAN PLAT TFT 19"	2	630,000	1,260,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Computer (Portable)	HP610 FREEDOS	2	900,000	1,800,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Copy Machine	CANON IR5000	1	6,000,000	6,000,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Projector	EPSON EB-X6	1	620,000	620,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Fax machine	PANASONIC KX-FP 701 CX	1	325,000	325,000	Nov. 2009	Ouaga.	Storing because of line problem
Digital Camera	CANON POWERSHOT A480	2	155,000	310,000	Nov. 2009	Ouaga.	Good
Motorcycle	YAMAHA V80	13	1,290,000	16,770,000	March 2010	Oubritenga Ganzourgou Kourweogo	Good
Generator	SDMO/T12 EC2000/14 LWA86dB E.F.G. WILSON	1	6,950,000	6,950,000	March 2010	Ouaga.	Good
Printer for computers	HP 3005 DN	1	560,500	560,500	March 2010	Ouaga.	Good
Scanner	HP SCANJET 5590	1	472,000	472,000	March 2010	Ouaga.	Good
Computer (Desk top)	HP/COMPAQ DX 1000 DUAI. CORE 2,5 GHZ + ECRAN PLAT TFT 19"	2	826,000	1,652,000	March 2010	Ouaga.	Good
Video Camera	SONY DCR-SR 67 E DD 80 Go	1	590,000	590,000	March 2010	Ouaga.	Good
Motorcycle	YAMAHA V80	6	1,490,000	8,940,000	March 2010	Koulpélogo Kouritenga	Good
Total				85,610,356			

**ANNEX 1-3. List of the Counterparts of the Ministry of National Education and Literacy, Burkina Faso**

**(1) Project Team (National Counterparts)**

No.	Name	Position	Profession	From	To
1	KABORE Michel	National Coordinator	National Pedagogic Inspector of Primary degree	Dec. 2009	Present
2	OUEDRAOGO Moïse	Controller of Financial Services	DAF / MENA	Dec. 2009	Present
3	DIPAMA Karim	National Focal Point	National Pedagogic Inspector of Primary degree	Dec. 2009	Present
4	SEGUEGA/DEME Solange	National Focal Point	National Pedagogic Inspector of Primary degree	Dec. 2009	Present
5	TALL Fatoumata	National Focal Point	Program Officer, Social mobilization to the Permanent Secretariat of the Decade Plan for the Basic Education development in MENA	Dec. 2009	Present

**(2) Counterpart of decentralized structures of MENA (Regional)**

No.	Name	Position	From	To
<b>Central Region</b>				
1	KORBEOGO Sibiri	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	April 2011
2	GANOU Gnissa	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
3	ZEBANGO Bougré	Focal point of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	Sep. 2011
3	SAMPO Jean-Baptiste	Focal point of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2011	Present
<b>Plateau-Central Region</b>				
4	OUEDRAOGO Wendkouni	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	April 2011
5	KABORE Regma Etienne	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
6	DIABOUGA Yabouré Josephe	Focal point of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2011	Present
<b>Central-East Region</b>				
7	NABA Babougou	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2010	April 2011
8	Mme BAGRE Poulaine	Director of the Regional office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2011	Present
9	NAPON Ousmane	Focal point of the Regional office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present



**(3) Provincial Counterparts**

No.	Name	Position	From	To
Central Region : Province of Kadiogo				
1	Mme ZONGO Esther	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	April 2011
2	ZOUNGRANA Managabamba	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
3	IMA Jean-François	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	Jan. 2012
4	Mme KABORE/COMPAORE Yabiri	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Jan 2012	Present
Central Region : Province of Ouhritenga				
5	Mme HAMA Binta	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	April 2011
6	DIALLO Yabouré Joseph	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
7	SAWADOGO Baba	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	Present
Plateau-Central Region : Province of Kourwéogo				
8	KOUMSONGO Bernard	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2010	April 2011
9	DIALLO Mamoudou	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2011	Present
10	CONGO Souleimane	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2010	Present
Plateau-Central Region : Province of Ganzourgou				
11	BELEMLINGA Tinlé	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	April 2011
12	Mme FOFANDO/KOIRA Edith	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
13	KHELEM Dieudonné	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2009	Present
Plateau-Central Region : Province of Boulgou				
14	DABIRE Lucas	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Mai. 2010	Present
15	NONKANE Mahamadi	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Nov. 2010	Present
Central-East Region : Province of Koulpélogo				
16	ZORE Pibakoba	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
17	KOUSSOUBE Issaka	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2011	Present
Central-East Region : Province of Kouritenga				
18	Mme BADO/OUEDRAOGO Martine	Director of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	April 2011	Present
19	ZOUNGRANA Leonard	Focal point of the Provincial office of the Basic Education and Literacy	Sep. 2011	Present




**(4) Counterparts stationed in the districts of Basic Education**

No.	Province	Name of District office	Number of Chief Inspectors trained
1	KADIOGO	OUAGA 1	5
2		OUAGA 2	4
3		OUAGA 3	6
4		SAABA	4
5		KOUBRI	4
6	OUBRITENGA	ABSOUYA	2
7		LOUMBILA	1
8		DAPELOGO	2
9		NAGREONGO	2
10		OURGOU-MANEGA	3
11		ZITENGA	2
12		ZINIARE 1	2
13		ZINIARE 2	2
14	ZINIARE 3	3	
15	KOURWEOGO	BOUSSE 1	2
16		BOUSSE 2	3
17		LAYE	2
18		SOURGOUBILA	3
19		NIOU	3
20	TOEGHIN	2	
21	GANZOURGOU	BOUDRY I	2
22		BOUDRY II	2
23		BOUDRY III	2
24		KOGHO	2
25		MEGUET	3
26		MOGTEDO I	2
27		MOGTEDO II	2
28		SALOGO	2
29		ZAM	2
30		ZORGHO 1	2
31		ZORGHO 2	2
32		ZOUNGOU	2
33	BOULGOU	BAGRE	2
34		BANE	2
35		BEGUEDO	2
36		BISSIGA	2
37		BITTOU	3
38		BOUSSOUMA	3
39		GARANGO I	3
40		GARANGO II	3
41		KOMTOEGA	2
42		NIAOGHO	2
43		TENKODOGO I	3
44		TENKODOGO 2	3
45		TENKODOGO 3	3
46		ZABRE 1	3
47		ZABRE 2	3
48	KOULPELOGO	COMIN YANGA	2
49		DOURTENGA	2
50		LALGAYE	2
51		OUARGAYE	3
52		SANGHA	3

53	KOURITENGA	SOUDOUGUI	2
54		YARGATENGA	2
55		YONDE	2
56		ANDEMTENGA	3
57		BASKOURÉ	2
58		DIALGAYE	3
59		GOUNGHIN	3
60		KANDO	3
61		KOUPÉLA I	3
62		KOUPÉLA II	3
63		POUYTENGA I	3
64		POUYTENGA II	3
65		TENSOBTENGA	3

#### ANNEX 1-4. List of Land, Buildings and Facilities

No.	Building/Facilities	Venue
1	Project Office	Building for the project built by the Ministry of Education

#### ANNEX 1-5. Budget Expenditure

Notice: The budget was influenced by the exchange rate because of the budget by YEN.

##### (1) Budget Expenditure for Local Operational Cost (per Annum)

(CFA)

	2009*	2010*	2011*	Total
Government of Burkina Faso	36,379,404	36,379,404	97,813,355	170,572,163
JICA	82,119,508	275,554,641	201,755,841	559,429,990
<b>Total</b>	<b>118,498,912</b>	<b>311,934,045</b>	<b>299,569,196</b>	<b>730,002,153</b>

\* 2009 : Sep-Dec 2010: Jan.-Dec 2011: Jan.-Dec

##### (2) Budget Expenditure for Local Operational Cost (per design)

(CFA)

	Personal	Functioning	Equipment	Activities	Total
Government of Burkina Faso	3,840,000	17,579,445	0	7,517,400	28,936,845
JICA	17,597,421	82,194,684	84,045,534	375,592,351	559,429,990
<b>Total</b>	<b>21,437,421</b>	<b>99,774,129</b>	<b>84,045,534</b>	<b>383,109,751</b>	<b>588,366,835</b>

(3) Execution and funding for each funding source (as of 31 December 2012)

(FCFA)

Source of Funding	Programmation loi de finances au 31/12/2010	Cumulative spending until 31/12/2011	Implementation rate on 31/12/2011
Burkina Faso	39,485,000	28,936,845	73,29%
JICA	341,200,000	559,429,990	163,96%
<b>Total</b>	<b>380,685,000</b>	<b>588,366,835</b>	<b>154,55%</b>



**ANNEX 2. PDM : Project Design Matrix**

Name of the project : Project of support to School management committees (COGES)

Duration : Nov 2009 – Oct 2013 (4 years)

Validation Date :

Target area : The regions of the plateau Central, Centre-East and five CEB of Centre  
 Target groups : Members of the COGES, Administrators in charge of social mobilization (COGES) in MEBA, DGEBA, DREBA, DPEBA Ver. : 2.0

Summary of the project	Indicators	Means of verification	Important
<b>Overall Goal</b> 1. The functional COGES are scaled-up throughout the country 2. The school environment is enhanced through functional COGES	1. Integration of the strategy in the Sector Plan  2-1. Type and number of activities carried out under the School Action Plan 2-2. Improving education statistics (TBS, TBA, attendance rates, etc.). 2-3. Improved community participation in school management	1. Paper of Sector Plan  2-1. Review of activities of the COGES 2-2. Annual school statistics of project area 2-3. Review of activities of the COGES	
<b>Project Purpose</b> The strategy for the establishment of functional COGES is established in the target area of the project	1. At least 75% of COGES have developed and implemented their school action plans at the end of the project 2. Increase in the level of contributions (financial, material and physical) of the community in school management 3. Approval of the strategy at the national workshop	1. Assessment of the action plan 2. Financial Report of the COGES 3. Assessment Report of COGES 4. Approval Document (decrees, orders, etc.)	1. The policy of decentralized management of the school is maintained
<b>Outputs</b> 1. The COGES are established democratically  2. The school action plan is implemented through community participation  3. The system of monitoring and support of the COGES is established	1. At least 80% of COGES have their members elected and approved by the General Assembly (GA) 1.2 The school action plan is implemented-through community participation  2.1 At least 85% of COGES have developed an school action plan 2.2 At least 75% of COGES have achieved at least one activity in their Action Plans of the school 2.3 At least 70% of COGES held a minimum of 3 GAs 2.4 At least 70% of COGES submitted a minimum of two financial reports at ordinary GAs  3.1 At least two times a year, monitoring and support of COGES are executed by the PF of the CEB 3.2 At least 2 times per year, meetings have been held between the PF of the CEB and the COGES grouped 3.3 Synthesized quarterly reports are sent to the hierarchy (DE, CCEB, DPEBA, DREBA and DGEBA) 3.4 The monthly reports of the monitoring of the COGES are submitted to management committees in the DPEBAs	1.1 Report of trainers 1.2 Report of trainers  2.1 Action plans of the COGES 2.2 Summary of activities of the COGES 2.3 Minutes of meetings and GA 2.4 Financial Report and Minutes of meetings (PV) and GA 2.5 Journal of Financial and Administrative Management  3.1 Monitoring Report of the PF of the CEB  3.2 Minutes of meetings  3.3 Reports of COGES  3.4 Reports of DPEBA	1. The policy of decentralized management of the school is maintained  2. Administrators who were trained are not transferred  3. COGES members who are trained do not resign before the end of their term  4. Coordination and harmonization of interventions of the various partners are maintained.  5. Economic situation

4. The internal evaluation of the project and the sharing of experiences are made	4.1 Holding a workshop of restitution of the results of internal evaluation and capitalization of experiences 4.2 Finalization of the report of internal evaluation and validation of the strategy for the scale-up	4.1 Document of the capitalization of experiences 4.2 Report of the evaluation	5. Economic situation of households will not deteriorate
Activities		Input	
<b>Output 1. The COGES are established democratically</b> 1.1 Conduct a survey on the state of the operation of COGES at the level of target schools 1.2 Hold a workshop for the restitution of the survey results 1.3 Review training modules on the establishment of COGES 1.4 Organization of training of trainers using the revised modules 1.5 Organize training of school directors using the revised modules	<b>Japan</b> "Japanese Experts" 1. Long-term expert (1) Chief Advisor / School Management (2) Building of the capacities of the COGES / Project Coordinator	<b>Burkina Faso</b> "Counterparts" 1. Project Coordinator 2. Focal points at central level 3. Regional and Provincial Directors of Basic Education and Literacy in the three target regions 4. CCEB and Itinerant pedagogical Advisors at the CEB 5. Project Treasurer "Premises of the project and related costs"	1. The policy of decentralized management of the school is maintained 2. The administrators trained are not transferred
<b>Output 2. The school action plan is implemented through community participation</b> 2.1 Review training modules in management techniques and financial education including the school action plan 2.2 Organize training of trainers using the revised modules 2.3 Organize training for members of COGES using the revised modules	2. Short-term expert (as needed) "Equipment" 1. Vehicles 2. Motorcycles	"Fuel for the monitoring and support"	3. The trained members of the COGES do not resign before the end of their term 4. Coordination and harmonization of interventions of the various partners are maintained
<b>Output 3. The system of monitoring and support of the COGES is established</b> 3.1 Investigate the state of the individual and collective monitoring system 3.2 Revise the training modules in techniques of monitoring and evaluation of the activities of the COGES 3.3 Organizing the training of trainers using the revised modules 3.4 Organizing training of the COGES using the revised modules 3.5 Organization of monthly meeting for the monitoring and evaluation 3.6 Organize experience sharing meeting at the level of the DREBA	3. Office equipment (photocopier, computer, printer, TEL / FAX, etc.) "Cost of the activities" 1. Cost for the implementation of trainings and workshops 2. Cost for writing and multiplication of documents 3. various		
<b>Output 4. Internal evaluation of the project and the sharing of experiences are made</b>			<b>Prerequisite</b>
4.1 Conduct assessment and analysis of the strategy 4.2 Hold workshops to share and capitalize experience			The policy of decentralized management of the school exists