

セネガル共和国  
教育環境改善プロジェクトフェーズⅡ  
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 2 月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
JR
13-017

セネガル共和国  
教育環境改善プロジェクトフェーズⅡ  
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 2 月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

# 目 次

目 次

地 図

写 真

略語表

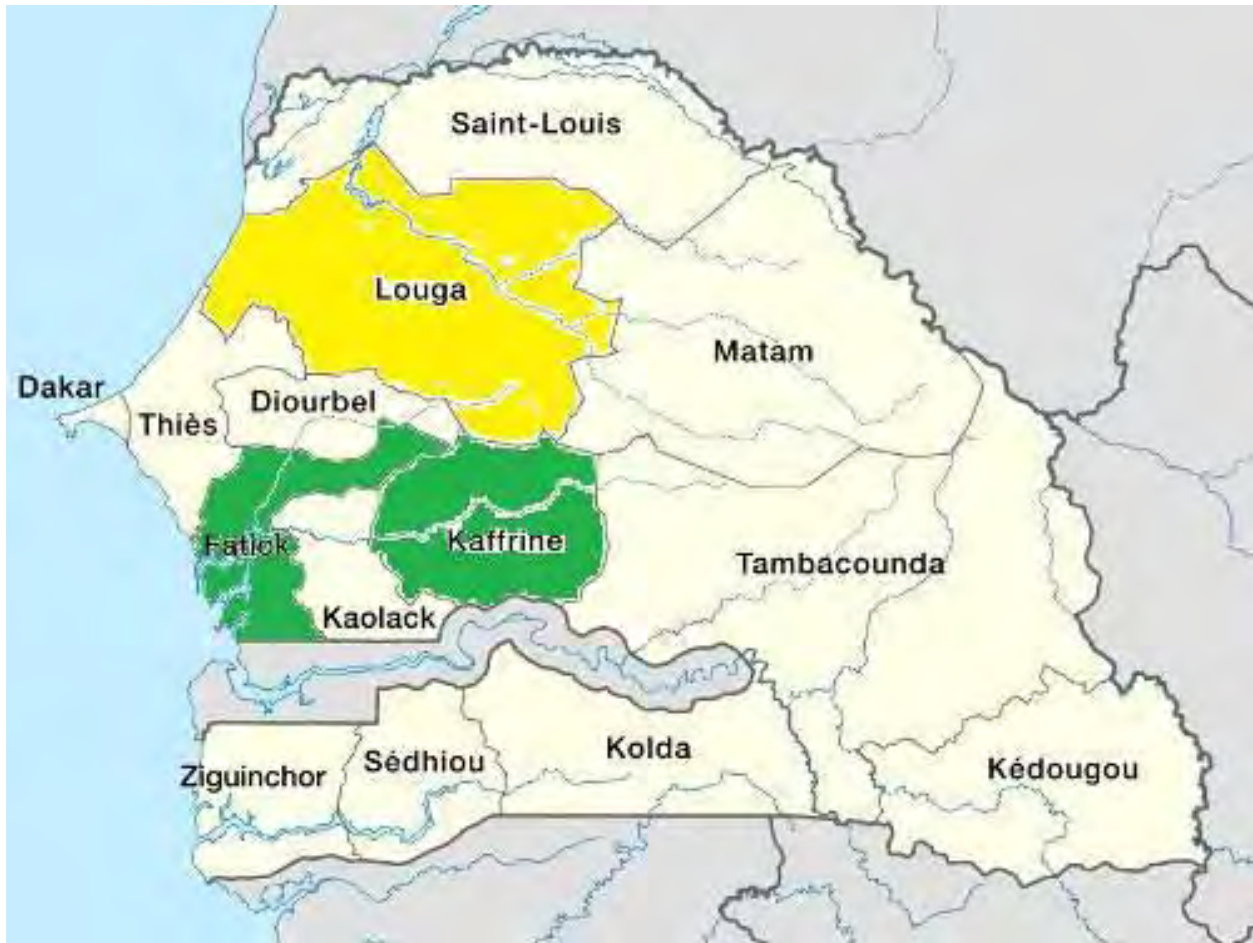
評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
第2章 プロジェクトの概要	3
2-1 基本計画	3
2-2 プログラムにおける位置づけ	3
2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス	3
2-4 実施体制	3
第3章 中間レビュー調査の方法	5
3-1 評価グリッドの作成	5
3-2 評価実施方法	5
第4章 計画達成度	7
4-1 投入実績	7
4-2 活動実績	10
4-3 成果の達成状況	11
4-4 プロジェクト目標の達成状況	17
4-5 上位目標の達成状況	18
第5章 中間レビュー調査結果	19
5-1 評価5項目による評価	19
5-2 貢献要因と阻害要因の検証	24
5-3 結論	26
第6章 提言・教訓・団長所感	27
6-1 提言	27
6-2 教訓	28
6-3 団長所感	28

付属資料

1. ミニッツ（英文） .....	33
2. ミニッツ（仏文） .....	84
3. 評価グリッド（和文） .....	133
4. 評価グリッド調査結果（和文） .....	138
5. 投入実績 .....	159
6. 質問票 .....	164
7. インタビュー項目 .....	173

## 地 図



セネガル共和国全図とプロジェクト対象地域

1年目：ファティック州

2年目：ファティック州及びカフリン州

3年目：全州

（フェーズ I での対象地域：ルーガ州）

写

真



CGE（学校運営委員会）での面談の様子



CGE連合の総会の様子

Bilan Annuel des Activités de l'Union de CGE

Année scolaire: 2011-2012  
Date: 30/06/2012

Activités programmées	Activités réalisées	Niveau de réalisation des activités (selon une échelle)		Montants (F)		Observations
		Planifié (100%)	Effectué (%)	Prévu	Dépeint	
1- Organisation de la rentrée scolaire	X	X	X	20000	18000	
2- Organisation de la semaine de l'élève	X	X	X	10000	10000	
3- Organisation de la semaine de l'enseignant	X	X	X	10000	10000	
4- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	X	X	X	10000	10000	
5- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant et de la communauté	X	X	X	10000	10000	
6- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant et de la communauté et de l'État	X	X	X	10000	10000	
<b>Total</b>				<b>60000</b>	<b>58000</b>	

CGE連合の年間総括表（Bilan）

PLAN D'ACTION VOLONTAIRE / CGE DE SAGNE 2011 - 2012

BILAN ANNUEL DES ACTIVITES

Résultats obtenus	Activités programmées	Activités réalisées	Taux de réalisation	Montant prévu	Montant réalisé	Observations
<b>I - ACCES</b>						
1- Amélioration de l'accès à l'école	1- Construction de chemins pour accéder à l'école	1- Amélioration des chemins pour accéder à l'école	100%	21 000 F	21 000 F	Un chemin de terre a été construit pour accéder à l'école.
2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	100%	40 000 F	40 000 F	
<b>Sous Total</b>				<b>61 000 F</b>	<b>61 000 F</b>	
<b>II - QUALITE</b>						
1- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	1- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	1- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant	100%	15 000 F	15 000 F	Les enseignants ont été encouragés à participer à la semaine de l'élève et de l'enseignant.
2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant et de la communauté	2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant et de la communauté	2- Organisation de la semaine de l'élève et de l'enseignant et de la communauté	100%	13 000 F	13 000 F	
<b>Sous Total</b>				<b>28 000 F</b>	<b>28 000 F</b>	
<b>III - GESTION</b>						
1- Préparation de la rentrée scolaire	1- Préparation de la rentrée scolaire	1- Préparation de la rentrée scolaire	100%	15 000 F	15 000 F	
2- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté	2- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté	2- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté	100%	18 000 F	18 000 F	
3- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État	3- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État	3- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État	100%	14 000 F	14 000 F	
4- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État et de la communauté	4- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État et de la communauté	4- Préparation de la rentrée scolaire et de la communauté et de l'État et de la communauté	100%	14 000 F	14 000 F	
<b>Sous Total</b>				<b>51 000 F</b>	<b>51 000 F</b>	
<b>Total</b>				<b>228 000 F</b>	<b>228 000 F</b>	

CGEの学校活動計画（PAV）



CGEで建設した教員宿舎



ミニッツの交換

## 略 語 表

略 語	正式名称	日本語
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
AG	Assemblée Générale	住民総会
CGE	Comité de Gestion de l'École	学校運営委員会
CLEF	Comité Local de l'Education et de la Formation	地方教育・訓練委員会
CRFPE	Centre Régionale de Formation des Personnels de l'Education	教育人材研修センター
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement	総務・設備局
DEE	Direction de l'Enseignement Elementaire	初等教育局
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education	教育企画改革局
ETN	Equipe Technique Nationale	ナショナルチーム
ETR	Equipe Technique Regionale	州チーム
IA	Inspection (Inspecteur) d'Académie	州視学官事務所 (長)
IDEN	Inspection (Inspecteur) Départementale de l'Éducation Nationale	県視学官事務所 (長)
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JSDF	Japan Social Development Fund	日本社会開発基金
MEN	Ministère de l'Education Nationale	教育省
PAES	Projet d'Amelioration de l'Environnement Scolaire	教育環境改善プロジェクト
PAM	Programme Alimentaire Mondial	世界食糧計画 (WFP)
PAV	Plan d'Action Volontariste	(自発的) 学校活動計画
PDEF	Programme Décennal de l'Education et la Formation du Sénégal	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	活動計画
PRDE	Plan Régional de Développement d'Education	州教育開発計画
PREMST	Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie	理数科教育改善プロジェクト
PTF	Partenaires Techniques et Financiers	ドナー
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
UCGE	Union de CGE	CGE連合

## 評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：セネガル共和国	案件名：教育環境改善プロジェクトフェーズⅡ
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：人間開発部基礎教育グループ 基礎教育第二課	協力金額（評価時点）：約1億4,880万円
協力期間	(R/D)：2010年9月1日～2014年8月31日
	(延長)：
	(F/U)：
	先方関係機関：教育省
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>セネガル共和国（以下「セネガル」と記す）では、教育開発政策の一環として2002年の大統領令により、教員・保護者・地域住民からなる学校運営委員会（Comité de Gestion de l'École : CGE）を各学校に設置することが定められた。同委員会が機能することにより、各地域・学校の抱える問題が主体的に発見され、解決されることが望まれたが、適切な学校運営委員が選定されない、学校改善計画の適切な策定方法がわからないなどの問題から、CGEが有効に機能するには至っていない。</p> <p>このような背景から、JICAは2007年5月から2010年5月まで3年間、ルーガ州において、機能するCGEによる学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト（Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire : PAES）」（以下、プロジェクトフェーズⅠ）を実施した。プロジェクトフェーズⅠにより機能するCGEが設立された小学校では、就学率がプロジェクト介入前と比較して16.1%増加したほか、初等教育修了資格試験の合格率が26%向上するなど、アクセス及び質の改善がみられた。</p> <p>プロジェクトフェーズⅠの成果をもとに、セネガルが機能するCGEの全国展開に係る技術協力プロジェクトの要請を行ったことを受けて、JICAはセネガルにおいて、教育省初等教育局をカウンターパート（C/P）機関として、2010年9月から2014年8月までの4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フェーズⅡ」を実施しており、現在3名の長期専門家（チーフアドバイザー、CGE能力強化、業務調整）を派遣中である。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
(1) 上位目標	
CGEによる学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する。	
(2) プロジェクト目標	
機能するCGEのモデルが確立され、全州に普及される。	
(3) 成果	
成果1. フェーズⅠで構築されたCGEモデルが見直され、改善される。	
成果2. ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。	
成果3. 有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。	
成果4. 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニ	



タリングするための体制が強化される。

(4) 投入 (2012年7月時点)

日本側：総投入額 約1億4,880万円

長期専門家派遣 3名

短期専門家派遣 2名

研修員受入 (本邦と第三国研修) 16名

機材供与 933万4,000円

在外事業強化費 5,662万4,000円

セネガル側：

カウンターパート配置 28名

機材購入 なし

土地・施設提供 プロジェクト事務所・設備 (家具、エアコンなど)

ローカルコスト負担 795万FCFA (CFAフラン) (モニタリング費用)

## 2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括/団長	丹原 一広	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課長
	協力企画	羽田野 絹恵	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	伊藤 治夫	株式会社アイコンズ コンサルタント
調査期間	2012年7月1日～7月20日		評価種類：中間レビュー調査

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) 投入・活動実績

日本側、セネガル側からの投入は計画どおり実施され、成果の発現に貢献している。2011年の運営指導調査により、当初1州のみとする計画であったパイロット州にカフリン州が追加され、2年次までのパイロット州における対象校は1,000校以上と拡大した。このようなパイロット州の追加にもかかわらず、プロジェクト活動はおおむね変更されたPO (活動計画) に沿って計画どおり実施されている。ただし、モニタリング体制の構築については、視学官の人数の不足、教員昇格試験審査などの他業務、各学校までのアクセスの交通手段がないことなどから、視学官によるモニタリングの実施が困難な状況となっている。この状況に対処すべくCGE連合の導入が進められているが、大統領選挙によるキャンペーンの影響などにより、その機能化には遅れがみられる。

#### (2) 成果の達成状況

##### 【成果1】 フェーズ I で構築されたCGEモデルが見直され、改善される

フェーズ I で作成された研修ガイドなどを参考にして、計5つの研修ガイドが作成された。さらにガイドを用いた研修結果のガイドへの反映を目的とし、2011年11月にファティック州内の視学官を中心とするCGE研修ガイド改訂ワークショップが開催され、ガイド改訂に向けた討議と承認が行われた。

**【成果2】** ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される

成果2にかかわる活動の結果、パイロット州であるファティック、カフリン州の90.8%の学校でCGEが設立された。一方でCGEの機能化を示す指標となる活動計画の提出率は66.3%、年間活動総括表の提出率は65.0%とCGEの機能化に関しては改善の余地が残る。さらにCGEモニタリング、支援の機能を担うCGE連合の設立は対象となる市町村の38.8%にとどまる。残りの期間においても、パイロット州におけるCGEモデルの確立に向けた取り組みの継続が求められる。

**【成果3】** 有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる

現地コンサルタントによる外部評価、JICAによるインパクト評価結果を取りまとめ、CGE承認ワークショップを開催することにより、CGEモデルの全国普及に向けた承認が行われることが計画されている。しかし、外部評価及びインパクト評価結果は、その取りまとめ作業が計画に対して遅れていることから早急な対応が求められる。また、全国普及に必要な外部資金の獲得に関しては、わが国無償資金協力の見返り資金、世界銀行や他の援助機関の資金が想定され、これらの援助機関への働きかけがプロジェクトにより実施されている。同時に教育省では、CGEモデルの普及に関して、政府の経常予算の活用も検討されているが、現時点では具体的な資金源の確保には至っていない。

**【成果4】** 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される

成果4はモデルの全国普及に関する活動の実施により達成される成果である。中間レビュー調査時点では、CGE機能化モデルの全国普及計画の検討がナショナルチーム（Equipe Technique Nationale : ETN）により開始された段階にあり、成果を確認することはできない。

### (3) 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モデルが確立され全州に普及される

本プロジェクトでは、CGEのモデルが確立され、全国に普及することが目標とされている。モデル確立に向けた進捗は、一部課題はありつつもおおむね順調であるが、本プロジェクトは全州の約8,000校を対象として、目標達成度を測る指標が設定されている。現在のプロジェクトの進捗状況にかんがみると、現行の期間内ですべての小学校に普及させるためには、CGEモデルの全国展開に向けた予算、人員の確保を含む具体的な全国普及計画の策定と資金確保に向けた取り組みの加速が求められる。

### (4) 上位目標の達成状況

**【上位目標】** CGEによる学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する

パイロット州におけるCGEによる就学にかかわる啓発活動、教育支援、学校施設の増改築など学校改善活動の結果、教育環境の改善が確認された。一方で就学率、中退率、留年率、修了率といった教育指標の改善に関しては、プロジェクト開始後、まもないことから、具体的な成果は確認できない。しかしパイロット州ではCGEの活動の結果、新規登録児童数の増加、補習授業時間の増加が確認されており、CGEモデルの全国への普及が達成されることを前提に将来的な上位目標の達成が期待される。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

##### 1) ターゲットグループのニーズとの整合性

プロジェクト開始以前より保護者会などの組織があったが十分に機能しておらず、またCGEの設立は政令において定められていたが、機能化が進んでいない状況であった。地域の抱える教育上の課題をコミュニティからの動員により改善するといったアプローチは、政府予算が限定されるなかにおいて有効であることが確認された。

##### 2) セネガルの国家政策との整合性

プロジェクト目標と上位目標はセネガルの国家政策に合致している。教育の地方分権化の一環として住民参画型の学校運営を促進することはセネガル教育セクターの開発枠組みである「教育・訓練10カ年計画（Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal : PDEF）」において「教育のマネジメントの改善」とそれを通じた「教育の質の向上」に重点が置かれている。またセネガルでは、CGEの設置は2002年に政令で定められているが、CGEが期待される役割を果たすための具体的な戦略を明確にするには至っておらず、本プロジェクトによる支援に対する期待が高い。

##### 3) 日本の援助政策との整合性

2012年5月の対セネガル共和国別援助方針では基礎的社会サービスの向上において、教育分野におけるMDGs達成への支援が記載されている。教育分野においては、教育への公平なアクセスと質の改善のための支援や教育行政の改善などを行うことを示している援助方針と整合する。

##### 4) アプローチの妥当性

プロジェクトの2年次にカフリン州をパイロット州として追加したことにより、ファティック州からカフリン州へのCGEモデルの普及といった経験がプロジェクト内に蓄積された。このことは関係者がCGEモデルの全国普及へのイメージを共有することを可能とした。

#### (2) 有効性：中程度

##### 1) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標には、機能するCGEモデルの確立、全州への普及が計画されている。その指標には、全州におけるCGE、CGE連合の設立及び活動計画の提出の目標値が示されているが、パイロット州である2州の指標をみると、97%の学校においてCGEが設立されているものの、CGE設立からの期間が比較的短いこともあり、CGE連合の設立は39%、CGEからの活動計画の提出率は59%にとどまっている。今後の活動を通じ、これら指標を向上させていくとともに、全州普及に向けた取り組みの加速が求められる。

##### 2) 成果のプロジェクト目標への貢献度

フェーズ1で構築したモデルが改善され（成果1）、そのモデルの有効性が実証され（成果2）、モデルの普及準備がなされ（成果3）、同モデルに基づくCGEを全国に設置・モニタリングするための体制が強化される（成果4）ことによって、プロジェクト目標であるCGEモデルの全国普及の達成につながるといった、プロジェクト目標達成への因果関係に問題はない。他方、外部条件となる研修を受講した行政官の異動に関しては、ファティック州のプロジェクト担当官を含む数名を除き、ETNメンバー及び研修を受講した視学官は業務を継続していることから、外部条件が満たされる可能性は高い。

(3) 効率性：中程度

1) 成果の達成度と投入の適切さ

計画された活動はおおむね計画どおり実施され、成果を発現している。当初計画では、パイロット州はファティック州のみでありその対象校600校程度であったが、その後順調な進捗により、カフリン州が2年次から追加されることでその対象校は約1,000校まで拡大し、限られた投入により計画以上の目標を達成することでプロジェクトの効率性の向上に寄与している。しかしながら成果3にかかわる活動である、外部評価結果の取りまとめ及びCGEモデルの承認ワークショップの実施には計画に対して若干の遅れがみられる。また、全国普及に向けた外部資金の確保に関しては、現時点ではまだ具体的な予算確保が行われていない。

2) 現地、他国の類似プロジェクトのリソースの活用

ローカルコンサルタントの雇上をCGE研修のロジ支援のみに限定し、教育省、州、県視学官事務所のスタッフを中心とした効率的な研修の実施を実現している。さらに、学校及びCGEに対する財政的な投入はされておらず、コミュニティのイニシアティブ、潜在能力を最大限に引き出す戦略は有効に機能している。

3) 投入のタイミング

JICAによる機材調達において、機材仕様書提出後の調達完了まで4カ月の期間を要したため、CGE研修、モニタリングの双方において、レンタル機材を使う必要が生じた。また、初年次はプロジェクトと研修委託先コンサルタントの直接契約であったが、第2年次はJICA現地事務所とコンサルタントの契約になった。そのため、第2年次は現地事務所による精算及び次期概算払手続きの所要時間を踏まえた研修スケジュールの調整が必要となり、結果として、初年次に比べて研修に要する期間が増大した。3人目となる日本人長期専門家（業務調整）のリクルートに遅れがみられた。これは他の2名の専門家の業務過多につながり、プロジェクト実施を円滑に行うことの阻害要因になった。

(4) インパクト：中程度

1) 上位目標の達成見込み

CGEが設立されまだ時間が経っていないため、明確なインパクトは確認できないが、パイロット州ではCGEが設立された学校において、入学登録者数、試験結果などの学校レベルでの教育指標には改善がみられると同時に、CGEによる学校改善活動の結果、教育環境の改善が報告されたことから、CGEモデルの全国普及の実現を前提として、将来的な上位目標の指標の達成が期待される。

2) その他の正のインパクト

JICA理数科プロジェクトであるPREMSTとの連携に関して、同プロジェクトとの会合及び合同ミッションが実施され、また、いくつかのCGE及びCGE連合が、PREMSTにより推進されている理数科にかかわる模擬試験や教員の授業研究の参加を支援していることが確認された。さらに、WFPは学校給食プログラムにCGEを活用することに関心を示しており、同プログラムの運営ガイドの策定に本プロジェクトの研修ガイドの教訓を活用する計画がある。またAFDの支援による住民参加型学校運営プロジェクトの計画、報告ツールの簡素化を目的として、本プロジェクトの専門家がワークショップに招待されるといった他の援助機関との連携が確認されている。

(5) 持続性：中程度

1) 政策面

住民参画による学校運営を促進することは、次期PDEF（2012-2025）にも記載される計

画となっており、政策的な持続性は高い。

## 2) 組織面

中央レベルには教育省と日本人専門家からなるナショナルチーム (ETN)、州視学官事務所 (Inspection d'Académie: IA) と県視学官事務所 (Inspection Départementale de l'Éducation Nationale: IDEN) にはそれぞれ、プロジェクト担当官及び視学官が配置されており、各州、県の担当視学官は、ETNとの窓口になっており、連絡調整の役割を担っており、CGE政策を持続的に推進していくための組織体制は整備されている。

ETNのメンバーには高いコミットメントがみられるが、他の業務との競合によりプロジェクトへの関与が限定されることから今後の全国普及に向けてはチームの増強が必要となる。IA及びIDENにはCGEに対して研修を行ううえで十分な数の視学官が確保されている。しかし、最も重要な業務であるCGEモニタリングの実施状況は芳しくない。

## 3) 財政面

CGEモデルの全国普及に必要な経費は、研修予算とモニタリング経費であり、世界銀行のグローバル・パートナーシップ基金 (Global Partnership for Education: GPE) の確保の可能性が検討されている。また、ドイツの復興金融公庫 (KfW) 及びフランスの French CooperationはCGE普及支援への関心を示している。しかし、現時点においては、CGEモデルの全国展開を行う具体的な財源の確保にはつながっていない。

CGEが実際に活動に用いた平均金額は、CGE当たり17万4,900FCFA (約35,000円) となっている。これは計画予算額である30万4,919FCFA (約60,000円) の57.4%であり、保護者による資金負担が、予想以上に困難な状況にあることが確認された。現地調査においては、児童の保護者による負担額は想定の5割から9割となっており、特に農村部、遊牧民の居住地における負担額は低い。

## 4) 技術面

ETNのメンバーは、現在、試行中のCGE連合の機能化を除くCGE政策全般について、おおむね必要な技術的知見を備えている。CGE研修では州、県における講師を担当する視学官の能力はばらつきがあるものの、州、県の視学官は研修ガイド、研修実施にかかわる十分な能力を有していることが確認された。

視学官にとってCGE連合の機能化は前例のないことであるため、連合の設立後の機能するイメージをもつことが困難な状況にあり、研修後のフォローができていない。設立した後、活動のイメージをもたせるための活動として、連合の意義と役割を再確認し、機能している事例を共有し、具体的な活動計画につなげる州レベルの取り組みが計画されている。

CGEのメンバーは研修により能力、意欲が向上していることが現地調査において確認された。一方で視学官によるモニタリング、支援の欠如によるCGEのパフォーマンスの低下が確認されている。CGE活動予算の確保に関して、多くのCGEが課題を抱えていることから、住民への啓発、動員に関する更なる研修のニーズが高い。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

##### 1) 類似案件の経験の活用

経験共有のためのワークショップを他国と共同で実施している。他国の経験を観察することにより、CGE、CGE連合の機能化に関して、カウンターパートが具体的なイメージをもつことに貢献している。

##### 2) CGE委員、CGE連合委員の民主選挙による選出

CGEモデルの要素である民主選挙による選出は、組織の透明性を確保するだけでなく、

CGE委員、CGE連合委員のやる気を高めていることが確認された。特に連合においては、一般的に民主的選挙が受け入れられやすい傾向があり、今後機能化に貢献する要因であるといえる。

## (2) 実施プロセスに関すること

### 1) 教育省の高いオーナーシップ

本プロジェクトは中央政府の関与が強く、JICAのプロジェクトというよりも教育省が主体の事業であるといった認識が高い。他国の類似案件と異なり、現地コンサルタントの活用は研修のロジ支援に限定し、研修講師は担当地域の視学官が担当する。現場に近い視学官が講師を行うことで効果的な研修を実現している。この教育省の高いオーナーシップにより、将来的な持続性の担保が期待される。

## 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

#### 1) 困難な視学官によるCGEモニタリング

視学官によるCGEに対するモニタリングはほぼ行われていない。その理由として、1人当たりの視学官が対象とする学校数の多さ、移動手段の不足、モニタリング活動計画の未整備など物理的な原因と視学官のCGEモニタリングの優先順位が教員資格試験実施のための学校巡回に比べ低いことが挙げられる。

### (2) 実施プロセスに関すること

#### 1) ETNのコミュニケーションの不足

原則は最低でも月1回のETN会合による情報共有をめざしていたが、主要なメンバーの昇進にともないプロジェクト以外の業務が増加し、プロジェクト活動に関する関与が減り、また他のプロジェクトチームメンバーとの情報共有のための会議が減っている。このため、プロジェクト活動のスムーズな実施に支障がでている。

#### 2) 機材、現地コンサルタント契約の遅れ

JICAによる機材調達において、機材仕様書案の送付から納品完了までに4カ月もの時間を要したことにより、研修、モニタリングを借用機材にて行う必要が生じ、プロジェクトの負担につながった。またJICAと現地コンサルタントとの契約にかかわる精算及び次期概算払手続きの所要時間により、研修に要する期間が増大した。

## 3-5 結論

プロジェクトが取り組むCGEの全国普及と機能化を通じた教育改善は、セネガルの国家政策及び裨益者となるコミュニティ、児童のニーズに合致している。活動と投入もおおむね問題なく実施されているが、視学官によるモニタリングの不足、また、CGEへのモニタリング、支援の機能を担うCGE連合の設立、機能化が進行中であることから、パイロット州におけるCGEの機能化は完全ではなく、残りの期間の早い時期にCGEモデルの確立及び全国普及に向けたモデルの承認が求められる。さらに、プロジェクト目標であるCGEモデルの全国普及のためには、具体的な普及計画の策定、それに伴う予算措置、人員確保の実施及びETNの関与のさらなる強化が不可欠となる。

## 3-6 提言

下記(1)～(5)の提言を遂行するため、JCCを早期に開催し、内容を共有し、その後定期的に進捗状況を議論することが必要である。

(1) 機能化したCGEモデルの完成

1) CGE連合の機能化

関係者にCGE連合の役割や機能の理解を促すため、2012～2013学年度中に3回の会合を開催する。

2) 研修方法・内容改善

CGE役員の無記名投票による選出を促すため、校長だけではなく、地域の有力者を設立研修の参加者に加えたり、住民総会で予想される反対意見を想定したロールプレイを研修のなかで取り入れたりする。

3) 承認ワークショップに向けた成果の取りまとめと研修ガイドの改訂

全国普及のためにはモデルの有効性を明示する必要がある。モニタリングの結果や外部評価、インパクト評価でのモデルの有効性を取りまとめ、研修ガイドもそれに応じて改訂する。

(2) 全国普及に向けた戦略の策定

必要予算、人員の配置の可能性を検討し、2012年9月までに実現可能性のある計画を策定する。また、進捗を定期的にレビュー調査し、2013年3月末までにPDM/PO改訂の必要性について議論を深める。

(3) 全国普及のための資金獲得の準備

優先的に予算措置を受けるため、策定中の新しい教育開発計画（PDEF）においてCGEの全国展開を優先課題として位置づける。また、資金獲得に向けたドナーへのプロモーションや書類作成などの具体的な準備を迅速に進める。

(4) ナショナルチームの強化

全国展開に向け、現在のカウンターパートのより一層の関与とプロジェクトに多くかかわれる人員の増強が必要である。特に予算獲得のために総務・設備局（Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement : DAGE）、政策的な裏づけのために教育企画改革局（Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation : DPRE）の関与が不可欠である。また、例えば全員参加による定期的ミーティングを行うなどして迅速な意思決定ができるようにする。

(5) 視学官による経験共有ワークショップの開催

CGEの一層の理解と、機能するCGE及びCGE連合の経験共有をはかるため、中央の教育省幹部が出席する場で、すべての州の視学官を対象に経験共有ワークショップを開催することを計画することが推奨される。

### 3-7 教訓

(1) キャパシティ・ディベロップメントを意識した活動

本プロジェクトでは、教育省内に執務室があることもあり、カウンターパートとのコミュニケーションが非常に密に取られている。地方出張前後にはカウンターパートとの討議も活発に行われ、地方での会議もカウンターパートや地方の視学官等の主導で行われるなど、現地側のイニシアティブが高い。相手の都合ややり方に振り回されることもあるが、日頃のコミュニケーションを含め、カウンターパート等を巻き込むことによって相手のキャパシティ・ディベロップメントを図ることを意識した活動が行われている。

(2) インパクト評価などの数値的なエビデンス

本プロジェクトではインパクト評価を行っており、数値的な根拠をもとにCGEモデルを全国展開することを検討している。客観的根拠としてインパクト評価のようなエビデンスをもとにプロジェクトのインパクトを示せると、全国展開を進めるうえで一層効果的である。

(3) 現場レベルでの成功事例の共有と地方自治体からの協力

モニタリング体制の確立が本プロジェクトの課題の1つになっているが、CGE連合を機能させることがその解決法の1つとして考えられる。多忙な視学官たちに連合の具体的なイメージがないなかで連合を設立させ、機能させるには、現場レベルで成功事例を共有することが1つの改善策として挙げられる。また、州・県・郡や市町村等、地方自治体を巻き込み、協力体制を構築することが求められる。

(4) 理想ではなく、実現可能な普及モデルの構築

本プロジェクトでは、研修ガイドやモデル文書（全国普及モデルとして教育省から承認される文書）等において、現場の視点を大切にし、「こうすべき」という理想のCGEではなく、技術面及び資金面で普及可能なモデルを提唱している。実績を踏まえ、現場でできることに配慮したモデルは、全国展開するうえで現実的な普及モデルとして説得力をもつ。



## 第1章 中間レビュー調査団の概要

### 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」と記す）では、教育開発政策の一環として2002年の大統領令により、教員・保護者・地域住民からなる学校運営委員会（Comité de Gestion de l'École : CGE）を各学校に設置することが定められた。同委員会が機能することにより、各地域・学校の抱える問題が主体的に発見され、解決されることが望まれたが、適切な学校運営委員が選定されない、学校改善計画の適切な策定方法がわからないなどの問題から、CGEが有効に機能するには至っていない。

このような背景から、JICAは2007年5月から2010年5月まで3年間、ルーガ州において、機能するCGEによる学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト（Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire : PAES）」（以下、プロジェクトフェーズⅠ）を実施した。プロジェクトフェーズⅠにより機能するCGEが設立された小学校では、就学率がプロジェクト介入前と比較して16.1%増加したほか、初等教育修了資格試験の合格率が26%向上するなど、アクセス及び質の改善がみられた。

プロジェクトフェーズⅠの成果をもとに、セネガルが機能するCGEの全国展開に係る技術協力プロジェクトの要請を行ったことを受けて、JICAはセネガルにおいて、教育省初等教育局をカウンターパート（C/P）機関として、2010年9月から2014年8月までの4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フェーズⅡ」を実施しており、現在3名の長期専門家（チーフアドバイザー、CGE能力強化、業務調整）を派遣中である。

今回実施の中間レビュー調査では、2012年5月に実施した運営指導調査の内容を踏まえつつ、以下を目的として実施した。

- (1) これまで実施した協力活動を当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を評価グリッドにまとめ、問題点を整理する。
- (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、持続性）の観点から、プロジェクトチーム及びセネガル側関係者とともに、プロジェクトの中間評価を行う。
- (3) 上述の評価結果に基づき、プロジェクト終了までの課題と今後の活動計画についてプロジェクトチーム及びセネガル側関係機関と協議し、提言を行う。
- (4) PDMを見直し、必要に応じて変更を行う。
- (5) 評価・協議結果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	派遣期間
団長/総括	丹原 一広	JICA人間開発部 基礎教育第二課長	7/14～7/22
協力企画	羽田野 絹恵	JICA人間開発部 基礎教育第二課 ジュニア専門員	7/7～7/22
評価分析	伊藤 治夫	株式会社アイコンズ	6/30～7/22

## 1-3 調査日程

現地調査は、2012年7月1日から同年7月20日までの期間で実施された。調査日程の概要は、以下のとおりである。

	月 日	曜日	業務行程
1	7月1日	日	(伊藤団員 ダカール着)
2	7月2日	月	JICAセネガル事務所との打合せ、専門家面談
3	7月3日	火	対処方針会議 (JICAセネガル事務所)、ナショナルチーム面談
4	7月4日	水	ファティック州へ移動 ファティック州視学官事務所面談、ファティック州視学官事務所面談、CGEサーニユ面談、ジャレールCGE連合面談、CGEマールット面談
5	7月5日	木	ゴサス県視学官事務所面談、CGEンバール面談、CGEマルカ面談、CGEチャベジェンヌ面談
6	7月6日	金	CGEンギディンヌ・セレール面談、タタギンヌCGE連合面談、ダカールへ移動
7	7月7日	土	資料整理 (羽田野団員ダカール着)
8	7月8日	日	団内打合せ、資料整理
9	7月9日	月	専門家との打合せ
10	7月10日	火	カフリン州へ移動、カフリン州視学官事務所面談、カフリン県視学官事務所面談、CGEカタケル面談、カチョットCGE連合面談
11	7月11日	水	マレムホダール県視学官事務所面談、CGEパファ面談、CGEンジョベヌ面談、CGEシワル面談
12	7月12日	木	ビルキラン県視学官事務所面談、CGEビルキラン4面談、ジャマルCGE連合面談、ダカールへ移動
13	7月13日	金	資料整理、団内ミニッツ案協議
14	7月14日	土	団内ミニッツ案協議、資料整理 (丹原団長ダカール着)
15	7月15日	日	団内打合せ、資料整理
16	7月16日	月	JICAセネガル事務所訪問、経済財務省表敬、専門家と打合せ、初等教育局長表敬、教育省事務次官表敬
17	7月17日	火	専門家と打合せ
18	7月18日	水	ミニッツ案協議 (教育省)
19	7月19日	木	ミニッツ案協議 (教育省)
20	7月20日	金	ミニッツ署名、教育省との協議、在セネガル日本大使館表敬訪問・調査結果報告 (調査団、ダカール発)

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 基本計画

名 称	セネガル共和国教育環境改善プロジェクトフェーズⅡ
協力期間	2010年9月1日～2014年8月31日
上位目標	CGEによる学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する。
プロジェクト目標	機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。
期待される成果 （アウトプット）	1. フェーズⅠで構築されたCGEモデルが見直され、改善される。 2. ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。 3. 有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。 4. 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。

### 2-2 プログラムにおける位置づけ

対セネガルJICA国別事業展開計画（2007年5月改訂）において、援助重点分野である開発課題「基礎社会サービスの向上」に対応するプログラムのうち「基礎教育の質的向上」に含まれるプログラムとして「教育環境改善」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（Project Design Matrix：PDM）

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と名づ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、2010年6月の討議議事録（Record of Discussions：R/D）締結時にPDM（第1版）を策定し、R/Dの付属文書として承認した。

本中間レビュー調査はPDM version 0に基づいて実施された。PDMは付属資料1（ミニッツ別添）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（Ministère de l'Éducation Nationale：MEN）である。フェーズⅠ実施時と同様、同省事務次官をプロジェクトの責任者とし、初等教育局（Direction de l'Enseignement Élémentaire：DEE）がプロジェクトの運営技術支援を行っている。また、プロジェクトの実働部隊として、CGEの設置・普及にかかる戦略の策定、研修モジュールの開発、プロジェクト活動の実施、モニタリングと評価の実施を担うナショナルチーム（Equipe Technique Nationale：ETN）を以下の構成で設置している。

ETN（4名）：DEE 2名＋DAGE（総務・設備局）1名＋DPRE（教育企画改革局）1名

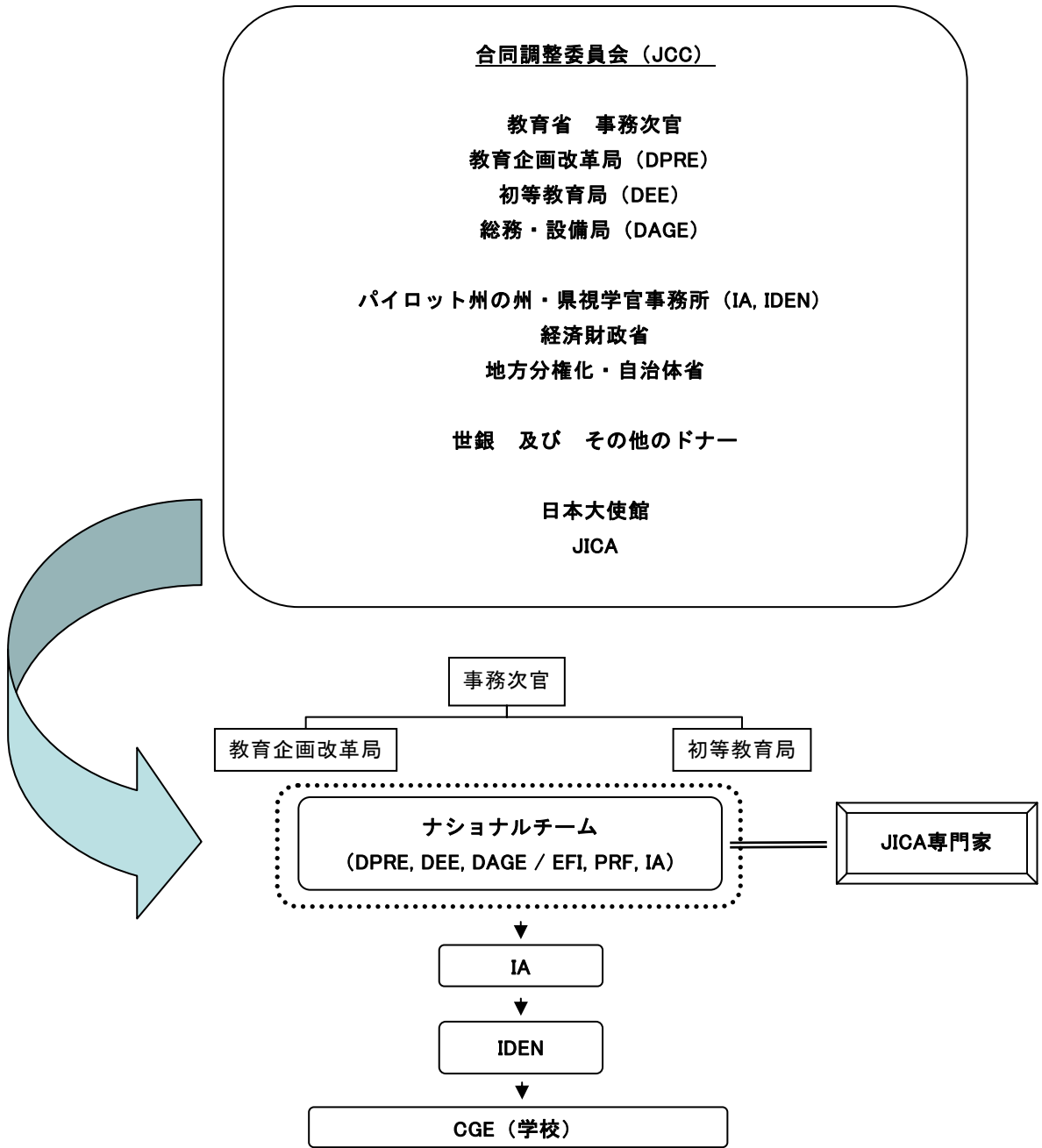


図 1-1 プロジェクト実施体制図

## 第3章 中間レビュー調査の方法

### 3-1 評価グリッドの作成

本中間レビュー調査は、「新JICA事業評価ガイドライン 第1版」（2010年6月）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、持続性）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。

本中間レビュー調査に用いた評価グリッドは付属資料4に示す。

(1) 実績

上位目標、プロジェクト目標、成果、投入に関する達成度あるい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 (relevance)	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (efficiency)	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 (sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

注：「評価5項目」は経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）提唱の開発援助評価基準

### 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）
- ・セネガル共和国教育環境改善プロジェクト・フェーズII実施協議報告書（平成23年4月）
- ・セネガル共和国教育環境改善運営指導調査団報告書（平成23年7月）
- ・セネガル共和国教育環境改善運営指導調査団報告書（平成24年5月）
- ・セネガル「みんなの学校」プロジェクト（教育環境改善プロジェクト・フェーズII）のインパクト評価：クラスターランダム化比較試験によるモデルの有効性検証（平成24年7月）

- ・その他プロジェクト作成資料（月報、出張報告書など）
- ・セネガル共和国教育・訓練10カ年計画（Programme Décennal de l'Education et la Formation du Sénégal : PDEF 2012-2025）教育策定要綱（Letter Politique）
- ・セネガル国教育統計（2008年～2011年）

(2) 直接観察

プロジェクト事務所、CGE連合総会、各小学校における活動状況を確認した。

(3) インタビュー調査

長期専門家、教育省（ナショナルチーム）、州/県視学官事務所長、州/県プロジェクト担当官、州/県視学官、校長、CGE、CGE連合メンバー代表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

日本側、セネガル側からの投入は計画どおり実施され、成果の発現に貢献している。詳細は付属資料5参照。

#### 4-1-1 投入実績

##### (1) 日本側投入

日本側総投入額は1億4,880万円（2012年7月まで）であり、日本側投入の詳細は以下のとおりである。

##### 1) 専門家派遣（2012年7月まで）

計3名の長期専門家と2名の短期専門家が派遣された（表4-1参照）。

表4-1 専門家派遣実績

区分	役職	氏名	派遣期間
長期専門家	チーフアドバイザー	國枝 信宏	2010/9/1～2012/8/31
	業務調整/CGE能力強化	佐藤 恵美	2010/9/1～2012/8/31
	業務調整	長田 有加里	2012/5/6～2014/5/5
短期専門家	モニタリング/研修教材	内田 貴子	2011/1/26～3/11 2011/5/2～6/25 2011/7/9～8/11
	研修用視聴覚教材作成	仲里 麻也子	2011/11/27～2012/3/5

出所：プロジェクト資料

##### 2) 調査団派遣（2012年7月まで）

本中間レビュー調査団を含み、これまで調査団が計3回派遣された（表4-2参照）。

表4-2 調査団派遣実績

調査団名	氏名	担当	所属	派遣期間
運営指導調査	丹原 一広	団長	JICA人間開発部 基礎教育第二課長	2011/7/2～07/8
	原 雅裕	学校運営	セネガル住民参加学校運営改善専門家	2011/7/3～07/8
運営指導調査	原 雅裕	団長兼協力企画	JICAインハウスコンサルタント	2012/5/26～6/1
中間レビュー調査	丹原 一広	団長	JICA人間開発部 基礎教育第二課長	2012/7/14～7/22
	羽田野 絹恵	協力企画	JICA人間開発部 基礎教育第二課 ジュニア専門員	2012/7/7～7/22
	伊藤 治夫	評価分析	株式会社アイコンズ	2012/6/30～7/22

出所：JICA本部資料

3) 研修員受入れ (2012年7月まで)

ETNの初等教育局事務局長1名を本邦研修に派遣した。ニジェール「みんなの学校」プロジェクト視察及びブルキナファソで行われた「みんなの学校」案件群経験共有セミナーにはETNメンバー、対象であるファティック州の州視学官事務所 (Inspection d'Académie: IA)、県視学官事務所 (Inspection Départementale de l'Éducation Nationale: IDEN) の視学官が参加した (表4-3参照)。(研修参加者などの詳細は付属資料5 ANNEX 1-3参照)。

表4-3 本邦国別研修及び第三国研修研修員受入れ状況

研修コース名	人数	受入れ先	受入れ期間
アフリカ地域 教師教育 (基礎教育分野)	1	JICA大阪	2011/11/14~2011/12/17
ニジェール「みんなの学校」プロジェクト視察	7	ニジェール	2010/10/12~2011/10/17
「みんなの学校」案件群経験共有セミナー	8	ブルキナファソ	2011/2/20~2011/2/25

出所: プロジェクト資料

4) 機材供与 (2012年7月まで)

2010年度までに933万4,000円に相当する機材を供与した (表4-4参照)。主な供与機材は、教育省に対するコンピュータ、プリンター、車両 (2台) など、視学官事務所へのコンピュータなどである (機材詳細は、付属資料5 ANNEX 1-2参照)。

5) 在外事業強化費 (2012年7月まで)

在外事業強化費として、2012年度までに5,662万4,000円支出した。2012年度までの供与機材費を含む年度別支出実績は表4-4のとおりである。

表4-4 JICA側経費支出実績

(単位: 1,000円)

投入要素	2010年度	2011年度	2012年度*	総額
供与機材費	9,334	-	-	9,334
在外事業強化費	16,538	31,926	8,160	56,624

\*2012年は4月~7月現在

出所: JICAセネガル事務所資料

(2) セネガル側投入

1) 施設などの提供

プロジェクト事務所及び専門家執務スペースとして、ダカールの教育省内の執務室及び家具、エアコンなどが提供されている。

2) カウンターパート配置

教育省事務次官をプロジェクトの責任者とし、DEEがプロジェクトの実施における調整に責任を負う。また、プロジェクトの実働部隊として、CGEの設置・普及に係る戦略の策定、研修モジュールの開発、プロジェクト活動の実施、モニタリングと評価の実施を



担うナショナルチーム（ETN）として、DEEから2名、教育企画改革局（Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation : DPRE）から1名、PDEFの予算計画策定担当者である総務・設備局（Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement : DAGE）から1名の計4名を選定した。各パイロット州であるファティック州、カフリン州からはIA、IDENにおいて担当官をそれぞれ1名配置し、全視学官がプロジェクトの研修、モニタリングにかかわる体制を構築した（セネガル側カウンターパート詳細は、付属資料5 ANNEX 1-4参照）。

表 4-5 カウンターパートの配置

配属先	役 職	プロジェクトでの役割	人数
教育省	次官、局長		4
	DEE、DAGE、DPRE	ナショナルチーム（ETN）	4
ルーガ州	州視学官事務所	JCCメンバー、 州チーム（ETR）	2
ファティック州	州視学官事務所		2
	県視学官事務所		6
カフリン州	州視学官事務所		2
	県視学官事務所		8
計			

出所：プロジェクト資料

一方で実際に講師として研修を受講し、研修に携わる視学官の数は46名となっており、詳細は表 4-6 のとおりである。

表 4-6 講師研修を受講した視学官の数

地域	IA	CRFPE	IDEN	合計
ファティック州	2	5	18	25
カフリン州	4	0	17	21
計	6	5	35	46

出所：プロジェクト報告書

### 3) ローカルコスト負担

セネガル側のローカルコスト負担額は、IDENによるCGEへのモニタリング経費として、教育省より795万FCFAが支出された。これは2011年に教育省が計上した予算（3,000万FCFA）の26.5%であり、IDENによるモニタリングの実施が困難であることを理由として、予算の執行率が低いことが確認された。

表 4-7 セネガル側経常経費支出実績

年	費目	総額
2011年（1月～12月）	ガソリン代、出張旅費	7,950,000FCFA

出所：プロジェクト報告書

#### 4-2 活動実績

本プロジェクトは、期間内に全国約8,000校を対象として、機能するCGEモデルを普及する計画としている。具体的には1年次にパイロット州において約200校を対象としてCGE設立研修、CGE活動計画策定研修を実施するとともに、モニタリングの試行を試みる。続く2年次では、1年次の試行の結果を踏まえ改良したモデルを、パイロット州内のすべての学校（約600校）を対象に普及し、大規模に拡大した場合に起こる不具合などを確認したうえで最終的なモデルの完成度を高めていく。3年目にはこれを公式モデルとして承認し、3年目から4年目にかけて全国普及を行っていくことが計画された。

2011年の運営指導調査により、当初1州のみとする計画であったパイロット州にカフリン州が追加され、2年次までのパイロット州における対象校は1,000校以上と拡大した。パイロット州の追加にもかかわらず、プロジェクト活動はおおむね変更されたPOに沿って計画どおり実施されている。ただし、活動2-5のモニタリング体制の構築については、各県の視学官によるCGEモニタリングの実施が、視学官の人数の不足、教員昇格試験審査などの他業務、各学校までのアクセスの交通手段がないことなどから、困難な状況となっている。この状況に対処すべくCGE連合の導入が進められているが、大統領選挙によるキャンペーンの影響などにより、その機能化にも遅れがみられる。プロジェクト開始の2010年9月から中間レビュー調査時点の2012年7月までの主な実績は表4-8のとおりである。

表 4-8 主な活動の計画と実績（2010年9月～2012年7月 中間レビュー調査時点までの実績）

	年 月	2010				2011												2012							主な実績			
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
<b>【成果1】フェーズIで構築されたCGEモデルが見直され、改善される</b>																												
1.1 CGE設立の研修内容・マニュアルの見直しを行う	計画																											CGE設立研修ガイドのレビュー及び策定は計画通り実施された
	実績																											
1.2 学校活動計画(PAV)策定の研修内容・マニュアルの見直しを行う	計画																											学校活動計画策定研修ガイドは計画通り策定され承認された
	実績																											
1.3 CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの見直しを行う	計画																											CGEモニタリングの研修ガイドが計画通り策定され承認された
	実績																											
<b>【成果2】ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデル6の有効性が実証される</b>																												
2.1 改善されたマニュアルにより、CGE設立にかかる講師研修を実施する	計画																											講師研修はほぼ計画通り実施された
	実績																											
2.2 改善されたマニュアルにより、学校活動計画策定及びCGEモニタリングにかかる講師研修を実施する	計画																											講師研修はほぼ計画通り実施された
	実績																											
2.3 研修講師が校長に対し、CGE設立にかかる研修を実施する	計画																											CGE設立研修はほぼ計画通り実施された
	実績																											
2.4 研修講師が校長及びCGE代表に対し、学校活動計画策定及びCGEモニタリングにかかる研修を実施する	計画																											CGEモニタリングにかかわる研修はほぼ計画通り実施された
	実績																											
2.5 持続的なCGEモニタリング体制を確立する	計画																											CGEモニタリング体制の構築は現在も継続して実施されている
	実績																											
<b>【成果3】有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる</b>																												
3.1 CGE機能化戦略の外部評価の実施を支援する	計画																											外部評価は計画通り実施されたが、取りまとめの時期が遅延された
	実績																											
3.2 CGE機能化戦略の承認アトリエ7開催を支援する	計画																											CGEモデル承認ワークショップは2012年7月の予定であったが実施されていない
	実績																											
3.3 モデル全国普及資金(JSDFを含む)の獲得を支援する	計画																											資金獲得に向けた活動は計画通り実施されたが、資金確保には至っておらず、今後も継続して実施が計画されている
	実績																											
<b>【成果4】確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される</b>																												
4.1 CGE機能化モデルの全国普及計画の策定を支援する	計画																											CGEモデルの普及計画の策定は、計画に対して遅れている。ETN内で検討が開始された
	実績																											
4.2 CGE機能化モデルの全国普及のための技術支援を行う	計画																											全国普及に向けた活動は今後計画されている。
	実績																											
JCC開催	PO v1																											第4回目のJCCの開催が遅延されている
	PO v2 propose																											

### 4-3 成果の達成状況

【成果1】フェーズIで構築されたCGEモデルが見直され、改善される

指標1-1：CGE設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される

指標1-2：CGE活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される

指標1-3：CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される

表4-9に示すとおり、計5つの研修ガイドが作成された。CGE設立ガイドは現地コンサルタントが土台を作成し、ETNにより手直しが実施された。CGE活動計画策定ガイド及びCGE連合設立ガイドは、現地コンサルタントが土台を作成したもののその質に問題があり、ETNが大幅に手直しする必要があった。それ以外のガイドはETNにより作成された。さらにCGE研修実施後、2011年11月にファティック州内の視学官を中心とするCGE研修ガイド改訂ワークショップが開催され、ガイド改訂に向けた討議と承認が行われた。改訂ワークショップにおいては、CGE活動計画策定過程における住民総会の重要性、CGEモニタリング体制に関する理解促進の必要性、CGE連合役員の出選基準の明確化などが議論された。

表4-9 プロジェクトにより作成された研修ガイド

研修ガイド	承認時期
CGE設立研修ガイド	2011年10月
CGE活動計画策定ガイド	2011年12月
CGE運営実務研修ガイド <sup>1</sup>	2011年12月
CGE連合設立研修ガイド	2011年12月
CGE、CGE連合モニタリング研修ガイド	2011年6月

出所：プロジェクト報告書

現地調査による聞き取り調査の結果、研修ガイドの内容に関しては肯定的な意見が聞かれた。一方でCGE活動計画、活動総括表の簡略化、CGEの設立に関する手続きの簡素化の必要性が指摘された。また、CGE設立ガイドにはCGEメンバー選定に関して、無記名投票以外の複数の選出方法が示されており、このことが無記名投票の実施率の低下に影響を与えていることが指摘されている。今後、CGEメンバーの無記名投票による選出を徹底するために、ガイドを更新することが計画されている。

【成果2】ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデル<sup>2</sup>の有効性が実証される

指標2-1：90%の校長がCGE設立研修に参加する

パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の95.9%に当たる1,018校の校長が設立研修に参加した（表4-10参照）。校長の不参加の理由は、人事異動、新設校などで研修実施時に校長が配属されていない学校があったこと、CGEの設立に意欲的でない私立校（ファティック州の約600校中、10校が私立校）、アクセスが厳しい僻地の学校などであることが現地調査により確認された。

表4-10 CGE設立研修参加人数

		対象校	実績	%
2011	ファティック州（グループ1）	279	265	95.0
2012	ファティック州（グループ2）	355	340	96.5
	カフリン州	428	413	95.9
合計		1,062	1,018	95.9

出所：プロジェクト報告書

指標2-2：80%の学校が民主的なCGE設立にかかる住民総会議事録をIDENに提出する

パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の90.8%に当たる964校においてCGE

<sup>1</sup> 初年次では「活動計画策定ガイド」の一部だったものを会計担当の能力強化を目的に、会計研修を別途実施したことから、別ガイドとして独立させた。

<sup>2</sup> 機能化モデルとは、①民主選挙によるCGEメンバーの選出、②学校運営活動計画の策定、③モニタリングの3つの要素をもつことで実際に機能することが実証されたモデル。

が設立された（表4-11参照）。一方で校長がCGE設立研修を受講していない学校、CGEが設立されていない学校に関しては、担当地域のIDENが継続して設立を推進する意向であることを確認した。

しかし、対象校の74.2%のみが無記名投票を用いたメンバーの選定を実施している<sup>3</sup>など、無記名投票の徹底には課題があることが指摘されている。無記名投票を用いない理由は、選挙組織者の能力不足、選挙実施支援説得への支援不足、地域の慣習（村の有力者がリーダーを行うといった考えが根づいているなど）などとなっている。

表4-11 CGE設立数及び無記名投票実施数

		対象校	実績	%
2011	ファティック州（グループ1）	279	268（248）*	96.1（88.9）
2012	ファティック州（グループ2）	355	299（289）	84.2（81.4）
	カフリン州	428	397（251）	92.8（58.6）
合計		1,062	964（788）	90.8（74.2）

\*（ ）内は無記名投票によるメンバーの選定が行われたCGE数及びその割合  
出所：プロジェクト中間総括ワークショップ報告書（2012年5月）

指標2-3：90%のCGE代表者がCGE活動計画策定研修に参加する

パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の93.8%に当たる1,993名の委員長及び書記が学校活動計画（Plan d'Action Volontariste：PAV）策定研修に参加した（表4-12参照）。

表4-12 CGE活動計画策定研修への参加数

		対象者数	実績	%
2010～-2011	ファティック州（グループ1）	558	513	91.9
2011～2012	ファティック州（グループ2）	710	662	93.2
	カフリン州	856	818	95.6
合計		2,124	1,993	93.8

出所：プロジェクト報告書

CGE活動計画策定研修の実施にもかかわらず、特に会計分野にかかわる能力の向上が必要であったことから、プロジェクト2年次の2012年からは書記、会計担当に対して、会計にかかわる研修を別途実施した。その結果、対象者の95.1%に当たる1,490名が研修に参加した（表4-13参照）。

<sup>3</sup> JICA評価部が実施しているインパクト調査では60%（40校中、24校）、ETNによるモニタリング結果では54.4%（57校中、31校）が無記名投票を実施しているといった結果となっており、実施率は一般的に低い。

表 4-13 会計研修への参加者数（2年次のみ実施）

		対象者数	実績	%
2011～2012	ファティック州(グループ2)	710	670	94.4
	カフリン州	856	820	95.8
合計		1,566	1,490	95.1

出所：プロジェクト報告書

指標2-4：80%のCGEが活動計画をIDENに提出する

2010年から2012年の平均では66.3%に当たる810のCGEが活動計画をIDENに提出した。特にファティック州のグループ1の2年次及びカフリン州の指標が低くなっているが、これは視学官によるモニタリングや支援が不足していること、大統領選挙のキャンペーンによりCGE活動計画の策定のための総会へのCGE関係者の参加が困難であったことなどに起因している。

表 4-14 CGE活動計画の提出数

		CGE数	活動計画提出数	%
2010～2011	ファティック州(グループ1)	257	241	93.8
2011～2012	ファティック州(グループ1)	268	160	59.7
	ファティック州(グループ2)	299	213	71.2
	カフリン州	397	196	49.4
合計		1,221	810	66.3

出所：プロジェクト中間総括ワークショップ報告書（2012年5月）

指標2-5：80%のCGEが少なくとも1年間に1つ以上の教育改善活動を実施する

年間活動総括表を提出したCGEは少なくとも1つ以上の教育改善活動を実施しているため、指標2-5は指標2-10の年間活動計画の提出率と同じ数値となる。ファティック州(グループ1)では65.0%のCGEが年間活動総括表をIDENに提出している。

一方、CGE当たり平均で3.9件の活動が計画され、実際に実施された活動はCGE当たり3.0件（実施率78.8%）となっている。いくつかの活動が完了されていない理由は、予算の不足、活動が現在も継続中であるためとなっている。

指標2-6：80%のCGEが1年間に最低3回の住民総会を開催する

中間レビュー現地調査の結果からは、10カ所のCGEのうち、6カ所（60%）において年間に3回以上の総会が実施されたことが確認された。特に設立されてまもないCGEでは住民の動員が困難となっている。また、雨期が始まる7月頃からの農繁期や遊牧民が多い地域では、総会への住民の動員が難しいことが確認された。

指標2-7：90%のCGE代表者がモニタリング研修に参加する

パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の95.6%に当たる2,031名の委員長及び書記がCGEモニタリング研修に参加した（表4-15参照）。視学官によるCGEへのモニタリング

が困難である現状を考えると、CGEの設立及びその機能化が不可欠となる。このような背景から、モニタリング研修という名称を用いているが、実際はモニタリングの機能を担うCGE連合の設立にかかわる研修内容となっている。

表 4 - 15 CGEモニタリング研修への参加者数

		対象者数	実績	%
2010～2011年	ファティック州 (グループ1)	558	525	94.3
2011～2012年	ファティック州 (グループ2)	710	674	94.9
	カフリン州	856	832	97.2
合計		2,124	2,031	95.6

出所：プロジェクト報告書

指標2-8：80%の市/村落共同体でCGE連合が形成される

パイロット州であるファティック州、カフリン州の市/村落共同体の38.8%に当たる26カ所においてCGE連合が設立された（表 4 - 16参照）。2年次（2011～2012年）の対象市/村落においては、研修後まもないこと、大統領選挙、農繁期の影響により設立のための総会が実施されていないことなどを理由として、多くのCGE連合の設立が完了していないことが確認された。

表 4 - 16 CGE連合の設立数

		対象市/村落数	実績	%
2010～2011	ファティック州 (グループ1)	16	16	100.0
2011～2012	ファティック州 (グループ2)	19	6	31.6
	カフリン州	32	4	12.5
合計		67	26	38.8

出所：プロジェクト報告書

指標2-9：80%のCGE連合が総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する（年3回）

CGE連合の多くが設立後まもなく、視学官によるフォローアップなどが実施されていないため、現地時点ではその機能化を示す指標であるCGE連合における総会開催数は確認できていない。しかしながら設立されたCGE連合のなかには、積極的に活動を実施しているケースも確認された。このような機能しているCGE連合の事例を共有することにより、他の連合の活性化につなげることがETNにより検討されている。

**BOX：機能化されたCGE連合の活動事例〔ファティック州、ゴサス県ンバール（Mbar）CGE連合〕**

・活動状況

CGE連合として、6年生の理数科を対象とした模擬試験の支援を実施している。模擬試験の結果も分析したが、試験結果はとても低く、その結果を受けて教員への能力強化、生徒への理数科の学習意欲の向上をねらった啓発活動を行った。さらに就学率が低いCGEを中心として、就学促進の啓発活動、優良児童の表彰などを活動として実施している。

・分担金の徴収状況

各CGEから2,500FCFA/年の分担金を徴収しており、傘下の全28CGEのうち12CGEが分担金を支払っている。分担金以外からの収入としては、住民（地域の民間企業、有力者）からの寄付となっている。

・自治体の関与

自治体の代表はCGE連合の総会に1度、メンバー内のミーティングに2度参加するなど、積極的に活動にかかわっている。具体的な支援内容としては総会の実施のための食費、模擬試験にかかわる経費（20,000FCFA）の支援となっている。

・その他

同連合では会計書類が適切に作成され、管理されている。病院で会計業務を行っている女性が連合の会計担当に任命されている。

指標2-10：80%のCGEが、CGE連合に年間活動総括表を提出する

2010年から2011年にかけて研修が実施されたファティック州（グループ1）のCGEにおいては、257のCGEのうち、167（65.0%）のCGEが年間活動総括表をIDENに提出している。

表4-17 CGEによる年間活動総括表の提出数

	対象CGE	実績	%
ファティック州(グループ1)	257	167	65.0

出所：プロジェクト報告書

CGE連合の年間活動総括表の提出率に関しては、CGE連合が設立されまもないこともあり、現時点では指標が確認されていない。

**【成果3】有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる**

指標3-1：外部評価が実施され報告書が作成される

外部評価については、2012年6月に現地コンサルタントを備上し実施された。外部評価の目的は主にCGE設立の成果、CGEメンバーを無記名投票により選出することによるCGE機能化への貢献を定性的に分析し、調査結果を取りまとめることである。同時にJICA評価部を中心としたインパクト調査による定量的な研修効果の分析が実施されている。

指標3-2：CGE機能化モデルが承認ワークショップで承認される

上記の外部評価、インパクト評価結果を取りまとめ、CGE承認ワークショップを開催することにより、CGEの成果を発表し、全国展開に向けたCGEモデルの承認が行われることが計画されて



いる。外部評価及びインパクト評価結果は、取りまとめが計画に対して遅れていることから早急な対応が求められる。

指標3-3：普及に必要な外部資金が獲得される。

全国普及に必要な外部資金の獲得に関しては、わが国無償資金協力の見返り資金、世界銀行や他の援助機関の資金が想定され、ETN及びプロジェクト専門家による世界銀行上席教育エコノミストに対する進捗状況報告、世界銀行の現場視察受入れ、GPE（旧EFA-FTI）教育専門官、CONFEMEN（仏語圏教育大臣会合）事務局長へのプロジェクト紹介、WFP（世界食糧計画）学校給食担当技術顧問へのプロジェクト紹介及びワークショップ参加、Aide et Action（NGO）/AFD主催「学校プロジェクト（補助金ベースの学校活動計画）」広域モデル構築ワークショップ参加といったCGEモデルの全国普及に向けた資金源の確保を目的とした世界銀行をはじめとするドナーへの働きかけが行われた。

MEN側としては、MENの先方政府予算による実施も検討している。その際にはプロジェクトとしてではなく、MENの他のプログラムとの相乗効果も図りながらプログラムとして、政府予算を用いて段階的にCGEモデルの全国普及を行うことも検討されている。

【成果4】 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される

指標4-1：CGE機能化モデルの全国普及計画が策定される

指標4-2：90%の校長がCGE設立研修に参加する

指標4-3：90%のCGE代表者がCGE活動計画策定研修に参加する

指標4-4：90%のCGE代表者がモニタリング研修に参加する

成果4に関する指標はモデルの全国普及に関する活動により達成される成果となっており、中間レビュー調査時点では、まだ成果を確認することはできない。現時点ではCGE機能化モデルの全国普及計画の検討がETNにより開始された段階にある。

#### 4-4 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のモデルが確立され全州に普及される

指標1：全州の80%の学校において民主選挙によりCGEが設立される

指標2：全州の80%の市/村落共同体でCGE連合が形成される

指標3：全州の80%のCGEがCGE連合に学校活動計画（PAV）<sup>4</sup>を提出する

本プロジェクトでは、CGEのモデルが確立され、全国に普及することが目標とされている。モデル確立に向けた進捗は、一部課題はありつつもおおむね順調であるが、本プロジェクトは全州の約8,000校を対象として、目標達成度を測る指標が設定されている。現在のプロジェクトの進捗状況をかながみると、現行の期間内ですべての小学校に普及させるためには、CGEモデルの全国

<sup>4</sup> 学校運営委員会は学校の改善にかかる年間活動計画を策定することになっており、そのなかでは、例えば、トイレの設置、仮設教室の建設、地域における女子の就学促進活動などが含まれているケースが多い。

展開に向けた予算、人員の確保を含む具体的な全国普及計画の策定と資金確保に向けた取り組みの加速が求められる。

#### 4-5 上位目標の達成状況

【上位目標】CGEによる学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する

指標1：学校・家庭における教育環境の改善（施設・設備、教科書、授業時間数、教員の意識・能力、校長のリーダーシップ、住民の教育に対する意識の変化など）

パイロット州におけるCGEによる学校改善活動の結果、教育環境の改善が確認された。提出されたCGE活動計画表からは、表4-18に示すとおり、就学にかかわる啓発活動、教育支援、学校施設の増改築などが多く実施されている活動となっている。

表4-18 CGEによる学校改善活動の実績<sup>5</sup>

CGEによる活動内容	活動実施CGE数	%
就学向上のための啓発	120	83.3
教育支援（補習授業、模擬試験など）	81	56.3
教室増改築	44	30.6
トイレ増改築	28	19.4
学校設備の購入・修理（ホワイトボード、黒板など）	23	16.0
教育教材、テキストの購入	22	15.3

出所：プロジェクト報告書

聞き取り調査の結果からはCGEの設立により、以下のような学校、地域における教育環境の改善が確認された。

- ・教室、トイレ、給食用調理場、学校の柵といった学校施設の向上
- ・教員の意欲、能力の向上
- ・学校運営にかかわる透明性の確保
- ・地域住民や児童の学校活動への参加度の向上

指標2：教育指標の向上（就学率、留年率、中退率、修了率など）

プロジェクトが2010年から開始されたため、中間レビュー調査時点では、就学率、中退率、留年率、修了率といった上位目標に関する具体的な成果は確認できないが、現地での聞き取り調査、インパクト調査の結果からは就学率促進のための啓発活動により、新規登録児童数、補習授業時間の増加が確認されたことが報告された。このような結果からも、CGEモデルの全国への普及を前提に、将来的な上位目標の達成の可能性が確認された。

<sup>5</sup> ETNによるファティック州の1年次（2010～2011年）に設立された144CGEへのサンプル調査結果

## 第5章 中間レビュー調査結果

### 5-1 評価5項目による評価

#### 5-1-1 妥当性：高い

##### (1) ターゲットグループのニーズとの整合性

プロジェクト開始以前より保護者会などの組織があったが十分に機能しておらず、またCGEの設立は政令において定められていたが、機能化が進んでいない状況であった。地域の抱える教育上の課題をコミュニティからの動員により改善するといったアプローチは、政府予算が限定されるなかにおいて有効であることが聞き取り調査により確認されたことから、CGEモデルの構築及びその全国普及は学校、コミュニティからのニーズに整合しているといえる。さらにWFPの支援する学校給食プログラムにおけるCGEの活用など、他ドナーのプロジェクトへのCGEの活用が計画されており、機能化したCGEモデルの確立に対するニーズは高い。

##### (2) セネガルの国家政策との整合性

プロジェクト目標と上位目標はセネガルの国家政策に合致している。教育の地方分権化の一環として住民参画型の学校運営を促進することは、セネガル教育セクターの開発枠組みである「教育・訓練10カ年計画（PDEF）」において「教育のマネジメントの改善」とそれを通じた「教育の質の向上」に重点が置かれている。セネガルでは、CGEの設置は2002年6月14日付の政令2002-652で定められているが、CGEが期待される役割を果たすための具体的な戦略を明確にするには至っておらず、本プロジェクトによる支援に対する期待が高い。州レベルにおいては、パイロット州であるファティック、カフリンの両州のIAが州教育開発計画（Plan Régional de Développement d'Éducation : PRDE）を策定しており、CGEの設立、機能化に関する目標値を規定している。さらに2012年にPDEFのレビューが実施され、同レビューにおいてPAES IIがPDEFの達成に貢献するプロジェクトの1つとして記載されていることから、教育省からの注目度は高いといえる。

##### (3) 日本の援助政策との整合性

2012年5月の対セネガル共和国国別援助方針では基礎的社会サービスの向上において、教育分野におけるMDGs達成への支援が記載されている。教育分野においては、教育への公平なアクセスと質の改善のための支援や教育行政の改善などを行うことを示している援助方針と整合する。一方で2008年5月に開催のTICAD IVにて採択された横浜行動計画において、学校運営改善モデルによる支援対象を西アフリカにおいて10,000校に拡大することを表明しており、日本の援助政策に合致している。

##### (4) アプローチの妥当性

パイロット州として選定されたファティック州は、首都ダカールに近く（州都まで約160km）プロジェクト効果のモニタリングも容易である。2州目のカフリン州に関しては、3年前にカオラック州から分離した新しい州であり、教育指標も全国平均に比べ低くドナーの介入も少ない。また、カフリン州をパイロット州として追加したことにより、ファティ

ック州からカフリン州へのCGEモデルの普及といった経験がプロジェクト内に蓄積され、関係者がCGEモデルの全国普及へのイメージを共有することを可能とした。このようなことからパイロット州の選定及び追加の妥当性は高いと判断できる。

プロジェクトのCGE機能化モデルの主要なコンポーネントは、①民主的なCGEメンバーの選定、②学校活動計画の策定及び実施、③CGE連合及び教育行政によるCGEへのモニタリングの実施といった他国の類似プロジェクトの成功事例を参考にしたアプローチが取られている。

#### 5-1-2 有効性：中程度

##### (1) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標には、機能するCGEモデルの確立、全州への普及が計画されている。その指標には、全州におけるCGE、CGE連合の設立及び活動計画の提出の目標値が示されているが、パイロット州である2州の指標を見ると、97%の学校においてCGEが設立されているものの、CGE設立からの期間が比較的短いこともあり、CGE連合の設立は38.8%、CGEからの活動計画の提出率は59%にとどまっている。今後の活動を通じ、これら指標を向上させていくとともに、全州普及に向けた取り組みの加速が求められる。

##### (2) 成果のプロジェクト目標への貢献度

プロジェクトで設定された成果1～4はプロジェクト目標を達成するために必要不可欠であり、成果と目標の整合性は明確である。すなわち、フェーズIで構築したモデルが改善され（成果1）、そのモデルの有効性が実証され（成果2）、モデルの普及準備がなされ（成果3）、同モデルに基づくCGEを全国に設置・モニタリングするための体制が強化される（成果4）ことによって、プロジェクト目標であるCGEモデルの全国普及の達成につながるといった、他国の類似プロジェクトの成功事例を参考にしたプロジェクト実施計画が組まれており、成果がすべて発現することにより、プロジェクト目標が達成する因果関係に問題はない。他方、外部条件となる研修を受講した行政官の異動に関しては、ファティック州のプロジェクト担当官を含む数名を除き、ETNメンバー及び研修を受講した視学官は業務を継続していることから、外部条件が満たされる可能性は高い。

#### 5-1-3 効率性：中程度

##### (1) 成果の達成度と投入の適切さ

計画された活動はおおむね計画どおり実施され、成果を発現している。当初計画では、パイロット州はファティック州のみでありその対象校は600校程度であったが、その後順調な進捗により、カフリン州が2年次から追加されることでその対象校は約1,000校まで拡大し、限られた投入により計画以上の目標を達成することでプロジェクトの効率性の向上に寄与している。しかしながら成果3にかかわる活動である、外部評価結果の取りまとめ、及びその結果を用いたCGEモデルの承認ワークショップの実施には若干の遅れがみられる。また、全国普及に向けた外部資金の確保に関しては、現時点ではまだ具体的な予算確保が行われていない。これは、プロジェクト目標の達成に大きく影響を与える点であることが関係者により共有されており、資金源の確保に向けた取り組みが継続されている。

## (2) 現地、他国の類似プロジェクトのリソースの活用

ローカルコンサルタントの備上をCGE研修のロジ支援のみに限定し、MEN、IA、IDENのスタッフを中心とした効率的な研修の実施を実現している。さらに、学校及びCGEに対する財政的な投入はされておらず、コミュニティのイニシアティブ、潜在能力を最大限に引き出す戦略は有効に機能している。さらに仏語圏アフリカ諸国における学校運営委員会支援案件である「ニジュールみんなの学校」へのプロジェクト関係者の視察、ブルキナファソにおいて開催された「みんなの学校案件群経験共有セミナー」への参加を通して、他国の類似プロジェクトの知見、アプローチや研修マニュアル、モニタリング実施方法が活用されていることが確認された。

## (3) 投入のタイミング

JICAによる機材調達において、機材仕様書提出後の調達完了まで4カ月の期間を要したため、CGE研修、モニタリングの双方において、レンタル機材を使う必要が生じた。また、初年次はプロジェクトと研修委託先コンサルタントの直接契約であったが、第2年次はJICA現地事務所とコンサルタントの契約になった。そのため、第2年次は現地事務所による精算及び次期概算払手続きの所要時間を踏まえた研修スケジュールの調整が必要となり、結果として、初年次に比べて、1州での研修に要する期間が大幅に増えることとなった。さらに、3人目となる日本人長期専門家（業務調整）のリクルートに遅れがみられた。これは他の2名の専門家の業務量増加につながり、プロジェクト実施を円滑に行うことの阻害要因になった。

## 5-1-4 インパクト：中程度

### (1) 上位目標の達成見込み

CGEが設立されまだ時間が経っていないため、明確なインパクトは確認できないが、パイロット州ではCGEが設立された学校において、入学登録者数、試験結果などの学校レベルでの教育指標には改善がみられると同時に、CGEによる学校改善活動の結果、教育環境の改善が報告されたことから、CGEモデルの全国普及の実現を前提として、将来的な上位目標の指標の達成が期待される。一方で外部条件となる学校運営に関する教育地方分権化政策の継続については、次期教育政策であるPDEF（2012～2025年）において政策の優先分野として位置づけられる計画であることから、上位目標への外部条件が満たされる可能性は高い。他方、2011～2012年に頻発した教員によるストライキが継続する場合、児童の学業への負の影響は避けられず、教育の質の改善といった上位目標の達成の阻害要因となる可能性が現地調査により指摘された。

### (2) その他のインパクト

JICA理数科プロジェクトであるPREMST（Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie）との連携に関して、同プロジェクトとの会合及び合同ミッションが実施され、また、いくつかのCGE及びCGE連合が、PREMSTにより推進されている理数科にかかわる模擬試験や教員の授業研究の参加を支援していることが

確認された。さらに、他ドナーとの連携については、WFPが学校給食プログラムにおけるモニタリングにCGEを活用することに関心を示しており、本プロジェクトの研修ガイドの教訓を同学校給食プログラムの学校給食運営ガイドに適応することが計画されている。また、AFDの支援を受けているNGO（Aide et Action）の住民参加型学校運営プロジェクトである「学校プロジェクト」の計画、報告ツールの簡素化を目的として、本プロジェクトの専門家がワークショップに招待されるなど、他の援助機関との連携が確認されている。

#### 5-1-5 持続性：中程度

##### (1) 政策面

住民参画による学校運営を促進することは、次期PDEF（2012-2025）にも記載される計画となっている。また、CGEの設置・機能強化については、政令が発表され、国家レベルで公式化されており、政策的な持続性は高いと判断される。

##### (2) 組織面

中央レベルには教育省と日本人専門家からなるETNが設置され、州レベル（IA）、県レベル（IDEN）にはそれぞれ、プロジェクト担当官及び視学官が配置され、各州、県の担当視学官は、ETNとの窓口として、連絡調整の役割を担っており、CGE政策を持続的に推進していくための組織体制は整備されている。

ETNのメンバーには高いコミットメントがみられるが、他の業務との競合によりプロジェクトへの関与が限定されることから今後の全国普及に向けてはチームの増強が必要となる。このような背景から2012年7月にETNへ初等教育局から2名のスタッフの増員が実現し、現時点では6名の現地スタッフとなった。

表5-1にプロジェクトにおいて研修を受講した視学官の人数を示すが、IA及びIDENにはCGEに対して研修を行ううえで十分な数の視学官が確保されている。しかし、最も重要な業務であるCGEモニタリングについては、実施しても上司や上位機関からの評価が高まるわけではなく、また、追加手当が支給されるわけでもないことから、日々の過大な業務、なかでも教員昇格試験審査に追われている県視学官にとって負担感が高く、そのため優先順位も低いいため、実施状況は芳しくないのが現状である。

表5-1 研修を受講した視学官の人数

州	IA	CRFPE	IDEN	計
ファティック	2	5	18	25
カフリン	4	0	17	21
計	6	5	35	46

出所：プロジェクト報告書

### (3) 財政面

#### 1) 全国普及にかかわる予算

CGEモデルの全国普及に必要な経費は、研修予算とモニタリング経費であり、当初日本社会開発基金（Japan Social Development Fund：JSDF）（TICAD IV特別枠）の活用を想定し、世界銀行に焦点をあてた個別対応がプロジェクト内で実施された。しかしJSDFの活用が不可能であることが判明した後、同じ世界銀行が事務局を務めるグローバル・パートナーシップ基金（Global Partnership for Education：GPE）の確保の可能性が検討されている。また、ドイツの復興金融公庫（KfW）及びフランスのFrench CooperationはCGE普及支援への関心を示している。しかし、現時点においては、CGEモデルの全国展開を行う具体的な財源の確保にはつながっていない。一方、ドナー資金は申請から承認、そして実際の送金及び執行に至るスケジュールなど先が読めないといった問題がある。また、世界銀行をはじめ、他の援助機関はあくまでMENのイニシアティブを重要視しているにもかかわらず、その観点からはETNチーム長の意識は低く、日本人専門家中心の個別対応となっていることが課題となっている。他方、IDENによるCGEへのモニタリング経費として、2011年には先方政府予算（統合投資予算：BCI）から795万FCFAが1州でのモニタリング経費として支出されており、将来的には先方政府予算を用いた全国普及も検討される余地があることが教育省関係者から指摘された。

#### 2) CGE負担額

CGEが実際に活動に用いた平均金額は、CGE当たり17万4,900FCFA（約35,000円）となっている。これは計画予算額である30万4,919FCFA（約60,000円）の57.4%であり、保護者による資金負担が、予想以上に困難な状況にあることが確認された。現地調査においては、児童の保護者による負担額は、想定定の5割から9割となっており、特に農村部、遊牧民の居住地域における負担額は低い。保護者による資金負担は、保護者個人からCGEが徴収する方式が多くを占めるが、なかには保護者会（APE）が徴収した費用からCGEが寄付を受ける方式も散見された。

表5-2 CGEにおける活動実績及び予算（FCFA）

	計画	実績	%
活動実施件数	3.9件	3.0件	78.8
活動経費	304,919	174,900	57.4

出所：プロジェクト報告書

セネガルでは地方分権が進みつつあり、制度上は小学校の施設備品の設置などは市町村が行うこととなっている。CGE、CGE連合の持続的な運営には市町村を巻き込んで支援を得ることが不可欠となる。

### (4) 技術面

ETNのメンバーは、現在、試行中のCGE連合の機能化を除くCGE政策全般について、おおむね必要な技術的知見を備えている。CGE研修は州、県の視学官が講師を担当している。

現地調査の結果からも、視学官の能力はばらつきがあるものの各視学官が十分な能力を有し、CGE研修の参加者の満足度は高いことが確認された。以下の表5-3のプロジェクトによる研修参加者への質問票の結果からも、研修参加者の高い満足度が確認されている。研修の時間管理に関しては他の要素に比較して満足度が低いことから、改善の必要性があるが、州、県の視学官は研修ガイド、研修実施にかかわる十分な能力を有していることがわかる。

表5-3 研修参加者の満足度

(%)					
州	研修コース	内容	教材	ファシリテーション	時間管理
ファティック	CGE連合設立/学校活動計画	99.5	94.3	98.7	79.3
	会計研修	99.4	95.8	97.8	88.0
カフリン	CGE設立連合/学校活動計画	97.0	92.4	94.5	66.6
	会計研修	98.7	94.7	97.1	82.0
平均		98.8	94.5	97.3	79.9

出所：プロジェクトモニタリング報告（2011～2012）

視学官にとってCGE連合の機能化は前例のないことであるため、連合の設立後の機能するイメージをもつことが困難な状況にあり、研修後のフォローができていない。設立した後、活動のイメージをもたせるための活動として、連合の意義と役割を再確認し、機能している事例を共有し、具体的な活動計画につなげる州レベルの取り組みが今後、計画されている。

CGEのメンバーは研修により能力、意欲が向上していることが現地調査において確認された。しかし視学官によるモニタリング、支援の欠如の結果、特に1年次にCGEが設立されたファティック州においてCGEのパフォーマンスの低下が確認されている。さらに、CGE活動予算の確保に関して多くのCGEが課題を抱えていることから、住民への啓発、動員に関する更なる研修の必要性がCGEメンバーから指摘された。

## 5-2 貢献要因と阻害要因の検証

### 5-2-1 効果発現に貢献した要因

#### (1) 教育省の高いオーナーシップ

本プロジェクトは中央政府の関与が強く、JICAのプロジェクトというよりも教育省が主体の事業であるといった認識が高い。他国の類似案件と異なり、現地コンサルタントの活用は研修のロジ支援に限定し、研修講師は担当地域の視学官が担当する。現場に近い視学官が講師を行うことで効果的な研修を実現している。このMENの高いオーナーシップにより、将来的な持続性の担保が期待される。

#### (2) 類似案件の経験の活用

類似プロジェクトとの経験共有のためのワークショップを他国と共同で開催している。



他国との経験共有により、CGE、CGE連合の機能化に関して、カウンターパートが具体的なイメージをもつことに貢献している。

### (3) CGE委員、CGE連合委員の民主選挙による選出

CGEモデルの要素である民主選挙による選出は、組織の透明性を確保するだけでなく、CGE委員、CGE連合委員の意欲の向上に貢献していることが確認された。特に連合においては、一般的に民主的選挙が受け入れられやすい傾向があり、今後機能化に貢献する要因であるといえる。

## 5-2-2 問題点と問題を引き起こした要因

### (1) 視学官によるCGEモニタリングの不足

視学官によるCGEに対するモニタリングはほぼ行われていない。その理由として、1人当たりの視学官が対象とする学校数の多さ、移動手段の不足、モニタリング活動計画の未整備など物理的な原因と視学官のCGEモニタリングの優先順位が教員資格試験実施のための学校巡回に比べ低いことが挙げられる。

### (2) ETNのコミュニケーションの不足

原則は最低でも月1回のETN会合による情報共有をめざしていたが、主要なメンバーの昇進にともない、プロジェクト以外の業務が増加し、プロジェクト活動への関与が減り、また、他のプロジェクトチームメンバーとの情報共有のための会議が減っている。このため、プロジェクト活動のスムーズな実施に支障がでている。今後の全国普及に向けて、ETNのメンバーであるDPREとは教育政策におけるCGEモデル全国普及の位置づけ、ドナーの意向、関連法令の改訂などについて、そしてDAGEとは先方政府のプロジェクト実施予算について、それぞれ密な連携が重要となる。

### (3) 機材・現地コンサルタント契約の遅れ

JICAによる機材調達において機材仕様書案の送付から、納品完了までに4カ月もの時間を要したことにより研修、モニタリングを借用機材にて行う必要が生じ、プロジェクトの負荷の増大につながった。またJICAと現地コンサルタント契約<sup>6</sup>にかかわる精算及び次期概算払手続きの所要時間により、初年次に比べて研修に要する期間が大幅に増えた。

## 5-2-3 その他の特記事項

### (1) 全国展開の計画に沿ったPDM、POの変更

現在プロジェクト目標となっている全国展開にかかわる指標の達成には、相手側による適切な予算、人員の確保が前提となる。全国展開にかかわる戦略を策定した後、プロジェクト目標の達成の可能性を含め、再検討し、必要に応じて、PDM、POの変更が必要となる。変更にあたっては、全国展開の計画とともに変更点をJCCにおいて関係者と十分に共有する

<sup>6</sup> 現地事務所でのコンサルタント契約に係る規定が、初年次から第2年次にかけて変更となった。初年次はプロジェクトと研修委託先コンサルタントの直接契約であったが、第2年次は現地事務所とコンサルタントの契約になった。

必要がある。

### 5-3 結論

プロジェクトが取り組むCGEの全国普及と機能化を通じた教育改善は、セネガルの国家政策及び裨益者となるコミュニティ、児童のニーズに合致している。活動と投入もおおむね問題なく実施されているが、視学官によるモニタリングの不足、また、CGEへのモニタリング、支援の機能を担うCGE連合の設立、機能化が進行中であることから、パイロット州におけるCGEの機能化は完全ではなく、残りの期間の早い時期にCGEモデルの確立及び全国普及に向けたモデルの承認が求められる。さらに、プロジェクト目標であるCGEモデルの全国普及のためには、具体的な普及計画の策定、それに伴う予算措置、人員確保の実施及びETNの関与のさらなる強化が不可欠となる。

## 第6章 提言・教訓・団長所感

### 6-1 提言

下記(1)～(5)の提言を遂行するため、JCCを早期に開催し、内容を共有し、その後定期的に進捗状況を議論することが必要である。

#### (1) 機能化したCGEモデルの完成

##### 1) CGE連合の機能化

関係者にCGE連合の役割や機能の理解を促すため、2012～2013年度中に3回の会合を開催する。

##### 2) 研修方法・内容改善

CGE役員の無記名投票による選出を促すため、校長だけではなく、地域の有力者を設立研修の参加者に加えたり、住民総会で予想される反対意見を想定したロールプレイを研修のなかで取り入れたりする。

##### 3) 承認ワークショップに向けた成果の取りまとめと研修ガイドの改訂

全国普及のためにはモデルの有効性を明示する必要がある。モニタリングの結果や外部評価、インパクト評価でのモデルの有効性を取りまとめ、研修ガイドもそれに応じて改訂する。

#### (2) 全国普及に向けた戦略の策定

必要予算、人員の配置の可能性を検討し、2012年9月までに実現可能性のある計画を策定する。また、進捗を定期的にレビューし、2013年3月末までにPDM/PO改訂の必要性について議論を深める。

#### (3) 全国普及のための資金獲得の準備

優先的に予算措置を受けるため、策定中の新しい教育開発計画(PDEF)においてCGEの全国展開を優先課題として位置づける。また、資金獲得に向けたドナーへのプロモーションや書類作成などの具体的な準備を迅速に進める。

#### (4) ナショナルチームの強化

全国展開に向け、現在のカウンターパートのより一層の関与とプロジェクトに多くかかわれる人員の増強が必要である。特に予算獲得のためにDAGE、政策的な裏づけのためにDPREの関与が不可欠である。また、例えば全員参加による定期的ミーティングを行うなどして迅速な意思決定ができるようにする。

#### (5) 視学官による経験共有ワークショップの開催

CGEの一層の理解と、機能するCGE及びCGE連合の経験共有をはかるため、中央の教育省幹部が出席する場で、すべての州の視学官を対象に経験共有ワークショップを開催することを計画することが推奨される。

## 6-2 教訓

### (1) キャパシティ・ディベロップメントを意識した活動

本プロジェクトでは、教育省内に執務室があることもあり、カウンターパートとのコミュニケーションが非常に密に取られている。地方出張前後にはカウンターパートとの討議も活発に行われ、地方での会議もカウンターパートや地方の視学官等の主導で行われるなど、現地側のイニシアティブが高い。相手の都合ややり方に振り回されることもあるが、日頃のコミュニケーションを含め、カウンターパート等を巻き込むことによって相手のキャパシティ・ディベロップメントを図ることを意識した活動が行われている。

### (2) インパクト評価などの数値的なエビデンス

本プロジェクトではインパクト評価を行っており、数値的な根拠をもとにCGEモデルを全国展開することを検討している。客観的根拠としてインパクト評価のようなエビデンスをもとにプロジェクトのインパクトを示せると、全国展開を進めるうえで一層効果的である。

### (3) 現場レベルでの成功事例の共有と地方自治体からの協力

モニタリング体制の確立が本プロジェクトの課題の1つになっているが、CGE連合を機能させることがその解決法の1つとして考えられる。多忙な視学官たちに連合の具体的なイメージがないなかで連合を設立させ、機能させるには、現場レベルで成功事例を共有することが1つの改善策として挙げられる。また、州・県・郡や市町村等、地方自治体を巻き込み、協力体制を構築することが求められる。

### (4) 理想ではなく、実現可能な普及モデルの構築

本プロジェクトでは、研修ガイドやモデル文書（全国普及モデルとして教育省から承認される文書）などにおいて、現場の視点を大切に、「こうすべき」という理想のCGEではなく、技術面及び資金面で普及可能なモデルを提唱している。実績を踏まえ、現場でできることに配慮したモデルは、全国展開するうえで現実的な普及モデルとして説得力をもつ。

## 6-3 団長所感

(1) PAES II は、これまでに、ファティック、カフリン両州の約1,000校において機能するCGEを設置し、さらに、CGEをグループ化した連合を市レベルに設置する研修を行ってきた。住民動員の増加や、就学状況の改善もみられており、比較的短い期間において、量的拡大と実質的な成果を実現してきたといえる。

他方、全国普及のためのモデルの構築には、計画—実施—評価とその反映といったプロセスを経る必要があるが、前フェーズからの変更・改善点も多く、途中、大統領選挙の影響による活動の停滞もあり、これまでの2年間でこれを完了させることは難しかった。全国普及のためのモデルとしての完成度からみると、CGE連合の設置・機能化、CGE委員選出のための無記名投票の徹底などの点で、依然改善の必要性があり、2012年度いっぱいにはモデルの改善に取り組む必要がある。

- (2) 本プロジェクトのプロジェクト目標は「機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが構築され、全国に普及される」である。モデル構築（プロジェクト目標の前段）は、2013年3月に予定されているモデル承認ワークショップをもって完了する予定であるが、モデルの全国普及（プロジェクト目標の後段）については、実施スケジュールや資金獲得のめどなど、いまだ十分な見通しが立っていない。

現時点では、セネガル側は、2013年3月のモデル承認ワークショップの後、プロジェクト期間内（2014年8月まで）に、CGEの全国普及（少なくともCGE設置まで）を了する想定で普及計画を策定し、これをもとに資金獲得の取り組みを開始する意向である。しかしながら、現行のセネガル教育省側の人員体制は、短期間に全国普及を進めるには不十分であると考えられ、また、普及計画の策定や資金獲得の取り組みも早急に開始する必要がある。

セネガル側としては、現時点ではプロジェクト期間内の全国普及に非常に強い意向を有していることから、中間レビュー調査団としては、全国展開に向けた体制の強化や実施計画の策定、資金獲得への取り組みの強化について提言し、先方からも合意を得た。実際に、プロジェクトのセネガル側2013年度カウンターパートファンド（約5,000万円）の確保に向けた交渉もなされているとのことであり、ミニッツ署名直後から計画策定や関係部局との協議も開始されているが、実施スケジュール、資金ともに楽観視はできず、これらの進捗については、今後十分にフォローし、進捗を確認する必要がある。特に、本プロジェクトの終了時評価が2014年2月頃に予定されているので、その1年程度前（2013年3月のモデル承認ワークショップ前後）～半年前（2013年8月頃）には、全体の進捗を踏まえたPDM改訂の必要性についても議論する必要があると思われる。

- (3) 今後の進捗に応じ、全国普及が現行プロジェクト期間を超えることが見込まれる場合、その期間や先方実施体制、能力、資金獲得の状況・見通し等に応じて、PDM改定を検討することが必要となる。具体的には、プロジェクト期間の見直し、（延長対応可能な期間で全国普及を了する見込み・計画が立てられる場合）、あるいは、プロジェクト目標の見直し（本フェーズにおいては全国普及に必要なモデル構築と体制整備及び一定の普及進展を目標とする）がポイントとなると考えられる。また、特に資金面のみが課題である場合には、先方予算、他ドナーとの連携などに加え、JICA予算による対応とその方法についても検討していく必要があると思われる。ただし、全国普及の推進には、単に資金のみでなく、教育省側の人員・実施体制やその能力、ロジを含めた実施部隊となるNGOの能力と活用の可能性なども考慮する必要があり、これらを総合的に勘案し、対応を検討する必要がある。さらに、上記検討にあたっては、（例えば、個別専門家の投入も含めた）プログラム化や理数科案件との連携・融合など、今フェーズ後の基礎教育分野における協力の方向性についても検討し、そのなかで、CGE全国普及への対応のあり方を考えていくことも重要であると思われる。

## 付 属 資 料

1. ミニッツ（英文）
2. ミニッツ（仏文）
3. 評価グリッド（和文）
4. 評価グリッド調査結果（和文）
5. 投入実績
6. 質問票
7. インタビュー項目

1. ミニッツ (英文)

MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF SENEGAL  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
“THE PROJECT ON THE IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL ENVIRONMENT  
PHASE II IN SENEGAL”

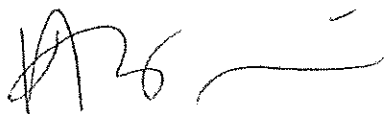
The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Kazuhiro TAMBARA, visited Senegal from 1 to 20 July 2012 for the purpose of the Mid-term Review of “the Project on the Improvement of Educational Environment Phase II in Senegal” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Senegal, the Team had a series of discussions with the Senegalese 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.

Dakar, July 20 2012



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



Mr. Mafakha TOURE  
Secretary General,  
Ministry of National Education  
Republic of Senegal

ATTACHED DOCUMENTS

TABLE OF CONTENTS

List of Abbreviations and Acronyms

1. INTRODUCTION ..... 3  
1-1. Preface ..... 3  
1-2. Objectives of the Mid-term Review ..... 3  
1-3. Schedule of the Review Team ..... 3  
1-4. Members of the Review Team ..... 4  
1-5. Methodology of Evaluation ..... 4  
2. EVALUATION ..... 6  
2-1. Achievements of the Project ..... 6  
2-1-1 Outputs ..... 6  
2-1-2. Project Purpose ..... 8  
2-1-3. Overall Goal ..... 8  
2-2. Results of the Evaluation ..... 9  
2-2-1. Implementation Process ..... 9  
2-2-2. Evaluation by the Five Criteria ..... 10  
2-3. Conclusion ..... 15  
3. RECOMMENDATIONS ..... 16

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 Participants in training in Japan and other countries
- 1-4. List of Senegalese Counterparts
- 1-5. List of Land, Buildings and Facilities
- 1-6. Budget Expenditure of JICA
- 1-7. Budget Expenditure of Senegalese Government

ANNEX 2. Project Design Matrix

ANNEX 3. Plan of Operation and the Progress of Activities

ANNEX 4. Evaluation Grid

- 4-1. Achievement of the Project
- 4-2. Process of the Project Implementation
- 4-3. Evaluation by the Five Criteria



List of Abbreviations and Acronyms

	French	English
AFD	Agence Française de Développement	-
AG	Assemblée Générale	General Assembly
CGE	Comité de Gestion de l'École	School Management Committee
CLEF	Comités Locaux de l'Éducation et de la Formation	Local Committee of education and training
CRFPE	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Éducation	-
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement	Department of general administration and equipment
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire	Department of elementary education
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation	Department of planning and reform of education
ETN	Équipe Technique Nationale	Project National Team
ETR	Équipe Technique Régionale	Project Regional Team
IA	Inspection (Inspecteur) d'Académie	Regional Education Office (Regional Inspector)
IDEN	Inspection (Inspecteur) Départemental de l'Éducation Nationale	District Education Office (District Inspector)
JCC	Comité conjoint de coordination	Joint Coordinating Committee
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale	Japan International Cooperation Agency
JSDF	Fonds Japonais pour le Développement Social	Japan Social Development Fund
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale	Ministry of National Education
PAES	Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire	Project for the Improvement of Educational Environment
PAM	Programme Alimentaire Mondial	World Food Program (WFP)
PAV	Plan d'Action Volontariste	Voluntary Action Plan
PDEF	Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal	Decennial Program of education and training of Senegal
PDM	Cadre Logique du Projet	Project Design Matrix
PE	Projet d'École	School Project
PO	Plan d'Opérations	Plan of Operation
PRDE	Plan Régional de Développement d'Éducation	Regional Plan of Educational Development
PREMST	Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie	Strengthening Mathematics, Science, and Technology Education Project
PTF	Partenaires Techniques et Financiers	Technical and financial partners
R/D	Procès-verbal des discussions	Record of Discussions
TICAD	Conférence Internationale de Tokyo pour le Développement de l'Afrique	Tokyo International Conference on African Development
UCGE	Union de CGE	CGE Union

## 1. INTRODUCTION

### 1-1. Preface

The Project was launched in September 2010 and its duration is to be four (4) years. With the remaining period of the Project, approximately two (2) years, JICA dispatched the Team to Senegal from 1 to 20 July 2012 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The Mid-term Review has been undertaken jointly by the Team and the Senegalese authorities concerned.

### 1-2. Objectives of the Mid-term 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 the 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 necessary.

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

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

Date		Activities
1 Jul	Sun	Arrival at Dakar
2 Jul	Mon	Visit JICA Senegal Office. Interview with Japanese Experts
3 Jul	Tue	Meeting with PAES national team
4 Jul	Wed	Leave Dakar by road to Fatick. Field Survey. Visit IA, IDEN. Meet school directors, teachers and parents.
5 Jul	Thu	Field Survey. Visit IA, IDEN. Meet school directors, teachers and parents.
6 Jul	Fri	Leave Fatick. by road to Dakar. Documentation.
7 Jul	Sat	Documentation.
8 Jul	Sun	Meeting among Japanese Mission Members. Documentation.
9 Jul	Mon	Meeting with Project Experts.
10 Jul	Tue	Leave Dakar by road to Kaffrine. Field Survey. Visit IA, IDEN. Meet school directors, teachers and parents.
11 Jul	Wed	Field Survey. Visit IA, IDEN. Meet school directors, teachers and parents.
12 Jul	Thu	Leave Kaffrine by road to Dakar. Documentation.
13 Jul	Fri	Discussion of Minutes of Meeting (draft) among Japanese Mission Members. Documentation.
14 Jul	Sat	Discussion of Minutes of Meeting (draft) among Japanese Mission Members. Documentation.
15 Jul	Sun	Meeting among Japanese Mission Members.
16 Jul	Mon	Visit JICA Senegal Office. Visit Ministry of Economy and Finance. Meeting with Japanese Project Experts. Visit Director of DEE. Visit Secretary General.
17 Jul	Tue	Discussion with JICA Experts.
18 Jul	Wed	Discussion of Minutes of Meeting (draft version) with Ministry of Education.
19 Jul	Thu	Discussion of Minutes of Meeting (final version) with Ministry of Education.
20 Jul	Fri	Sign of Minutes of Meeting. Visit JICA Senegal Office. Visit Japan Embassy in Senegal.

#### 1-4. Members of the Review Team

##### (1) Senegalese Members

Mr.Mafakha TOURE	Secretary General
Mr.Abdou DIAO	Director, Department of Basic Education
Mr.Samba Yéro DIOP	Focal Point, Department of Basic Education
Mr.Moussa NDIAYE	Department of Basic Education (DEE)
Mr.Momoyah M.L.SYLLA	Department of General Administration and Equipment (DAGE)
Mr.Adama FAYE	Department of Planning and Reform of Education (DPRE)

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

Mr. Kazuhiro TAMBARA	Leader	Director Basic Education Division II, Human Development Department, JICA
Ms. Kinue HATANO	Cooperation Planning	Basic Education Division II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA.
Mr. Haruo ITO	Evaluation Analysis	Icons, Co., Ltd.

#### 1-5. Methodology of Evaluation

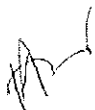
The evaluation is designed to verify the following aspects based on the PDM and Plan of Operations (PO):

- 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 Senegal, 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: The CGE model developed in the Project Phase I is revised
- Output 2: The effectiveness of the improved CGE model is verified in the target area of the project
- Output 3: The improved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion
- Output 4: The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal

Most of the planned activities have been implemented successfully and outputs are being produced, which is expected to contribute to the attainment of the Project Purpose. However, some activities related to the establishment of CGE monitoring system through functional UCGEs are behind the original schedule because regular monitoring by IA and IDEN has not been carried out due to their workloads of exam for teacher's promotion and lack of means of transportation, and the absence of leaders and other community members due to the national election campaigns in the school year 2011-2012.

The status of the attainment of each output is as follows:

Output 1: The CGE model developed in the Project Phase I is revised

Output 1 is achieved as planned. The training guide for CGE members has been developed and validated by MEN according to the original plan. The quality of training guide is likely secured as most of participants expressed during the field survey that the training guide is useful and easy to apply. On the other hand, a few interviewees suggested that the formats of Voluntary Action Plan (PAV) and Annual Report (Bilan) need to be simplified.

The following five guides are developed and validated in the Project so far.

1. Training guide for CGE establishment (validated in October 2011)
2. Training guide for development of Voluntary Action Plan (PAV) (validated in December 2011)
3. Training guide for Resource management (validated in December 2011)
4. Training guide for UCGE establishment (validated in December 2011)
5. Monitoring guide for CGE and UCGE (validated in June 2011)

Output 2: The effectiveness of the improved CGE model is verified in the target area of the project

Output 2 is likely to be achieved by the end of the Project through strengthening the function of UCGEs in the remaining project period. As a result of successful implementation of training for CGE, 90.8% of target school established CGE, although only 74.2% applied anonymous voting for the selection of CGE members. The achievement of indicators which show the level of CGE functionality

such as number of submitted PAV and Annual Report, and frequency of AG are still far below the target. Lack of support and monitoring may have contributed to dysfunction of CGE. The establishment of UCGE is also still in process and only 38.8% of target communes/village communities currently have UCGEs. Since UCGEs are supposed to play a role in supporting and monitoring CGE activities, strengthening the function of UCGE is important for the completion of functional CGE model and achievement of all indicators of Output 2.

The current achievement of indicator is seen in the following table.

Table 1: Achievement of PDM indicators of Output 2

	Indicators	Achievement	Source	Remarque
2-1	90% of school directors participate in CGE establishment training	95.9%	1	
2-2	80% of schools submit minutes of general assembly on democratic CGE establishment to IDEN	90.8%	1	74.2% of CGE used anonymous voting
2-3	90% of CGE representatives participate in school action plan training	93.8%	1	
2-4	80% of CGE submit PAV to IDEN	66.3%	1	
2-5	80% of CGE implement at least one educational improvement activity per year.	65.0%	3	CGEs which submitted annual report are considered to have implemented at least one activity
2-6	80% of CGE hold AG at least three times per year.	60.0 %	2	Field survey (10 samples)
2-7	90% of CGE representatives participate in monitoring training.	95.6%	1	
2-8	80% of communes/village communities set up UCGEs.	38.8%	1	
2-9	80% of UCGEs hold AG at least three times per year.	-	-	
2-10	80% of CGE submit the annual report to UCGEs.	65.0%	3	

Source: 1: Mid-term annual report of Project national team and IDEN (Introduced in the workshop in 3 May 2012)  
2: Mid-term review field survey (July 2012)  
3: Project Annual Report (2010-2011)

**Output 3: The improved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion**

Output 3 is likely to be achieved, if the activities will be implemented as planned. The external evaluation by local consultants was implemented in June 2012. JICA also conducts the impact survey to identify the outcomes of functional CGE. The results of those studies will be utilized for the validation of functional CGE model in National Validation Workshop before its dissemination nationwide.

In term of external fund, Counterpart Fund of the Ministry and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are the potential financial source. However necessary financial resources to implement the CGE model dissemination had not been secured so far.

**Output 4: The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal**

No significant achievements were observed in related to Output 4. However the plan for the dissemination of CGE model has been discussed among the ETN.

Details of achievement of Outputs are shown in ANNEX 4-1.

### 2-1-2. Project Purpose

Project Purpose: The model of functional CGE is established and expanded nationwide

A certain progress in pilot regions was observed as seen in achievement of Outputs. However, it is difficult to estimate whether the Project Purpose is to be achieved by the end of the Project due to the limited human resources and unsecure necessary budget for dissemination CGE model nationwide. In case that the Project decides to maintain the original plan as to expand the model of functional CGE nationwide within project period, additional inputs and necessary financial resources need to be secured.

Details are shown in ANNEX 4-1.

### 2-1-3. Overall Goal

Overall Goal: The access and quality of primary education are reinforced through improvement of school environment and PDEF management system by the functional CGE.

Even though there is no concrete evidence that the project activities contributes to improve access and quality of primary education, following positive impacts of CGE in pilot regions imply the possibility of achievement of Overall Goal after the end of the Project.

#### (1) Improvement of educational environment at school

As a result of establishment of functional CGEs in pilot regions, CGEs started to carry out activities for the improvement of educational environment at schools. Sensitization of pupils enrollment, learning support and construction /repair of school facilities are the most common activities of CGE as seen Table 2 below.

Table 2: Common Activities of CGE<sup>1</sup>

Activities of CGE	Frequency
Sensitization	120
Learning support (tutoring, mock exams, etc )	81
Class rooms construction / repair	44
Toilet construction / repair	28
Purchases / repair of school facilities (whiteboard, blackboard, etc.)	23
Purchases of teaching manuals, text books and teaching materials	22

Source: project report

Accordingly, following impacts of the establishment of CGE on the Overall Goal were identified through the interviews to inspectors and CGE members.

- *Improve school infrastructure such as class room, toilet, school kitchen, water supply and school fence*

<sup>1</sup> The monitoring survey by the ETN in Fatick (Sample of 144 CGE in Fatick 2010-2011)

- *Improve teacher's motivation and teaching skill*
- *Improve transparency and accountability of the school management*
- *Strengthen involvement community members and pupils in school activities*

(2) Educational indicators

Since the project started in 2010, the impact of the Project on the educational statistic has not seen. However, educational indicators such as enrollment rate, dropout, repetition, completion and the results of CFEE need to be monitored in order to measure the achievement of the Overall Goal.

(3) The results of Impact Survey<sup>2</sup> (as a reference)

The result of the impact survey by JICA shows that CGEs with training by the Project (treatment group) implement longer hour of remedial class than CGEs without training by the Project (control group). This result also suggests that the project intervention to CGE promotes teachers to carry out remedial class not only for grade 6 (CFEE candidates) but for grade from 1 to 5. The percentage of teacher holding remedial class in treatment group is higher than control group. The Project estimates that the assignment and involvement of teachers as members of CGE has contributed to the increase in the number of teachers who started their remedial class.

Details are shown in ANNEX 4-1.

## 2-2. Results of the Evaluation

### 2-2-1. Implementation Process

Overall, most of activities in the PDM have been implemented as planned, however, some activities related to the establishment of the CGE monitoring system and UCGE are behind the original schedule. Accordingly, activities related to Output 3 (approval of functional CGE model in a national workshop and obtain external fund) and Output 4 (technical support for planning and disseminating functional CGE model nationwide) are likely to be delayed.

(1) Contribution factors to the process

- *Focal points and other inspectors in IA and IDEN are actively involved in project activities and have sufficient skills to train CGE members and inspectors in other regions. Inspectors in some IDENs started their CGE monitoring activities as a results of mid-term review work shop in May 2012.*
- *UCGE commonly uses anonymous voting for the member's election. This promotes motivation and commitment of UCGE members. Accordingly, good practices started to be*

<sup>2</sup> For this survey, 120 schools were randomly selected from all 281 schools of 12 target municipalities in Fatick Region and then divided into three categories (Group A: promote use of anonymous voting for the election of CGE members, Group B: not promote use of anonymous voting for the election of CGE members, and Group C: control group). Treatment group means Grope A and B. Control group means Group C.



observed in certain UCGEs (e.g. Mbar UCGE in Gossas district).

(2) Hindering factors against the process

- *The absence of leaders and other community members due to the national election campaigns in the school year 2011-2012. Lack of support and monitoring to CGE and UCGE. Insufficient monitoring system of IA and IDEN is a problem not only for this Project but for all national programs.*
- *Difficulty to hold regular meeting of ETN because some members are not fully available to participate.*
- *The delay of procurement of necessary equipment and change of contract management procedures by JICA negatively affected timely implementation of training sessions.*

For details, refer to ANNEX 4-2.

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

Results of the evaluation by the five criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability) are summarized below. For details, refer to ANNEX4-3.

<b>Relevance: High</b>
<b>Necessity</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• According to the CGE members, the Project has been well accepted by the community, parents, the local authorities and the pupils. This approach has allowed responding the needs of local community through developing Action Plan of CGE based on their actual issues of school.</li><li>• CGE mobilizes resources available in the community to improve educational environment at the school level where government is not able to provide sufficient support due to resources constraints.</li></ul>
<b>Priority</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• The PDEF is to reinforce the educational decentralization management by emphasizing the needs of the local community. Term of references of PDEF review in 2012 identifies that the PAES is one of the initiatives contributing to improve the performances of the PDEF. The PDEF 2012-2025 will be developed based on this review.</li><li>• In the regional level, each IA has developed the PRDE with corresponding to the priorities of PDEF. PRDE of Fatick and Kaffrine states the specific target indicators for the establishment of functional CGE.</li><li>• The government ordinance No 2002- 652 (July 2002) for the establishment of CGE in the part of the structure of PDEF has still been valid as a policy of educational framework.</li><li>• Japan's ODA charter (May 2012) mentions its assistance priority to improve basic social service. In this charter, assistance for the equity access and improvement of education quality and education policy are</li></ul>

focused.

### **Appropriateness of Means**

- As close to Dakar, Fatick is suitable as a pilot region for the purpose of monitoring activity. Kaffrine were selected as a second pilot region because it is a newly established region with low education index and limited donor support.
- It is identified that anonymous voting is reliable, avoids problems of transparency and motivates CGE members. Therefore anonymous voting is widely accepted especially for the selection of UCGE members who have less socio-cultural ascendancies.
- The Project has identified three components as essential for the establishment of functional CGE: (1) democratic election of CGE members, (2) formulation and implementation of Action Plan, and (3) monitoring of CGE by UCGE and educational administration.

### **Effectiveness: Fair**

#### **Prospect of Achieving the Project Purpose**

- CGE have been democratically established in 90.7% of the schools in pilot regions. However regarding the function of CGE, 66.3% of CGE have submitted PAV for the school year 2011-2012 and only 38.8% of the target municipalities have established UCGEs as of the end of April 2012. Taking the present situation into account, accomplishing the Project Purpose such as establishment of the functional CGE model for the nationwide expansion needs to allocate more time.

#### **Cause and Effect Relations**

- All Outputs contribute to the achievement of Project Purpose however most of the Outputs are still in process as seen below. Securing necessary financial and human resources for the dissemination of the CGE model in all regions is indispensable in order to attain Project Purpose.
- (Output 1): The training guides were developed and validated by MEN according to the original plan.
- (Output 2): Although training for CGE has been implemented as planned, many CGEs and UCGEs have not started functioning yet. Output 2 is still in process.
- (Output 3): National validation workshop for the functional CGE model will be held based on the results of various monitoring activities including External Evaluation and Impact Evaluation.
- (Output 4): The plan for the dissemination of CGE model has been discussed among the ETN.

#### **Hindering Factor in Effectiveness**

- Even though, training guide for CGE establishment insists that anonymous voting is the best way to select CGE members, the guide shows some other alternatives. This may have hindered from using anonymous voting exclusively in the selection of CGE members.

- Counterpart Fund and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are potential financial sources for the CGE model dissemination, however necessary fund has not been secured so far.
- Frequent teachers' strikes and long closure of schools negatively affect community members' trust on schools and CGE.

#### **Efficiency: Fair**

##### **Activities and Inputs to Produce the Outputs**

- Some activities related to the establishment of the CGE monitoring system and UCGE are behind the original schedule because of the absence of leaders and other community members due to the national election campaigns in the school year 2011-2012 and delay in disbursement of the Counterpart Funds.
- In response to a recommendation by JICA's consultation mission in July 2011, the Project started their activities in Kaffrine as a second pilot region in addition to Fatick. The smooth implementation in the additional pilot area shows efficient management of the Project.
- The Project hired a minimum number of local consultants for the logistic work of CGE training. This leads the project cost efficient.
- Audio-visual materials were developed with the support of a Japanese short term expert. However, those have not been fully utilized yet.
- The delay of procurement of necessary equipment and change of contract management procedures by JICA negatively affected timely implementation of training sessions.

##### **Contribution Factors in Efficiency**

- All inspectors in IA and IDEN in the two pilot regions are involved in the project and there is enough number of inspectors to provide training sessions to CGE. They are generally actively involved in project activities and motivated to disseminate CGE model in other regions.
- Most of the ETN members and trained inspectors have remained since project started with an exception of a few inspectors of the two pilot regions including one Focal Point of Fatick District.

#### **Impact: Fair**

##### **Prospect of Achieving the Overall Goal**

- The improvement of access and quality of education has been reported by some schools in pilot regions since the Project started. Although these results cannot be attributed only to the Project, we can still say that it contributed to achieving them. It is too early to evaluate the impact of the Project at the time of mid-term review.

##### **Other Positive Impacts**

- The Project identified a high demand of practicing school based management among participants from other regions during the annual event called "the national elementary school Week" held in May 2011.

- Two meetings and one joint mission were conducted in the period from of October 2011 to June 2012. It is identified that some CGEs and UCGEs have been supporting mock exams in mathematics and science and teacher's participation in the lesson study which are also promoted in the PREMST.
- WFP shows the interest in use of CGE for their monitoring of school feeding program. A school based management project of "Aide et Action" (NGO supported by Afd) also invited the experts of PAES to a workshop for refining their "School Project" model by simplifying their planning and reporting tools.

### **Sustainability: Fair**

#### **Political and Institutional Aspect**

- The reinforcement of the decentralized management processes of the education system and enhancement of responsibility and involvement of teachers and communities for the improvement of the quality of the teachings and trainings is planning to be maintained in the next decade of PDEF.
- The establishment of CGE model has already been validated as an official structure of community organization in the government ordinance No 2002-652 of 2 July, 2002.

#### **Institutional Aspect**

- Though ETN members demonstrate active initiative for the project, it is difficult to engage themselves exclusively in this project as they have multiple workloads in the MEN.
- One PAES focal point has been nominated at each IA and IDEN in the two pilot regions and all inspectors in IA and IDEN are involved in the project. There is enough number of inspectors to provide training sessions to CGE.
- The monitoring system is a shortcoming for the project. The weakness of monitoring system is an institutional issue of IA and IDEN not only for PAES but for all programs.
- Established CGE and UCGEs have enough number of members and they are in general highly motivated in supporting their activities.

#### **Financial Aspects**

- Counterpart Fund and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are the possible financial source for the dissemination of the CGE model nationwide. However, there is no concrete financial plan for the dissemination of the CGE model.
- Counterpart Funds, Consolidated Investment Budget (BCI) has been allocated to IDEN for the monitoring by the inspectors. However the Funds were not fully utilized by IA and IDEN due to their workloads of exam for teacher's promotion and lack of means of transportation.
- Though Union is expected to mobilize financial resources by contribution from CGE and other partners, most of UCGEs have not collected any financial resources. Therefore, their activities are limited.
- It is identified in the field survey that active participation of local government contributes CGE and UCGEs to secure necessary financial resources for CGE activities. However involvement of local

government in CGE and UCGE is still weak.

- The poverty of the community in rural areas can be attributed to low collection rate of contribution.

#### **Technical Aspect**

- Majority of the inspectors have sufficient skill to carry out training related to the establishment of CGE and UCGE as most of the participants express their satisfaction on the training. Inspectors also gained confidence in carrying out training in other regions.
- Though some good practices of UCGE (eg. Mbar UCGE in Gossas district) were observed in the field survey, the majority of members did not build up a concrete image of functioning UCGE and as a result they were not able to play a necessary role. The members need more support from ETN, IA and IDEN.
- The members of CGE are well trained, however as a result of the interruption of monitoring, decline in performance had been observed especially among the CGE in the first group of Fatick. Some CGE members require for training on mobilizing community members as they have difficulty in securing financial support.

#### **Social Aspect**

- Involvement of community is difficult in small villages of the remote place and the settled area of nomadic peoples.



### 2-3. Conclusion

It is considered a sufficient achievement that the Project had managed to establish functional CGE model in two pilot regions within only two years. Furthermore it is found that there are positive impacts such as increase of registered pupil, increase of time for remedial class and improvement of school environment. However, the Project still needs to address several challenges in order to complete nationwide dissemination of the functional CGE model before the end of the Project. Among several challenges observed, the following issues should be highlighted:

- (1) UCGEs are not fully functioned;*
- (2) Anonymous voting are not fully applied in the selection of CGE members ;*
- (3) Monitoring and support system for CGE and UCGE have not functioned yet ;*
- (4) A concrete plan for dissemination is not yet designed by the ETN ;*
- (5) About 300 millions CFA are registered by the Government of Senegal in the 2013 budget. A search for additional funding is still needed to finance the dissemination phase ;*
- (6) The ETN has suffered from the lack of availability of some of its members, hence the need to strengthen the Team.*

Corresponding to the major issues indicated above, recommendations were presented for the further improvement of the Project implementation.

### 3. RECOMMENDATIONS

The Team has made the following recommendations for further improvements of the Project. In order to implement the following recommendations, it is required to hold JCC as soon as possible to share the contents of recommendations, and discuss the progress regularly after the JCC.

#### 1. Complete the functional CGE model (by the end of March 2013)

##### (1) Improve the functionality of UCGE

Functioning UCGE is essential to reinforce CGE monitoring and promote educational development at community and municipality level. For the better understanding of all the stakeholders on the role and function of UCGE, it is recommended to hold three meetings in each of the two pilot regions in the 2012-2013 school years.

- First meeting (October 2012): Workshop for sharing experiences among representatives of UCGE, local authorities, and inspectors at regional level.
- Second meeting (January or February 2013): Regional forum for improving educational outputs or other themes between educational stakeholders.
- Third meeting (October 2013): Follow-up Workshop between representatives of UCGE, local authorities, and inspectors.

##### (2) Improve the training methods and the contents

Concerning election of CGE members, various surveys show that anonymous voting is desirable. In order to promote anonymous voting, followings are recommended.

- Participation of one more person in addition to school director in CGE establishment training should be ensured so that they can better sensitize community members for promoting anonymous voting
- Improve the quality of AG role-playing in the training so that participants can be prepared for the possible opposition against anonymous voting.

##### (3) Compile and document the results for the national workshop for approval of CGE model

Since it is important to demonstrate tangible impacts of the CGE model to be approved as a model for nationwide expansion, results of monitoring, external evaluation, and impact survey should be compiled and documented. Accordingly, training guides should be revised.

#### 2. Elaborate a strategy for nationwide expansion of the CGE model

For nationwide expansion of the CGE model, concrete and feasible plan should be designed by September 2012 considering necessary budget and human resources. The progress should be reviewed regularly and the necessity of revising PDM/PO should be discussed by the end of March 2013.

3. Secure necessary fund for nationwide expansion of the model

The budget allocation for the nationwide expansion of the CGE model is one of the most important issues for the remaining project period. In order to receive budgetary allocation, expansion of CGE needs to be stated as a priority in the following version of PDEF. In addition, prompt and concrete action for securing necessary budget such as promotion for the government and development partners and preparing necessary applications are required.

4. Reinforce the National Technical Team (ETN)

For the nationwide expansion, further involvement of ETN members, especially involvement of DAGE for budget acquisition, and DPRE for policy endorsement, is required. Allocation of additional staff who can be highly involved in the Project activity is needed.

Regular meeting with all members of ETN should be held in the remaining project period to secure quick and timely decision making.

5. Hold workshops for sharing experiences

Workshops at national level for sharing experiences among inspectors (IA) from all the regions with a presence of person in charge of national level should be held to promote understanding of the CGE model and sharing experiences related to the establishment and functionality of CGE and UCGE.





## 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 participants in training in Japan and other countries
- 1-4. List of Senegalese Counterparts
- 1-5. List of Land, Buildings and Facilities
- 1-6. Budget Expenditure of JICA
- 1-7 Budget Expenditure of Senegalese Government

### ANNEX 2. Project Design Matrix (PDM)

### ANNEX 3. Plan of Operation and the Progress of Activities (PO)

### ANNEX 4. Evaluation Grid

- 4-1. Achievement of the Project
- 4-2. Process of the Project Implementation
- 4-3. Evaluation by the Five Criteria

## ANNEX 1 Inputs to the Project

### 1-1. List of JICA Experts (as of 20 July 2012)

#### (1) List of Long-term Experts

No.	Name	Title	From	To
1	Mr. Nobuhiro KUNIEDA	Chief Advisor	1 Sep. 2010	present
2	Ms. Emi SATO	Strengthening CGE Capacities	1 Sep. 2010	present
3	Ms. Yukari NAGATA	Coordinator	6 May 2012	present

#### (2) List of Short-term Experts

1	Ms. Takako UCHIDA	Monitoring / Training aids	26 Jan. 2011	11 Mar. 2011
			2 May 2011	25 June 2011
			9 Jul. 2011	11 Aug. 2011
2	Ms. Ayako NAKAZATO	Audio-visual Aids for Training	27 Nov. 2011	2 Mar. 2012

**ANNEX 1-2. List of Machinery and Equipment Provided by JICA (as of 15 June 2012)**

Item	Specification (Model Name/No, Manufacturer )	Quantity	Unit Price (Fcfa)	Sub Total	Sight
Vehicle	TOYOTA PRADO (4WD)	2	22,935,000	45,870,000	Dakar
photocopier	CANON iR3235N	1	3,535,000	3,535,000	Dakar
Desktop PC	HP s2031a	1	466,700	466,700	Dakar
Projector	ACER p1100	1	308,000	308,000	Dakar
Mobile inkjet Printer	HP Officejet H470wbt	1	201,700	201,700	Dakar
Digital Camera	CANON PowerShot A495	2	129,400	258,800	Dakar
Projector Screen	PROJECTA 178x178	1	233,600	233,600	Dakar
Scanner	HP Scanjet n6310	1	472,700	472,700	Dakar
Color Laser Printer	HP Color Laserjet cp2025dn	1	410,400	410,400	Dakar
Laptop PC	FUJITSU Lifebook A530	4	593,091	2,372,364	Fatick
			Total	54,129,264	
<b>Local Operation Cost</b>					
Laptop PC	FUJITSU Lifebook PH530	4	550,791	2,203,164	Dakar
Safety Box	AIPU J-100 II	1	360,000	360,000	Dakar
Video Camera	Sony DCR-VX2200 E MiniDV Digital Camcorde	1	1,375,000	1,375,000	Dakar
Projector	PLANAR	1	385,000	385,000	Dakar

	PR5021				
Laptop PC	Fujitsu Lifebook S761	2	925,000	1,850,000	Dakar
Laptop PC	Fujitsu Lifebook AH530	4	458,900	1,835,600	Kaffrine
Laptop PC	Fujitsu Celsius H7140	1	458,900	458,900	Kaffrine
			Total	8,467,664	

**ANNEX 1-3. List of Participants in Counterpart Training in Japan and other countries**

**List of participant in counterpart training in Japan**

No.	Name	Position or Profession	Course Title	Venue	From	To
1	Samba Yéro DIOP	Department of Basic Education	Study on Education Improvement of Teacher Training Courses for French Speaking African Countries	Osaka	Nov. 2011	Dec 2011

**List of participants in counterpart training in other countries**

	Name	Position or Profession	Venue	From	To
Inspection of "School for All" Project in Niger	Samba Yéro DIOP	Focal Point, Department of Basic Education	Niger	12 Oct. 2010	17 Oct. 2010
	Moussa NDIAYE	Department of Basic Education			
	Momoyah M.L.SYLLA	Department of General Administration and Equipment			
	Biram FAYE	Inspector of basic education, IA of Fatick region			
	Ibrahima BA	Inspector of basic education, IDEN of Fatick			
	Mignane DIOUF	Inspector of basic education, IDEN of Foundiougne, Fatick			
	Massamba DIEYE	Inspector of basic education, IDEN of Gossas, Fatick			
Sharing Seminar on "School for All" Project in Africa.	Abdou DIAO	Director, Department of Basic Education	Burkina Faso	20 Feb. 2011	25 Feb. 2011
	Samba Yéro DIOP	Focal Point, Department of Basic Education			
	Moussa NDIAYE	Department of Basic Education			
	Cheikh DIONE	Assistant Director, IA of Fatick			
	Biram FAYE	Inspector of basic education, IA of Fatick region			
	Baboucar DIOUF	Director, IDEN of Foundiougne, Fatick			
	Sidy FALL	Director, IDEN of Gossas, Fatick			
	Ibrahima BA	Inspector of basic education, IDEN of Fatick			

**ANNEX 1-4. List of the Senegalese Counterparts**

	Name	Profession	Position in the project
1	Mafakha TOURE	Secretary-General, Ministry of Education	responsible
2	Djibril Ndiaye DIOUF	Director, Department of Planning and Reform of Education	planning and coordinating the project
3	Adama DIOUARA	Director, Department of General Administration and Equipment	budget planning and execution of Senegalese Counterparts
4	Abdou DIAO	Director, Department of Basic Education	Management and implementation of the project
5	Samba Yéro DIOP	Focal Point, Department of Basic Education	National Team Member
6	Moussa NDIAYE	Department of Basic Education	National Team Member
7	Momoyah M.L.SYLLA	Department of General Administration and Equipment	National Team Member
8	Adama FAYE	Department of Planning and Reform of Education	National Team Member
9	Lamine SARR	Director, IA of Louga region	JCC Member
10	Serigne FALL	Inspector of basic education, IA of Louga region	Regional Team Member
11	Amadou Moustapha NDIAYE	Director, IA of Fatick region	JCC Member
12	Biram FAYE	Inspector of basic education, IA of Fatick region	Regional Team Member
13	Saïdou BA	Director, IDEN of Fatick	JCC Member
14	Nouah SARR	Inspector of basic education, IDEN of Fatick	Regional Team Member
15	Baboucar DIOUF	Director, IDEN of Foundiougne, Fatick	JCC Member
16	Mignane DIOUF	Inspector of basic education, IDEN of Foundiougne, Fatick	Regional Team Member
17	Bassirou TINE	Director, IDEN of Gossas, Fatick	JCC Member
18	Massamba DIEYE	Inspector of basic education, IDEN of Gossas, Fatick	Regional Team Member

19	Karim KEBE	Director, IA of Kaffrine	JCC Member
20	Mamdougou SARR	Assistant Director, IA of Kaffrine	Regional Team Member
21	Ousmane BA	Director, IDEN of Kaffrine	JCC Member
22	Adama FAYE	Inspector of basic education, IDEN of Kaffrine	Regional Team Member
23	Nogaye DIOP	Director, IDEN of Kounghoul, Kaffrine	JCC Member
24	Alioune Kane SECK	Inspector of basic education, IDEN of Kounghoul, Kaffrine	Regional Team Memeber
25	Mamadou LO	Director, IDEN of Birkelane, Kaffrine	JCC Member
26	Bira Gaye DIAGNE	Inspector of basic education, IDEN of Birkelane, Kaffrine	Regional Team Member
27	Djim MBAYE	Director, IDEN of Malem Hodar, Kaffrine	JCC Member
28	Mamour CISSE	Inspector of basic education, IDEN of Malem Hodar, Kaffrine	Regional Team Member

#### ANNEX 1-5. List of Land, Buildings and Facilities

No.	Building/Facilities	Venue
1	Project Office (located in the Ministry of Education)	Dakar
2	Equipment in the office eg. desks, chairs, shelves, air conditioner etc	Dakar

#### ANNEX 1-6. Budget Expenditure of JICA

Year	Local Operation Cost	Equipment
2010	16.538.000yen	9.334.000yen
2011	31.926.000yen	0
2012 (April.-July)	8.160.000 yen	0

#### ANNEXE 1-7. Budget Expenditure of Senegalese Government

year	details	total
2011 (Jan.-Dec.)	-fuel -domestic business trip	7.950.000 Fcfa

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

Name of the project : Project on the Improvement of Educational Environment Phase 2

Duration : Sep 2010 – Aug 2014 (4 years)

Validation Date :

Target Area: All the regions (First year: Fatick, second year: Fatick and Kaffrine)

Target Group : CGE Members (community residents, parents, directors, teachers), Administrators in charge of school management committee (CGE) in IA and IDEN

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of verification	Important assumptions
<p><b>Overall Goal</b> The access and quality of primary education are reinforced through improvement of school environment and PDEF management system by the functional CGE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Improvement of educational environment at school and at home (infrastructure, equipment, textbooks, school hour, teachers' motivation and capacity, initiative of school directors, consciousness of education, etc).</li> <li>Improvement of educational indicators (enrollment rate, repetition rate, dropout rate, completion rate, etc).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Baseline survey End line survey</li> <li>Statistical data of Ministry of Education</li> </ol>	
<p><b>Project Purpose</b> The model of functional CGE is established and expanded nationwide.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>80% of schools in all the regions establish CGE through democratic election.</li> <li>80% of communes / village communities in all the regions establish CGE Union.</li> <li>80% of CGE in all the regions submit a school action plan to CGE Unions.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Monitoring report from IA/ IDEN</li> <li>Monitoring report from IA/IDEN</li> <li>Monitoring report from IA/IDEN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The policy of decentralized management of the school is maintained.</li> </ol>
<p><b>Outputs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised.</li> <li>The effectiveness of the proved CGE model is verified in the target area of the project.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Training plan and manuals on establishment of CGE are revised and approved by Ministry of Education.</li> <li>1.2 Training plan and manuals on the development of School Action Plan are revised and approved by Ministry of Education.</li> <li>1.3 Training plan and manuals on CGE monitoring are revised and approved by Ministry of Education.</li> </ol> <p>In the target area of the Project,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 90% of school directors participate in CGE establishment training.</li> <li>2.2 80% of schools submit minutes of general assembly on democratic CGE establishment to IDEN.</li> <li>2.3 90% of CGE representatives participate in school action plan training.</li> <li>2.4 80% of CGE submit school action plans to IDEN.</li> <li>2.5 80% of CGE implement at least one educational improvement activity per year.</li> <li>2.6 80% of CGE hold general assemblies at least three times per year.</li> <li>2.7 90% of CGE representatives participate in monitoring training.</li> <li>2.8 80% of communes/village communities set up CGE Unions.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Training plan/ manuals</li> <li>1.2 Training plan/manuals</li> <li>1.3 Training plan/manuals</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Training report</li> <li>2.2 Monitoring report from IDEN</li> <li>2.3 Training report</li> <li>2.4 Monitoring report from IDEN</li> <li>2.5 Monitoring report from IDEN</li> <li>2.6 Monitoring report from IDEN</li> <li>2.7 Training report</li> <li>2.8 Monitoring report from IDEN</li> <li>2.9 Monitoring report from IDEN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Administrators who have been trained in the target areas, are not transferred to other areas.</li> <li>Coordination and harmonization among donor organizations.</li> </ol>



	<p>2.9 80% of CGE Unions hold general assemblies at least three times per year (beginning, in the middle, and the end of school year).</p> <p>2.10 80% of CGE submit the annual balance sheet to CGE Unions.</p>	2.10 Monitoring report from IDEN		
3	<p>The proved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.</p> <p>3.1 External evaluation is implemented and its report is elaborated.</p> <p>3.2 The functional CGE model is approved in a national workshop.</p> <p>3.3 The external fund for the CGE model expansion is obtained.</p>	<p>3.1 Evaluation report</p> <p>3.2 Minutes of the national workshop</p> <p>3.3 Document of fund agreement</p>		
4	<p>The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal.</p> <p>4.1 The plan of CGE model expansion nationwide is prepared.</p> <p>4.2 90% of school directors participate in CGE establishment training.</p> <p>4.3 90% of CGE representatives participate in school action plan training.</p> <p>4.4 90% of CGE representatives participate in monitoring training.</p>	<p>4.1 Expansion plan of the CGE model</p> <p>4.2 Training report</p> <p>4.3 Training report</p> <p>4.4 Training report</p>		
<b>Activities</b>		<b>Input</b>		
Output1: The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised.		Japan	Senegal	
<p>1.1 To revise the plan and the manual on CGE establishment.</p> <p>1.2 To revise the plan and the manual on school action plan.</p> <p>1.3 To revise the plan and the manual on CGE monitoring.</p>		<p>&lt;Japanese Experts&gt;</p> <p>1. Long-term experts</p> <p>(1) Chief advisor</p> <p>(2) Coordinator /Strengthening CGE Capacities</p> <p>2. Short-term expert(s) (if necessary)</p>	<p>&lt;Counterparts&gt;</p> <p>1. Ministry of Education: member of the national team (ETN).</p> <p>2. Directors and inspectors of IA and IDEN in target areas.</p>	
Output2: The effectiveness of the functional CGE model is verified in the target area of the project.		Japan	Senegal	
<p>2.1 To implement a training on CGE establishment to instructors with revised manuals.</p> <p>2.2 To implement a training on school action plan to instructors with revised manuals.</p> <p>2.3 The trained instructors implement trainings on CGE establishment to school directors.</p> <p>2.4 The trained instructors implement trainings on school action plan and CGE monitoring to school directors and CGE representatives.</p> <p>2.5 To establish sustainable CGE monitoring system.</p>		<p>&lt;Equipment&gt;</p> <p>1. Vehicle(s)</p> <p>2. Office equipment (photocopiers, computers, printers, TEL/FAX)</p> <p>&lt;Project Implementation Cost&gt;</p> <p>1. Cost for training in the target areas (1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> year).</p> <p>2. Cost for making manuals and other document.</p> <p>3. Cost for Joint Coordinating Committee (JCC).</p>	<p>&lt;Provision of the Project Office and Utility Costs&gt;</p> <p>1. In the Ministry of Education.</p> <p>2. In IA in the target areas.</p> <p>&lt;Fuel&gt;</p> <p>1. For monitoring.</p> <p>2. For training (3<sup>rd</sup>-4<sup>th</sup> year).</p>	
				1. Administrators who have been trained are not transferred.

<p>Output3: The verified functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.</p> <p>3.1 To support an implementation of external evaluation of the functional CGE model.</p> <p>3.2 To support a national workshop for the approval of the functional CGE model.</p> <p>3.3 To support acquisition the fund (including JSDF) to expand the model nationwide.</p>	<p>4. Others.</p> <p>&lt;Training&gt;</p> <p>1. Cost for counterpart training in Japan and other countries.</p>		
<p>Output4: The system to establish and monitor the functional nationwide CGE model is reinforced.</p> <p>4.1 To support planning of expansion nationwide of CGE model.</p> <p>4.2 To support CGE model expansion nationwide.</p>			<p><b>Precondition</b></p> <p>The policy of decentralized management of the school is remained.</p>

ANNEX 3. Plan of Operation

Plan of Operation													ANNEXE II																																				
Activities	2010				2011								2012								2013								2014																				
	9	10	11	12	1	2	3	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	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Output 1. The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised.</b>																																																	
1-1 To revise the plan and the manual on CGE establishment.																																																	
1-2 To revise the plan and the manual on school action plan.																																																	
1-3 To revise the plan and the manual on CGE monitoring.																																																	
<b>Output 2. The effectiveness of the proved CGE model is verified in the target area of the project.</b>																																																	
2-1 To implement a training on CGE establishment to instructors with revised manuals.																																																	
2-2 To implement a training on school action plan to instructors with revised manuals.																																																	
2-3 The trained instructors implement trainings on CGE establishment to school directors.																																																	
2-4 The trained instructors implement trainings on school action plan and CGE monitoring to school directors and CGE representatives.																																																	
2-5 To establish sustainable CGE monitoring system.																																																	
<b>Output 3. The verified functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.</b>																																																	
3-1 To support an implementation of external evaluation of the functional CGE model.																																																	
3-2 To support a national workshop for the approval of the functional CGE model.																																																	
3-3 To support acquisition the fund (including JSDF) to expand the model nationwide.																																																	
<b>Output 4. The system to establish and monitor the functional nationwide CGE model is reinforced.</b>																																																	
4-1 To support planning of expansion nationwide of CGE model																																																	
4-2 To support CGE model expansion nationwide.																																																	
JCC																																																	
Mid-Term Review and Final Review																																																	

## ANNEX 5. Evaluation Grid

### ANNEX 5-1: Achievements of the Project

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study														
<b>Achievement of Overall Goal</b>																
<p>The access and quality of primary education are reinforced through improvement of school environment and PDEF management system by the functional CGE.</p>	<p>Improvement of educational environment at school and at home (infrastructure, equipment, textbooks, school hour, teachers' motivation and capacity, initiative of school directors, consciousness of education, etc).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>According to the results of filed survey, following impacts of establishment of CGE were identified;               <ul style="list-style-type: none"> <li>Improve school infrastructure such as class room, toilet, school kitchen, water supply and school fence;</li> <li>Improve teacher's motivation and teaching skill;</li> <li>Improve transparency and accountability of the school management; and</li> <li>Strengthen involvement of community members and purples in school activities</li> </ul> </li> <li>The monitoring survey by the Project National Team (ETN) in Fatick shows that as a result of establishment of functional CGE, activities in following Table were carried out by each CGE. Sensitization of promotion of pupils' enrollment is the most common activity of CGE. Learning support and class room construction /repair are also frequently carried out as outcomes of establishment of CGE.</li> </ul> <p>Table 1: Common Activities of CGE (Sample of 144 CGE in Fatick 2010-2011)</p> <table border="1" data-bbox="1025 719 1921 978"> <thead> <tr> <th>Activities of CGE</th> <th>Number</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sensitization</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Learning support (tutoring, mock exams, etc )</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>Class rooms construction / repair</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Toilet construction / repair</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Purchases / repair of school facilities (whiteboard, blackboard, etc.)</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Purchases of teaching manuals, text books and teaching materials</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: project report</p>	Activities of CGE	Number	Sensitization	120	Learning support (tutoring, mock exams, etc )	81	Class rooms construction / repair	44	Toilet construction / repair	28	Purchases / repair of school facilities (whiteboard, blackboard, etc.)	23	Purchases of teaching manuals, text books and teaching materials	22
Activities of CGE	Number															
Sensitization	120															
Learning support (tutoring, mock exams, etc )	81															
Class rooms construction / repair	44															
Toilet construction / repair	28															
Purchases / repair of school facilities (whiteboard, blackboard, etc.)	23															
Purchases of teaching manuals, text books and teaching materials	22															
	<p>Improvement of educational indicators (enrollment rate, repetition rate, dropout rate, completion rate, etc).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Since the project started in 2010, the impact of the Project on the educational statistic has not seen. However, educational statistic such as enrollment rate, dropout, repetition, completion and the results of CFEE need to be monitored in order to measure the achievement of the Overall Goal.</li> <li>While some members of CGE expressed in the field survey that increase of enrollment and reduction of dropout have been seen in their CGE, the Overall Goal of the Project is expected to be achieved in the future.</li> </ul>														

Achievement of Project Purpose																						
The model of functional CGE is established and expanded nationwide.	80% of schools in all the regions establish CGE through democratic election.	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is too early to evaluate the Project purpose at this time because establishment of CGE is carried out only in two pilot regions. Dissemination of the CGE model verified in the pilot regions is planned to be implemented during the last two years of the project period.</li> <li>It is difficult to establish whether the Project Purpose is to be achieved by the end of the Project due to the limited human resources and unsecure necessary budget for dissemination CGE model nationwide. In case that the Project decides to maintain the original plan as to expand the model of functional CGE nationwide within project period, additional inputs and necessary financial resources need to be secured.</li> <li>Though, the project will be able to achieve the establishment of CGE nationwide by the end of the project period, establishment of UCGE and submission of Voluntary Action Plan (PAV) from CGE of all regions seem difficult to be accomplished. Feasibility plan of operation has already been discussed among the ETN.</li> </ul>																				
	80% of communes / village communities in all the regions establish UCGE.																					
	80% of CGE in all the regions submit a school action plan to UCGEs.																					
Achievement of Outputs																						
1. The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised.	1.1 Training plan and manuals on establishment of CGE are revised and approved by Ministry of Education (ME).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training guides for establishment of CGE developed in I phase were reviewed and validated by ME as planned.</li> <li>The following guides are developed and validated in the Project so far.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Training guide for CGE establishment (validated in October 2011)</li> <li>Training guide for development of Voluntary PAV (validated in December 2011)</li> <li>Training guide for Resource management (validated in December 2011)</li> <li>Training guide for UCGE establishment (validated in December 2011)</li> <li>Monitoring guide for CGE and UCGE (validated in June 2011)</li> </ol> </li> <li>During the field survey, interviewees expressed following opinion about CGE training guides.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>The training guides are useful, especially attached formats (CGE secretary)</li> <li>Some formats (PAV and Annual report) are needed to be revised because they are too complicated (IA inspector)</li> <li>The procedure of the CGE establishment should be simplified (IA inspector)</li> <li>The description of CGE member selection is needed to be revised to increase the anonymous voting rate (ETN)</li> </ul> </li> </ul>																				
	1.2 Training plan and manuals on PAV are revised and approved by Ministry of Education.																					
	1.3 Training plan and manuals on CGE monitoring are revised and approved by Ministry of Education.																					
2. The effectiveness of the proved CGE model is verified in the target area of the project.	2.1 90% of school directors participate in CGE establishment training.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,018 of school directors (95.9% of total schools in Fatick and Kaffrine) participated in CGE establishment training as seen in Table 2.</li> </ul> <p>Table 2: Number of Participants of CGE Establishment Training</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Group1)</td> <td>279</td> <td>265</td> <td>95.0</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group2)</td> <td>355</td> <td>340</td> <td>96.5</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>428</td> <td>413</td> <td>95.9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1,062</td> <td>1,018</td> <td>95.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p>	Region	Target	Actual	%	Fatick (Group1)	279	265	95.0	Fatick (Group2)	355	340	96.5	Kaffrine	428	413	95.9	Total	1,062	1,018	95.9
Region	Target	Actual	%																			
Fatick (Group1)	279	265	95.0																			
Fatick (Group2)	355	340	96.5																			
Kaffrine	428	413	95.9																			
Total	1,062	1,018	95.9																			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>The reasons that some directors were absent from CGE training are i) no allocation of directors in some newly established primary schools at the time of the training session ii) private schools (approx. 10 schools out of 600 schools in Fatick) are indifferent of establishing CGE, iii) access to the training were difficult from remote areas. IA and IDEN are planning to follow up to establish CGE for the schools which have not CGE.</li> </ul>																				
	<p>2.2 80% of schools submit minutes of general assembly on democratic CGE establishment to IDEN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>964 CGE (90.8% of total schools in Fatick and Kaffrine) have been established as seen in Table 3.</li> <li>However, only 74.2 % of CGE used anonymous voting for the selection of CGE representatives. CGE members explained the reasons for they did not use anonymous voting are identified as been time consuming and ageist local practices.</li> </ul> <p>Table 3: Number of Established CGE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>279</td> <td>268 (248)*</td> <td>96.1 (88.9)</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group2)</td> <td>355</td> <td>299 (289)</td> <td>84.2 (81.4)</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>428</td> <td>397 (251)</td> <td>92.8 (58.6)</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1,062</td> <td>964(788)</td> <td>90.8 (74.2)</td> </tr> </tbody> </table> <p>* The number shown in parentheses is the number of CGE established with using anonymous voting Source: Mid-term Report of second year of the project. reported by each IDEN (May 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impact survey held by JICA in Fatick also shows that only 60% (24 schools out of 40) applied anonymous voting. Monitoring survey held by ETN also shows that 54.4% (31 schools out of 57) used this method for selecting CGE members. There is room to improve executing rate of anonymous voting.</li> </ul>	Region	Target	Actual	%	Fatick (Group 1)	279	268 (248)*	96.1 (88.9)	Fatick (Group2)	355	299 (289)	84.2 (81.4)	Kaffrine	428	397 (251)	92.8 (58.6)	Total	1,062	964(788)	90.8 (74.2)
Region	Target	Actual	%																			
Fatick (Group 1)	279	268 (248)*	96.1 (88.9)																			
Fatick (Group2)	355	299 (289)	84.2 (81.4)																			
Kaffrine	428	397 (251)	92.8 (58.6)																			
Total	1,062	964(788)	90.8 (74.2)																			
	<p>2.3 90% of CGE representatives participate in PAV training.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,993 president and secretary of CGE (93.8% of target representatives in Fatick and Kaffrine) participated in PAV training.</li> </ul> <p>Table 4: Number of Participants of PAV Training</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>558</td> <td>513</td> <td>91.9</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group2)</td> <td>710</td> <td>662</td> <td>93.2</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>856</td> <td>818</td> <td>95.6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>2,124</td> <td>1,993</td> <td>93.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despite the implementation of PAV training, the project identified that the quality of reports and accounting record were insufficient. Therefore practical accounting training to improve CGE accountants' skill and documentation was carried out in the second year of Project in addition to PAV training. 95% of accountants and secretaries of CGE participated as seen in the Table 5.</li> </ul>	Region	Target	Actual	%	Fatick (Group 1)	558	513	91.9	Fatick (Group2)	710	662	93.2	Kaffrine	856	818	95.6	Total	2,124	1,993	93.8
Region	Target	Actual	%																			
Fatick (Group 1)	558	513	91.9																			
Fatick (Group2)	710	662	93.2																			
Kaffrine	856	818	95.6																			
Total	2,124	1,993	93.8																			

		<p><b>Table 5: Number of Participants of Practical Accounting Training</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick(Group2)</td> <td>710</td> <td>670</td> <td>94.4</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>856</td> <td>820</td> <td>95.8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1,566</td> <td>1,490</td> <td>95.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p> <p>2.4 80% of CGE submit PAV to IDEN.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>569 CGE (59.0% of target CGE in Fatick and Kaffrine) submitted PAV to IDEN as seen in the Table 6. The submission rate is needed to be improved to achieve the target level.</li> </ul> <p>In general, the submission rate of PAV are low in 2011-2012 due to the absence of leaders and other community members due to the national election campaigns and lack of follow up by inspectors.</p> <p><b>Table 6: Number of Submitted PAV</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2010-2011</td> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>257</td> <td>241</td> <td>93.8</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>268</td> <td>160</td> <td>59.7</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>Fatick (Group2)</td> <td>299</td> <td>213</td> <td>71.2</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>397</td> <td>196</td> <td>49.4</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total</td> <td>964</td> <td>569</td> <td>59.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p>	Region	Target	Actual	%	Fatick(Group2)	710	670	94.4	Kaffrine	856	820	95.8	Total	1,566	1,490	95.1	Year	Region	Target	Actual	%	2010-2011	Fatick (Group 1)	257	241	93.8	Fatick (Group 1)	268	160	59.7	2011-2012	Fatick (Group2)	299	213	71.2	Kaffrine	397	196	49.4	Total		964	569	59.0
Region	Target	Actual	%																																											
Fatick(Group2)	710	670	94.4																																											
Kaffrine	856	820	95.8																																											
Total	1,566	1,490	95.1																																											
Year	Region	Target	Actual	%																																										
2010-2011	Fatick (Group 1)	257	241	93.8																																										
	Fatick (Group 1)	268	160	59.7																																										
2011-2012	Fatick (Group2)	299	213	71.2																																										
	Kaffrine	397	196	49.4																																										
Total		964	569	59.0																																										
	<p>2.5 80% of CGE implement at least one educational improvement activity per year.</p> <p>2.6 80% of CGE hold general assemblies (AG) at least three times per year.</p> <p>2.7 90% of CGE representatives participate in monitoring training.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All CGE which submitted Annual report to IDEN carried out at least one activity. In average, 3.9 activities per CGE were planned and 3.0 activities were carried out. The implementation rate of planned CGE activities was 78.8% in pilot regions. Some activities of CGE were not implemented because of lack of means or activities were still ongoing.</li> <li>The actual expense is 174,900 Fcfa per CGE (approx. 35,000 Yen) which is 57.4% of planned budget of 304,919 Fcfa (approx. 60,000 Yen). The results show that some CGEs have a difficulty to form a proper estimation of planning activities.</li> </ul> <p><b>Table 7: Number of Activity and Amount of Financial Resource of CGE</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Plan</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Activity</td> <td>3.9</td> <td>3.0</td> <td>78.8</td> </tr> <tr> <td>Resource</td> <td>304,919Fcfa</td> <td>174,900Fcfa</td> <td>57.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The monitoring report of ETN shows that CGE (sample number was 8 CGE) held only 1.6 AG per year (during a five-month period between February and July in 2011).</li> <li>Field survey also shows that 60% (6/10 visited CGE) have held AG at least three times per year. Some CGE have difficulty in mobilizing community members to AG especially during farming season.</li> <li>2,031 CGE presidents and secretaries (95.6% of target representatives in Fatick and Kaffrine) have participated in the training on the monitoring of CGE activities as seen in Table 8.</li> </ul>		Plan	Actual	%	Activity	3.9	3.0	78.8	Resource	304,919Fcfa	174,900Fcfa	57.4																																
	Plan	Actual	%																																											
Activity	3.9	3.0	78.8																																											
Resource	304,919Fcfa	174,900Fcfa	57.4																																											

		<p><b>Table 8: Number of Participants of Monitoring Training</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>558</td> <td>525</td> <td>94.3</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group2)</td> <td>710</td> <td>674</td> <td>94.9</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>856</td> <td>832</td> <td>97.2</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>2,124</td> <td>2,031</td> <td>95.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ETN carried out monitoring survey through visiting 57 CGE and 9 UCGEs in Fatick and Kaffrine in March and April 2012. The focal point of each regional education office (IA) accompanied ETN.</li> <li>Though CGE monitoring has been conducted accordingly by ETN, regular monitoring by IA and IDEN has not been carried out due to their workloads of exam for teacher's promotion and lack of means of transportation. Checking PAV and annual report from CGE or making phone call are common ways to monitor CGE activities by IA and IDEN.</li> </ul>	Region	Target	Actual	%	Fatick (Group 1)	558	525	94.3	Fatick (Group2)	710	674	94.9	Kaffrine	856	832	97.2	Total	2,124	2,031	95.6
Region	Target	Actual	%																			
Fatick (Group 1)	558	525	94.3																			
Fatick (Group2)	710	674	94.9																			
Kaffrine	856	832	97.2																			
Total	2,124	2,031	95.6																			
	<p>2.8 80% of communes/village communities set up UCGEs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26 UCGEs (38.8% of target number in Fatick and Kaffrine) have been established as seen in Table 9. The low rate of establishment of UCGE is caused by lack of monitoring and follows up by IA and IDEN.</li> </ul> <p><b>Table 9: Number of Established UCGE</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Group 1)</td> <td>16</td> <td>16</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Group2)</td> <td>19</td> <td>6</td> <td>31.6</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>32</td> <td>4</td> <td>12.5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>67</td> <td>26</td> <td>38.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project Report</p>	Region	Target	Actual	%	Fatick (Group 1)	16	16	100.0	Fatick (Group2)	19	6	31.6	Kaffrine	32	4	12.5	Total	67	26	38.8
Region	Target	Actual	%																			
Fatick (Group 1)	16	16	100.0																			
Fatick (Group2)	19	6	31.6																			
Kaffrine	32	4	12.5																			
Total	67	26	38.8																			
	<p>2.9 80% of UCGEs hold general assemblies at least three times per year (beginning, in the middle, and the end of school year).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functionalization of UCGEs is essential to be implemented in the remaining project period, because most of the UCGEs have not started functioning yet.</li> <li>As a result of the field survey, only a few UCGEs have submitted PAV to IDEN. However, some good examples of UCGEs (e.g. Mbar UCGE in Gossas district) was observed during the field survey. This good practice is needed to be shared among UCGEs to promote their activities.</li> <li>A series of meetings/workshops to reconfirm necessity and functions of UCGEs, and share good practices to develop a concrete PAV may be recommended to be planned and held from October 2012.</li> </ul>																				
	<p>2.10 80% of CGE submit the annual balance sheet to UCGEs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>167 CGE (65.0% of target CGE in Fatick) have submitted their annual report to IDEN from 2010 to 2011.</li> <li>Only few UCGEs have submitted PAV to IDEN. However, some good practices of UCGE (eg. Mbar UCGE in Gossas district) were observed. This good practice is needed to be shared among UCGE to promote their activities.</li> </ul> <p><b>Table 10: Number of Submitted Annual Report</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Target</th> <th>Actual</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> </tbody> </table>	Region	Target	Actual	%																
Region	Target	Actual	%																			



		Fatick (Group 1)	257	167	65.0
Source: Project Report					
3. The proved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.	3.1 External evaluation is implemented and its report is elaborated.	<ul style="list-style-type: none"> <li>External evaluation was implemented in June 2012 by a local consultant team. JICA has also been conducting the impact survey to identify the outcomes of functional CGE, The results of those studies are planning to be utilized for the validation of functional CGE model before its dissemination nationwide.</li> </ul>			
	3.2 The functional CGE model is approved in a national workshop.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activity 3.2 "Support workshop for the approval of the functional CGE model" is planning</li> </ul>			
	3.3 The external fund for the CGE model expansion is obtained.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The development agencies such as KFW (German) and the French Cooperation (France) have shown their interest in support to disseminate CGE.</li> <li>Counterpart Fund and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are the possible financial source for the dissemination of the CGE model nationwide. However, there is no concrete financial plan for the dissemination of the CGE model.</li> <li>The Project has lobbied World Bank for the future partnership through reporting the progress (March, July, September 2011 and February 2012) and receiving the field visit missions (November 2011)</li> </ul>			
4. The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal.	4.1 The plan of CGE model expansion nationwide is prepared.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The plan for the dissemination of CGE model has been discussed among the ETN based on the recommendation of JICA missions in May 2012. The Plan of Operation of the Project will be revised and validated in the JCC.</li> </ul>			
	4.2 90% of school directors participate in CGE establishment training.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The implementation of dissemination activities of CGE model is planned from the year of 2013.</li> </ul>			
	4.3 90% of CGE representatives participate in PAV training.				
	4.4 90% of CGE representatives participate in monitoring training.				

Inputs Provided		
Inputs	<u>Japan Side</u> A. Dispatch of Japanese experts 1) Long-term experts (2 persons) 2) Short-term experts (if necessary) B. Provision of equipment (vehicle for monitoring, stationery (photocopier, computer, printer, TEL / FAX, etc) C. Cost of the activities 1. Cost for training and work shops 2. Cost for writing and photocopy of the documents 3. Cost for holding the JCC 4. Other	The following inputs were actually provided. A. Dispatch of Japanese experts (as of 20 July 2012). For the details, refer to ANNEX 1-1. 1) Long-term experts (3 persons) -Chief Advisor -Strengthening CGE Capacities -Coordinator 2) Short-term experts (2 persons) -Monitoring / Training aids -Audio-visual Aids for Training B. Provision of equipment: Necessary equipment and machinery equivalent to 62596928 Fcfa (including the Local Operation Cost 8,467,664) have been provided. (as of 15June 2012, provisional). For the details, refer to ANNEX 1-2. C. Allocation of project implementation cost The total of Local Operation Cost is 132,325,458 Fcfa (as of 15June 2012, provisional) For the details,

	D. Third country training and training in Japan	refer to ANNEX 1-6. D. Counterpart training in Japan One person participated in the "Study on Education Improvement of Teacher Training Courses for French Speaking African Countries" in Japan. For the details, please refer to ANNEX 1-3.
	<u>Senegal Side</u> Counterparts 1. Member of the ETN to the central level, including the Coordinator of the project 2. Inspectors of the IA and the IDEN in the pilot region Project Local Cost 1. Office to the central level (ME) 2. Office to the regional level (IA) Fuel for the training and monitoring of the CGE 1. Fuel for monitoring 2. Fuel for the training (3rd - 4th year)	A. Assignment of the counterparts Refer to ANNEX 1-4 B. Provision of office The Project has own Office at Ministry of Education compound in Dakar. C. Allocation of project implementation cost
<b>Precondition</b>		
The CGE policy exists.	The politics of the decentralized school management exists	The policy for strengthening decentralized school management has remained in the decennial education and training program (PDEF) of Senegal developed by Ministry of Education.

## ANNEX 5-2: Process of the Project Implementation

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study
Implementation of planned activities	Were planned activities implemented as planned?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Most of activities in the PDM have been implemented appropriately as planned, except activity 2-5 in the PDM "establishment of sustainable CGE monitoring system". This requires the establishment of UCGEs which have responsibility of CGE monitoring. The establishment of UCGEs in Fatick and Kaffrine has been delayed, causing the delay of training schedule and lack of follow-up from IDEN.</li> <li>• Activity 3.2 "Support workshop for the approval of the functional CGE model" is planning to reschedule from July 2012 to March 2013, because the Project needs to consolidate function of UCGE to complete the CGE model in pilot regions.</li> <li>• With considering available budget and human resources for the dissemination of CGE model, the activities from 4.1 to 4.3 in the PDM for CGE model expansion nationwide is needed to be rescheduled.</li> </ul>
Project management and implementation system	Are project staff enough? Are their roles and responsibilities appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In response to a recommendation by JICA's consultation mission in July 2011, the Project added Kaffrine as a second pilot region in addition to Fatick, conducting training for CGE members and follow-up their activities increased the workloads of ETN (both Japanese experts and Senegal staff).</li> <li>• The delay of allocation of Japanese project coordinator also remained high workload of other Japanese experts.</li> <li>• The dissemination process of the CGE model nationwide requires additional members of ETN. Two staff from DEE has been assigned to the National Team in July 2012.</li> </ul>
	Do the project team (ETN, IA, IDEN) members frequent communicate each other? Is the process of decision making appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Due to various constraints of each ETN member, only three ETN meeting sessions with all members present were actually held during the period between September 2011 and June 2012. As a result, most of the decisions had to be made rather informally between the National Coordinator and the Japanese experts. This has hindered smooth and timely decision making by the team and sharing information about the project activities among DEE, DPRE and DAGE.</li> <li>• The communication between ETN, IA and IDEN is promoted through the field monitoring by ETN. The results of monitoring are also shared among the ETN, IA and IDEN.</li> </ul>
	Does JCC have been hold and functioned appropriately?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JCC has been held three times as planned. Each JCC was effective for reviewing the progress of the Project and sharing information among ETN, IA and IDEN. However, a fourth meeting, initially planned in March 2012, has been postponed a few times and not yet been held due to the availability problem of JCC members.</li> </ul>
Ownership of the counterparts	Are counterparts actively involved in the project activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The initiative of ETN members is high. However some of the members have not been fully involved in Project activities due to their other assignments.</li> <li>• Interview results show that most of the focal points of IA and IDEN are actively involved in project activities and motivated to disseminate CGE model in other regions.</li> </ul>
	Do UCGE, CGE members and community resident activity implement the project activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Most of interviewed CGE and UCGE members and community residents are highly motivated and actively involved in the Project activities. However, lack of financial resources seems to discourage some of those members to carry out CGE activities. Especially most of the UCGEs have a difficulty to mobilize necessary financial resource to implement their PAV.</li> </ul>

Relationship with other donors	Has collaboration with the other donors been implemented? Is necessary information shared?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some meetings with other donors such as World Bank, WFP, NGOs were held and the Project received a World Bank mission to introduce its activities in the pilot region of Fatick.</li> <li>• Other development agencies such as KFW (Germany) and the French Cooperation (France) have shown their interests in support of the dissemination of CGE.</li> </ul>
Partnership with PREMST	Has collaboration with PREMST 2 for school activities been implemented as planned? Is necessary information shared?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The joint project mission was organized in October 2011 with PREMST2 which is also implemented by JICA and DEE. No concrete case of collaboration with PREMST 2 has been observed yet at national level. However it is identified that some CGEs and UCGEs have been supporting mock exams in mathematics and science and teacher's participation in the lesson study which are also promoted in the PREMST.</li> </ul>
Public information of the Project	Has the information of the Project sheared with the other concerned parties?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audio-visual materials for the future CGE dissemination training in all regions were developed with the support of a Japanese short term expert. Though the audio-visual materials have not been fully utilized yet, they are planned to be applied in the introduction of CGE training.</li> </ul>
Promoting and inhibitory factors	Are there any Promoting and inhibitory factors to achieve output and project purpose?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of CGE monitoring by IA and IDEN: Monitoring by IA and IDEN has not been appropriately implemented yet. IDEN only receives reports or phone call from CGE and UCGEs.</li> <li>• Low implementation rate of anonymous voting: The field survey has found that the members of CGE and UCGEs tend to be highly motivated and committed when they are elected by using anonymous voting, which indicates that anonymous voting is effective for encouraging CGE members.</li> <li>• Inactive UCGEs: though the members of UCGEs are highly motivated, the function of UCGEs has been limited because the members of union do not have a concrete image of activities and roles of Union. Moreover most of the Unions with many members have difficulty in holding AG.</li> </ul>

### ANNEX 5-3. Evaluation by the Five Criteria

Relevance : High <sup>1</sup>		
Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study
<b>Necessity</b>		
Does Project Purpose correspond with the needs of target group?	Do activities of CGE correspond with the needs of community residents and school children?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Several studies on decentralization in the domain of education find that school management through involvement of the community improves the quality of the education and is therefore beneficial for the pupils. Thus promoting community participation in school management through activities of CGE will contribute to attain Overall Goal which focuses quality of education.</li> <li>• (+) Interviewed inspectors expressed the views that functional CGE is appropriate strategy to address the educational issues of their region, such as low access, enrollment rate, and school management with the fact that CGE mobilizes resources available in the community to improve educational environment at the school level where government is not able to provide sufficient support due to resources constraints.</li> <li>• (+) CGE members also expressed that the Project has been well accepted by community, parents, the local authorities and the pupils. This approach has allowed responding the needs of local community through developing PAV of CGE based on their actual issues of school.</li> </ul>
<b>Priority</b>		
Does the Project purpose correspond with the Senegal government national development plan?	Does the PDEF which focus in quality of education through the improvement of educational management remained as a national education policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) In the PDEF, the expansion of access of education, improving quality and the improvement of school management are the objectives to be attained by 2015.</li> <li>• (+) Term of references of PDEF review in 2012 identifies that the PAES is one of the initiatives contributing to improve the performances of the PDEF. The PDEF 2012-2025 will be developed based on this review.</li> <li>• (+) In the regional level, each IA has developed the Plan Régional de Développement de l'Education (PRDE) with corresponding to the priorities of PDEF at national level. In PRDE of Kaffrine, the specific target for the establishment of functional CGE is stated.</li> </ul>
	Has the ordinance about establishment of CGE as an implementation unit of PDEF not changed?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The government ordinance n°2002- 652 (2 July 2002) for the establishment of CGE as a part of the structure of PDEF is still valid as a policy of educational framework. It states that "The PDEF is to reinforce the educational decentralization management by emphasizing the needs of the local community.</li> </ul>
Is the Project consistent with the cooperation policy of Japan and the JICA country program?	Is there any important change concerning the cooperation policy of Japan and the JICA country program after the Project started?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Japan's Official Development Assistance (ODA) Charter (May 2012) mentions its assistance has priority to improve basic social service. In this chapter, assistance for the equitably access, improvement of education quality and education policy are focused.</li> </ul>

<sup>1</sup> The result of the evaluation is rated on a scale of High, Fair and Low

	Is there any contribution to TICAD IV held in May, 2008?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Japan announced in January 2008 at TICAD IV that it would assist promoting school based management through community participation targeting 10,000 schools in West Africa.</li> </ul>																																					
<b>Appropriateness as a Means</b>																																							
Is the approach appropriate?	Is the selection of the pilot Region appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) The Project planned that Fatick was only pilot Region in the first two years of the project period. However, the Kaffrine was added as a second pilot region from September 2011 because the Project was smoothly implemented in the first year and in order to further improve the CGE model with the experience in different environments.</li> <li>(+) Since Fatiek is close to Dakar, it is suitable as a pilot region for the purpose of frequent monitoring of the activities. Kaffrine was separated from Kaolack region three years ago. Kaffrine was selected as a second pilot region because Kaffrine has low education index and limited donor support. Experience in expansion of CGE model from Fatick to Kaffrine also contributes the Project to have an image of the dissemination process before nationwide expansion.</li> </ul>																																					
	Was the selection of the CGE member by the anonymous voting appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) The results of field survey show that anonymous voting is reliable, avoids problems of transparency and motivates CGE members. Therefore it is wildly accepted especially for the selection of UCGE members who have less socio-cultural ascendancies.</li> <li>(+) The result of data analysis of the impact survey, the CGE which used anonymous voting for the member selection has higher number of activities, total amount of contribution, frequency of AG and number of AG participants than CGE which used non- anonymous voting. Especially difference in the frequency of AG and number of AG participants between both CGE has significant level (5%).</li> </ul> <p>Table: 11 Relation between Anonymous Voting and CGE Activities</p> <table border="1" data-bbox="1010 826 1957 1134"> <thead> <tr> <th></th> <th>Anonymous Voting</th> <th>n</th> <th>Average</th> <th>Diff.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Number of Activities</td> <td>Not used</td> <td>46</td> <td>1.96</td> <td rowspan="2">1.173</td> </tr> <tr> <td>Used</td> <td>31</td> <td>3.13</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Total amount of Contribution (Fefa)</td> <td>Not used</td> <td>39</td> <td>84817.95</td> <td rowspan="2">12810.623</td> </tr> <tr> <td>Used</td> <td>28</td> <td>97628.57</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Number of AG</td> <td>Not used</td> <td>62</td> <td>2.26</td> <td rowspan="2">0.526*</td> </tr> <tr> <td>Used</td> <td>37</td> <td>2.78</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Number of Participant of AG</td> <td>Not used</td> <td>58</td> <td>39.93</td> <td rowspan="2">9.687*</td> </tr> <tr> <td>Used</td> <td>34</td> <td>49.62</td> </tr> </tbody> </table> <p>*significance 5% Source: midterm review team by using raw data from the impact survey</p>		Anonymous Voting	n	Average	Diff.	Number of Activities	Not used	46	1.96	1.173	Used	31	3.13	Total amount of Contribution (Fefa)	Not used	39	84817.95	12810.623	Used	28	97628.57	Number of AG	Not used	62	2.26	0.526*	Used	37	2.78	Number of Participant of AG	Not used	58	39.93	9.687*	Used	34	49.62
		Anonymous Voting	n	Average	Diff.																																		
Number of Activities	Not used	46	1.96	1.173																																			
	Used	31	3.13																																				
Total amount of Contribution (Fefa)	Not used	39	84817.95	12810.623																																			
	Used	28	97628.57																																				
Number of AG	Not used	62	2.26	0.526*																																			
	Used	37	2.78																																				
Number of Participant of AG	Not used	58	39.93	9.687*																																			
	Used	34	49.62																																				
Is the project approach appropriate strategy to make CGE functional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+/-) The Project has identified three components to establish the functional CGE model: (1) democratic election of CGE members, (2) formation and implementation of PAV, and (3) monitoring of CGE by UCGE and educational administration.</li> </ul>																																						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) In the first component, it is found from interview to CGE members that those who are selected by democratic election were highly motivated in CGE activities. In the second component, the processes of formation and implementation of PAVs have promoted community participation in school management. In the third component, the monitoring of CGE by UCGE is essential to make CGE functional. Since CGE monitoring by inspectors are not realistic due to their heavy workloads in teacher's promotion exam and lack of means.</li> </ul>
Does Japan have advantage in technical cooperation in this field?	Has Japan accumulated knowledge and skills in the field? Has the experience from similar projects been utilized in the Project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The knowledge and skills associated with functional CGE model which was accumulated in the phase I of the Project. The lessons and learned from other school based management projects in West African countries have been utilized in the Project including training methodology, modules and guides.</li> </ul>

**Effectiveness: Fair**

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study
<b>Prospect of Achieving the Project Purpose</b>		
Is the Project Goal appropriate?	Is the Project Purpose likely to be achieved?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) CGE have been democratically established in 97% of the schools in pilot regions. However regarding the function of CGE, 59% of CGE have submitted PAV and only 38.8% UCGE have established as seen ANNEX5-1. Taking the present situation into account, the Project Purpose of “the model of functional CGE is established and expanded nationwide” is likely difficult to be achieved by the end of the Project.</li> </ul>
	Is the level of Indicators of the Project Purpose appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) The level of indicators is too ambitious to achieve within the project period. The level of indicator in the PDM is needed to be adjusted considering the capacity of available resources and budget.</li> </ul>
<b>Cause and Effect Relations</b>		
Does the Project Output contribute to the achievement of Project Purpose?	Does revision and improvement of CGE model developed in the project phase I contribute to establish CGE model for all regions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Revision of training plan and guides (Output 1) has contributed to establish CGE model.</li> <li>• (+-) In the interview, the inspectors expressed that the training guides were useful and easy to understand for the participants of CGE training. The training guides are also distributed all participants of the training. However, some IA inspectors suggested that some formats (PAV and Annual report) are needed to be further simplified because they are too complicated.</li> <li>• (-) The description of CGE member selection is needed to be revised to increase the anonymous voting rate.</li> </ul>
	Does the vilification of effectiveness of functional CGE model contribute to establish CGE model for all regions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) The three components for the functioning CGE: (1) democratic election of CGE members, (2) formation and implementation of school activity plan, and (3) monitoring of CGE by UCGE and educational administration have not been completed by the period of mid-term review as follows;</li> <li>• (+-) The high rate (90.8% of target school) of formation of CGE suggests that training for School directors resulted in establishment of CGE. However, only 74.2 % of total CGE used democratic election for the selection of CGE members.</li> <li>• (-) The low rate (59.0% of target CGE in the school year 2011-2012) of formation of PAV can be attributed to the absence of leaders and other community members due to the national election campaigns in the school year 2011-2012 and lack of monitoring by IDEN inspectors.</li> <li>• (-) The low rate (38.8% of target municipalities) of establishment of UCGE can be attributed to the fact that there is no follow-up by inspectors after the training.</li> </ul>
	Does the preparation process contribute to disseminate CGE model all regions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) JICA conduct the impact survey to identify the outcome of functional CGE, and the Project also conducts external evaluation by the local consultant team. The results of those studies will be utilized for the validation of the CGE model before its dissemination nationwide.</li> <li>• (-) The Project examines budget for the CGE model expansion, however any concrete financial resources were secured.</li> </ul>
	Does strengthening the system for establishment and monitoring of CGE contribute to disseminate CGE model all	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Strengthening the system for establishment and monitoring of CGE model in all regions (Output 4) will be carried out in the next step of the project.</li> </ul>



	regions?	
Is there any preventing for the Project Purpose?	<b>【Important Assumption】</b> Coordination and harmonization among donor organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) There is no negative factor with coordination among donor organizations.</li> </ul>
	<b>【Important Assumption】</b> Administrators who have been trained in the target areas, are not transferred to other areas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Most of the ETN members and trained inspectors have remained since project started with an exception of a few inspectors of the two pilot regions including one Focal Point of Fatick District (Département).</li> </ul>
	Any other promoting and hindering factors of effectiveness of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Interviewed CGE members expressed the concern that teachers' strikes might have affected the mobilization of community members to general assembly because frequent teachers' strikes and long closure of schools affect negatively community members' trust on schools and CGE.</li> </ul>

**Efficiency: Fair**

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study																																		
<b>Degree of Outputs Achievement</b>																																				
Are the Outputs achieved as plan?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Most of the planned activities have been implemented successfully and outputs are being produced, which is expected to contribute to the attainment of the Project Purpose. However, some activities related to the establishment of the CGE monitoring system and UCGE are behind the original schedule because of the absence of leaders and other community members due to the national election campaigns in the school year 2011-2012.</li> </ul>																																		
<b>Cause and Effect Relationship</b>																																				
Are activities effective to generate Outputs?	Are activities effective to produce Output?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Activities have generally been implemented based on the plan and inputs to the Project are well utilized to produce the expected Outputs.</li> <li>• (+) Considering establishment of both CGE and UCGE in two regions with only 4 national team members and two experts in charge, the efficiency of the project have been highly efficient.</li> <li>• (-) Recruitment process of a third Japanese long-term expert (Project coordinator) was delayed. This hindered smooth project implementation due to high workload of the two experts.</li> </ul>																																		
Are quality, quantity, and timing of inputs suitable from the attained Outputs?	Did the revision and development of training guides and plan contribute to quality training for CGE members?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) In the field survey, most of interviewees express that the CGE training were highly satisfied. The following results of the questionnaire to training participants (Table:12) also show their high satisfaction level toward training. This means that the training guides and plan were appropriate for the quality training session.</li> <li>• (+) The table also shows that the level of satisfaction with the time management of training session was relatively low and this is needed to be improved.</li> </ul> <p>Table: 12 Satisfaction level of Training Participants</p> <table border="1" data-bbox="1003 884 1989 1107"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Training Course</th> <th>Contents</th> <th>Materials</th> <th>Facilitation</th> <th>Time management</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Fatick</td> <td>UCGE Establishment /PAV</td> <td>99.5%</td> <td>94.3%</td> <td>98.7%</td> <td>79.3%</td> </tr> <tr> <td>Accounting</td> <td>99.4%</td> <td>95.8%</td> <td>97.8%</td> <td>88.0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Kaffrine</td> <td>UCGE Establishment /PAV</td> <td>97.0%</td> <td>92.4%</td> <td>94.5%</td> <td>66.6%</td> </tr> <tr> <td>Accounting</td> <td>98.7%</td> <td>94.7%</td> <td>97.1%</td> <td>82.0%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Average</td> <td>98.8%</td> <td>94.5%</td> <td>97.3%</td> <td>79.9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: project monitoring of the training sessions in 2011-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Even though, training guide for CGE establishment insists that anonymous voting is the best way to select CGE members, the guide shows some other alternatives. This may have hindered from using anonymous voting exclusively in the selection of CGE members. The guide for CGE establishment is needed to be revised before dissemination of the CGE nationwide.</li> </ul>	Region	Training Course	Contents	Materials	Facilitation	Time management	Fatick	UCGE Establishment /PAV	99.5%	94.3%	98.7%	79.3%	Accounting	99.4%	95.8%	97.8%	88.0%	Kaffrine	UCGE Establishment /PAV	97.0%	92.4%	94.5%	66.6%	Accounting	98.7%	94.7%	97.1%	82.0%	Average		98.8%	94.5%	97.3%	79.9%
Region	Training Course	Contents	Materials	Facilitation	Time management																															
Fatick	UCGE Establishment /PAV	99.5%	94.3%	98.7%	79.3%																															
	Accounting	99.4%	95.8%	97.8%	88.0%																															
Kaffrine	UCGE Establishment /PAV	97.0%	92.4%	94.5%	66.6%																															
	Accounting	98.7%	94.7%	97.1%	82.0%																															
Average		98.8%	94.5%	97.3%	79.9%																															

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Training guides were distributed to all participants of the CGE training. Use of those guides by the CGE and UCGE, especially formats of PAV, balance sheet and minutes of meeting was confirmed during the field survey.</li> </ul>
	Does implementation of the training session for CGE members contribute to establish functional CGE and UCGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) As a result of training for CGE members, 964 CGE (90.8%) has been established, however only 569 CGE (59.0%) submitted their PAV and just 3.0 activates was carried out in average. In addition, the actual expense was 174,900 Fcfa per CGE (approx. 35,000 Yen) which is 57.4% of planned budget. Those results show that there is room for improvement of CGE function through conducting appropriate follow-up and monitoring of CGE activities.</li> <li>• (-) Only 26 UCGEs (38.8%) have been established after the training session. The establishment of UCGE is needed to be followed up by the project.</li> </ul>
	Do the results of the impact survey and external evaluation contribute to validate CGE model.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) JICA conducts the impact survey to identify outcomes of the Project by using experimental sampling method. The local consultant team hired by JICA Senegal Office also conducts the external evaluation aiming to identify project outcomes with rather using qualitative descriptions. The results of both studies will be utilized for the validation of CGE model before its dissemination nationwide.</li> </ul>
	Does the support to gaining financial resources for the dissemination of CGE model contribute to allocate necessary budget?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) At this moment, Counterpart Fund and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are considered to be potential financial sources for the dissemination of the CGE model nationwide. Moreover, KFW (Germany) and the French Cooperation (France) have shown the interest in support of the dissemination of CGE. However, there is no concrete financial plan for the future dissemination of the CGE model.</li> </ul>
<b>Factors which have affected the efficiency of the implementation process of the Project</b>		
Factors for effectiveness of project implementation.	Is the democratic election for selecting CGE members accepted among the community members?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The democratic elections for the selection of CGE member are widely accepted by teach CGE. According to the results of field survey shows that 90% (9/10 visited CGE) of CGE applies democratic election for the selection of its members.</li> </ul>
	Is the UCGE functioned?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Though results of field survey shows that the union members are generally highly motivated and some good practices of the unions were identified, most of the UCGEs have not fully functioned yet.</li> <li>• (+) Anonymous voting is widely utilized in the selection of UCGE members.</li> </ul>
Are local resource used effectively?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) The project hired local consultants to revise and develop training guides, but their performance was not satisfactory. Otherwise, the Project hired a minimum number of local consultants for the logistic work of CGE training. This leads the project cost efficient.</li> </ul>
Does experiences of the Project share among West African countries?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The member of ETN (3 persons) and ETR (4 persons) visited "School for All" Project in Niger from 12 October to 17 October 2010 to share experiences and practices in nationwide dissemination of functioned CGE in Niger.</li> <li>• (+) The member of ETN and ETR were also participated to the "Sharing Seminar on School for All Project in West Africa" held in Burkina Faso from 21 February to 24 February 2011. The counter parts, Japanese experts and local consultants of the JICA project of "School for All" from six countries; Niger, Mali, Burkina Faso, Senegal, Ethiopia and Madagascar.</li> </ul>

Is there any factors affected efficiency?

- (-) The delay of purchasing necessary equipment for the project activities affected to the smooth implementation of CGE training. The project team was forced to use rental equipment for both training session and monitoring. Because the completion of the delivery process took four months after sending the specification of equipment from the project expert team to JICA local office.
- (-) The contract management procedures of JICA for local consultancy work were modified to be more centralized in the year 2011-2012 (2<sup>nd</sup> year of PAES2) than the previous year, which contributed to, for example, the four-week-long training schedule of Fatick Region instead of two weeks as initially planned. The accounting procedure by JICA Senegal office is needed to be improved for the smooth implementation of training sessions.
- (-) Audio-visual materials were developed by the ministry of Education supported by the Japanese short term expert, though it has not fully utilized yet.

## Impact: Fair

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study
<b>Prospect of Achieving the Overall Goal</b>		
Is achievement of Overall Goal expected from the present situation of the Project? Any gap between Overall Goal and Project Purpose?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Since Phase II of the Project started, some schools in pilot regions report that indexes of primary education such as enrolment rate, registration rate of new entrants, and completion rate have improved. However, there is no evidence that the establishment of CGE through the Project has an influence on this improvement. It is too early to evaluate Overall Goal at this time.</li> <li>• (+) The relation between the Overall Goal and the Project Purpose is logical. The results of field survey in Fatick and Kaffrine shows that educational environment at school has been improved through the CGE activities such as sensitization for the promotion of pupil enrollment, support to teachers and repair school facilities and purchasing teaching materials etc.</li> </ul>
Is Important Assumption to achieve overall goal likely to be secured?	【Important assumption】The policy of decentralized management of the school is maintained.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The reinforcement of the decentralized management processes of the education system and enhancement of the responsibility and involvement of the teachers and communities for the improvement of the quality of the teachings and trainings is will be focused in the next decade of PDEF (2012-2025).</li> </ul>
Any preventing factors to achieve Overall Goal?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) In the field survey, some teachers expressed that the frequent teachers' strikes in the school year 2011-2012 is negatively affected on performance of pupils. If the strike continues in the future, the achievement of Overall Goal will be delayed.</li> </ul>
<b>Extended Effect</b>		
Is there any extended effects?	Is there any extension of CGE model outside of pilot area?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) The Project identified a high demand of practicing school based management among participants from other regions during the annual event called "the national elementary school Week" held in last May.</li> <li>• (-) Some CGE has been established in other regions however the progress report shows that appropriate processes, for example selecting CGE members, were not applied due to no training sessions held in the area.</li> </ul>
<b>Other Impacts</b>		
Are there any other positive or negative impacts produced?	Positive impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) The joint project mission was organized in October 2011 with PREMST2 which is also implemented by JICA and DEE. No concrete case of collaboration with PREMST 2 has been observed yet at national level. However it is identified that some CGEs and UCGEs have been supporting mock exams in mathematics and science and teacher's participation in the lesson study which are also promoted in the PREMST.</li> <li>• (+) In terms of the coordination with other donors, WFP shows the interest in use of CGE for their monitoring of school feeding program. The lessons from training guide of the Project are planned to be applied to the school feeding management guide of the School Feeding Department in Ministry of Education.</li> <li>• (+) A school based management project of "Aide et Action" (NGO supported by Afd) invited the experts of PAES to a workshop for refining their "School Project" model by simplifying their planning and reporting</li> </ul>

		<p>tools.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) The result of the impact survey by JICA shows that CGEs with training by the Project (treatment group) implement longer hour of remedial class than CGEs without training by the Project (control group). This result also suggests that the project intervention to CGE promotes teachers to carry out remedial class not only for grade 6 (CEFF candidates) but for grade from 1 to 5. The percentage of teacher holding remedial courses in treatment group is higher than control group. The Project estimates that the assignment and involvement of teachers as members of CGE has contributed to the increase in the number of teachers who started their remedial class.</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="1032 432 1503 715"> <p><b>Total hours of remedial class by grade</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grade</th> <th>Treatment (Hours)</th> <th>Control (Hours)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>~8</td> <td>~2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>~10</td> <td>~4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>~10</td> <td>~2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>~10</td> <td>~5</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>~10</td> <td>~4</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>~28</td> <td>~25</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="1541 432 1951 715"> <p><b>Proportion of Teacher Holding Remedial Courses</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Group</th> <th>Proportion (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Treat (A, B)</td> <td>~30</td> </tr> <tr> <td>Control (C)</td> <td>~12</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Grade	Treatment (Hours)	Control (Hours)	1	~8	~2	2	~10	~4	3	~10	~2	4	~10	~5	5	~10	~4	6	~28	~25	Group	Proportion (%)	Treat (A, B)	~30	Control (C)	~12
Grade	Treatment (Hours)	Control (Hours)																											
1	~8	~2																											
2	~10	~4																											
3	~10	~2																											
4	~10	~5																											
5	~10	~4																											
6	~28	~25																											
Group	Proportion (%)																												
Treat (A, B)	~30																												
Control (C)	~12																												
	<p>Negative impacts</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Because of the sensitization activities by CGE, the number of prior registered pupil was increased. However, the number of teachers and class rooms was not enough to accommodate all those increased of pupils, and this discourages pupils and parents from enrolling primary schools.</li> </ul>																											

**Sustainability : Fair**

Evaluation Items	Necessary Information and Data (Indicators)	Findings of Study																				
<b>Policy and System Aspects</b>																						
Is there high possibility for continuation of the policy support after the cooperation period?	Does Ministry of Education have strategy to maintain CGE after the cooperation period?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+)The reinforcement of the decentralized management processes of the education system and enhancement of responsibility and involvement of teachers and communities for the improvement of the quality of the teachings and trainings are identified in PDEF.</li> <li>• (+)Term of references of PDEF review in 2012 identifies that the PAES is one of the initiatives contributing to improve the performances of the PDEF. The PDEF 2012-2025 will be developed based on this review.</li> <li>• (+)The functional CGE have still been validated as an official educational structure in the ministerial ordinance.</li> <li>• (+)The PRDE at regional level also stresses on the establishment of functional CGE.</li> </ul>																				
<b>Institutional, Organizational and Financial Aspects</b>																						
Is the CGE model sustainable?	<p>Does Ministry of Education and ETN have sufficient authority, members and budget to formulate, control and implement CGE policy?</p> <p>Do IA and IDEN have sufficient staff members and recurrent budget to train and monitor CGE?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-)Though ETN members demonstrate active initiative for the project, it is difficult to engage themselves exclusively in this project as they have multiple workloads in the Ministry.</li> <li>• (-) Counterpart Funds has been allocated to IDEN for the monitoring by the inspectors. However IDEN had a difficulty in disbursement process of the Counterpart Funds.</li> <li>• (+)One PAES focal point has been nominated at each IA and IDEN and all inspectors in IA and IDEN are involved in the project.</li> <li>• (+)Both IA and IDEN express that there is enough number of inspectors to provide training sessions to CGE.</li> </ul> <p>Table: 13 Number of Trained Inspectors</p> <table border="1" data-bbox="1003 874 1798 986"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>IA</th> <th>CRFPE</th> <th>IDEN</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>17</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>35</td> <td>46</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Project document</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-)The monitoring system is a shortcoming for the project. The weakness of monitoring system is an institutional issue of IA and IDEN not only for PAES but for all programs.</li> <li>• (+)Some inspectors conduct monitoring to CGE using other opportunities for school visit e.g. school visit for the examination of teacher's promotion.</li> <li>• (-)Most of the IDEN do not have enough means of transportation. Some inspectors borrow a vehicle for their monitoring activities from their district governor.</li> </ul>	Region	IA	CRFPE	IDEN	TOTAL	Fatick	2	5	18	25	Kaffrine	4	0	17	21	TOTAL	6	5	35	46
Region	IA	CRFPE	IDEN	TOTAL																		
Fatick	2	5	18	25																		
Kaffrine	4	0	17	21																		
TOTAL	6	5	35	46																		

	Does UCGE have sufficient resources to sustain their activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Some UCGEs have been established at the communal level. The main function of UCGE is the support and monitoring of CGE.</li> <li>• (+) The result of field survey shows that the established UCGEs have enough number of members and they are in general highly motivated in supporting their activities.</li> <li>• (-) Though Union is expected to mobilize financial resources by contribution from CGE and other partners, most of CGE have not collected any financial resources. Therefore, their activities are limited.</li> </ul>
	Does CGE have sufficient resources to sustain their activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) CGE is established at the school level based on the ministerial ordinance. Since functional CGE depends on the follow-up and monitoring conducted by the inspectors, some CGE is not fully functioned.</li> <li>• (+) The actual expense is 174,900 Fcfa per CGE (approx. 35,000 Yen) in average. This means CGE has sufficient means for their activities.</li> <li>• (+) The main financial source of CGE is the contribution from parents. The result of field survey identifies that the contribution from each parent to CGE differs from 200 to 1,000 Fcfa per year. In a rare case, CGE Marouth in Fatick asks parents to provide 1kg of millet as a contribution to CGE.</li> </ul>
Is necessary budget for disseminating UCGE and CGE likely to be secured?	Is possibility to secure necessary budget for disseminating UCGE and CGE high?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Counterpart Fund and Global Partnership for Education (GPE) fund of the World Bank are considered to be potential financial sources for the dissemination of the CGE model nationwide. Moreover, KFW (Germany) and the French Cooperation (France) have shown the interest in support of the dissemination of CGE. However, there is no concrete financial plan for the future dissemination of the CGE model.</li> <li>• (-) World Bank and other donors require the initiative of Ministry of Education itself to provide financial support. However, ETN as a team has not yet taken initiative to lobby for necessary budget.</li> </ul>
<b>Technical Aspects</b>		
Are actors related to CGE equipped with sufficient capacity?	Does ETN have sufficient technical capacity to manage and monitor CGE activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) ETN understand the CGE strategy and have enough skill to facilitate CGE training sessions. They have successfully carried out training related to the establishment of CGE.</li> </ul>
	Do IA and IDEN have sufficient technical capacity to implement CGE training and monitoring?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Majority of the inspectors understand the CGE strategy well and are well motivated. They have successfully carried out training related to the establishment of CGE and UCGE as most of the participants express their satisfaction on the training as seen in Table 12.</li> <li>• (-) Inspectors also gained confidence in carrying out training in other regions of Senegal.</li> </ul>
	Does UCGE have sufficient technical capacity to support and monitor CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Though the members of UCGEs are highly motivated, the members did not build up a concrete image of functioning UCGE. The members need more support from ETN, IA and IDEN.</li> <li>• (-) Only a few UCGEs have submitted PAV to IDEN. However, some good practices of UCGE (e.g. Mbar UCGE in Gossas district) were observed. ETN suggests sharing this good practice with other UCGEs to promote their activities.</li> </ul>
	Does CGE have sufficient technical capacity to plan and implement activities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) The members of CGE are well trained and motivated. However, as a result of the interruption of monitoring, decline in performance had been observed especially among the CGE in the first group of Fatick. This fact suggests that monitoring and supervision is essential for the establishment of functional CGE.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) In the field survey, some CGE members require for training on mobilizing community members as they have difficulty in securing financial support.</li> </ul>
<b>Social Aspect</b>		
Is there any possibility that a sustained effect is inhibited through a lack of consideration for the poor and the vulnerable?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Are there large geographical gap in community participation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Involvement of community is difficult in small villages of the remote place and the settled area of nomadic peoples.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Are provisions of contribution and labor not heavy burden for community members?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Poverty of community in rural areas can be attributed to low collection rate of contribution.</li> </ul>

2. ミニッツ (仏文)

PROCES-VERBAL DE LA REUNION  
ENTRE  
LA MISSION JAPONAISE D'EVALUATION A MI-PARCOURS ET  
LES AUTORITES COMPETENTES DE LA  
REPUBLIQUE DU SENEGAL  
PORTANT SUR  
LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE  
EN FAVEUR DU  
" PROJET D'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE AU SENEGAL-  
PHASE II "

La Mission japonaise d'évaluation à mi-parcours (ci-après dénommée la «Mission»), envoyée par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après dénommée «JICA») dirigée par M. Kazuhiro TAMBARA, a séjourné au Sénégal du 1er au 20 juillet 2012 en vue de l'évaluation à mi-parcours du "Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire au Sénégal - Phase II" (ci-après dénommé «le Projet»).

Pendant son séjour au Sénégal, la Mission a eu une série de discussions avec les autorités sénégalaises compétentes, procédé à l'évaluation conjointe des réalisations du Projet, et échangé des opinions avec la partie sénégalaise pour l'amélioration du projet.

Au terme des discussions, les deux parties sont tombées d'accord sur les questions abordées dans le document ci-joint.

Ce procès-verbal de réunion a été rédigé en français et en anglais, étant entendu que chaque version est authentique. En cas de divergence d'interprétation des deux textes, la version anglaise fera foi.

Dakar, le 20 juillet 2012



M. Kazuhiro TAMBARA  
Chef de mission,  
Mission japonaise d'évaluation à mi-parcours,  
Agence Japonaise de Coopération  
Internationale, Japon



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

## ANNEXES

### TABLE DES MATIERES

#### Liste des abréviations et sigles

1. INTRODUCTION .....	3
1-1. Preface .....	3
1-2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours .....	3
1-3. Programme de la Mission d'évaluation .....	3
1-4. Membres de l'équipe d'évaluation .....	4
1-5. Méthodologie d'évaluation .....	4
2. EVALUATION .....	6
2-1. Réalisations du projet .....	6
2-1-1 Résultats .....	6
2-1-2. But du projet .....	8
2-1-3. Objectif global .....	8
2-2. Résultat de l'évaluation .....	10
2-2-1. Processus de mise en œuvre .....	10
2-2-2. Evaluation par les cinq critères .....	11
2-3. Conclusion .....	16
3. RECOMMANDATIONS .....	17

#### ANNEXES

##### ANNEXE 1. Contributions au Projet

- 1-1. Liste des experts de la JICA
- 1-2. Liste des machines et équipements fournis par la JICA
- 1-3. Liste des participants aux formations au Japon et dans les pays tiers
- 1-4. Liste des homologues sénégalais
- 1-5. Liste des terrains, bâtiments et infrastructures
- 1-6. Dépenses du budget
- 1-7. Dépenses du Gouvernement du Sénégal

##### ANNEXE 2. Cadre logique du Projet (PDM)

##### ANNEXE 3. Plan d'opération (PO) et état d'avancement des activités

##### ANNEXE 4. Grille d'évaluation

- 4-1. Réalisation du Projet
- 4-2. Processus de mise en œuvre du projet
- 4-3. Evaluation par les cinq critères



### Liste des abréviations et sigles

AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
CGE	Comité de Gestion de l'École (School Management Committee)
CLEF	Comités Locaux de l'Éducation et de la Formation
CRFPE	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Éducation
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
ETN	Équipe Technique Nationale
ETR	Équipe Technique Régionale
IA	Inspection (Inspecteur) d'Académie
IDEN	Inspection (Inspecteur) Départementale de l'Éducation Nationale
JCC/CCC	Joint Coordinating Committee / Comité conjoint de coordination
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale (Japan International Cooperation Agency)
JSDF	Fonds japonais de développement social
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
PAES	Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire
PAV	Plan d'Action Volontariste
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PE	Projet d'École
PDEF	Programme Décennal de l'Éducation et la Formation du Sénégal
PDM	Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix)
PO	Plan d'Opérations
PRDE	Plan Régional de Développement de l'Éducation
PREMST	Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
R/D	Procès-verbal des discussions (Record of Discussions)
TICAD	Conférence Internationale de Tokyo pour le Développement de l'Afrique
UCGE	Union de CGE

APL

## 1. INTRODUCTION

### 1-1. Preface

Le projet a été lancé en septembre 2010 et sa durée devrait être de quatre (4) ans. Etant donnée la période restante du Projet, environ deux (2) ans, la JICA a envoyé la Mission au Sénégal du 1er au 20 juillet 2012 en vue d'évaluer les réalisations du projet. L'évaluation à mi-parcours a été conjointement réalisée par la Mission et les autorités sénégalaises compétentes.

### 1-2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

Les objectifs de l'évaluation à mi-parcours se déclinent comme suit:

- (1) Passer en revue et évaluer les contributions, les activités, le schéma de mise en œuvre, les processus et les réalisations du Projet;
- (2) Clarifier les problèmes et questions à aborder en vue d'une bonne mise en œuvre du Projet pour la période restante;
- (3) Evaluer les raisons qui président à la poursuite du Projet sur la base du bilan et de l'évaluation;
- (4) Faire des recommandations pour les activités de la période restante; et
- (5) Passer en revue et réviser le Cadre logique du projet (PDM) si nécessaire.

### 1-3. Programme de la Mission d'évaluation

\*Les données sont recueillies et l'analyse commence avant l'arrivée de la Mission à Dakar.

Date		Activités
1er juil.	Dim.	Arrivée à Dakar.
2 juil.	Lun.	Visite du Bureau de la JICA Sénégal. Entretien avec les experts japonais
3 juil.	Mar.	Rencontre avec l'Equipe nationale du PAES
4 juil.	Mer.	Déplacement de Dakar à Fatick en voiture. Enquête de terrain. Visite à l'IA, IDEN. Rencontre avec les directeurs d'école, les enseignants et les parents d'élèves.
5 juil.	Jeu.	Enquête de terrain. Visite à l'IA, IDEN. Rencontre avec les directeurs d'école, les enseignants et les parents d'élèves.
6 juil.	Ven.	Retour à Dakar en voiture. Documentation.
7 juil.	Sam.	Documentation.
8 juil.	Dim.	Rencontre entre membres de la mission japonaise. Documentation.
9 juil.	Lun.	Rencontre avec les experts du projet.
10 juil.	Mar.	Déplacement de Dakar à Kaffrine en voiture. Enquête de terrain. Visite à l'IA, IDEN. Rencontre avec les directeurs d'école, les enseignants et les parents d'élèves.
11 juil.	Mer.	Enquête de terrain. Visite à l'IA, IDEN. Rencontre avec les directeurs d'école, les enseignants et les parents d'élèves.
12 juil.	Jeu.	Retour à Dakar en voiture. Documentation.
13 juil.	Ven.	Discussions sur le procès-verbal de réunion (avant-projet) entre membres de la mission japonaise. Documentation.
14 juil.	Sam.	Discussions sur le procès-verbal de réunion (avant-projet) entre membres de la mission japonaise. Documentation.
15 juil.	Dim.	Réunion entre membres de la mission japonaise.

Date		Activités
16 juil.	Lun.	Visite du Bureau de JICA Sénégal. Réunion avec les Experts japonais du projet. Visite courtoisie au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Visite courtoisie au Directeur de l'Enseignement Élémentaire (DEE). Visite courtoisie au Secrétaire Général du MEN
17 juil.	Mar.	Réunion avec les Experts japonais du projet.
18 juil.	Mer.	Discussions sur le procès-verbal de réunion (avant-projet) avec le Ministère de l'Éducation.
19 juil.	Jeu.	Discussions sur le procès-verbal de réunion (version finale) avec le Ministère de l'Éducation.
20 juil.	Ven.	Signature du procès-verbal de réunion. Visite de l'Ambassade du Japon au Sénégal. Visite du Bureau de JICA Sénégal.

#### 1-4. Membres de l'équipe d'évaluation

##### (1) Les membres sénégalais

M. Mafakha TOURE	Secrétaire Général du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN)
M. Abdou DIAO	Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE) / Directeur
M. Samba Yéro DIOP	Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE)/Secrétaire général
M. Moussa NDIAYE	Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE)/Agent de la Division de la Scolarisation
M. Momoyah M.L.SYLLA	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE)/Conseiller en Planification
M. Adama FAYE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation (DPRE)/Chef de bureau de suivi de projets et de programmes de l'éducation

##### (2) La Mission japonaise d'évaluation à mi-parcours

M. Kazuhiro TAMBARA	Chef de mission	Directeur Éducation de Base Division II, Département du Développement Humain, JICA
Mme. Kinue HATANO	Planification de la coopération	Éducation de base Division II, Groupe éducation de base, Département développement humain, JICA.
M. Haruo ITO	Analyse d'Évaluation	Icons, Co., Ltd.

#### 1-5. Méthodologie d'évaluation

L'évaluation vise à vérifier les aspects suivants sur la base du PDM et du Plan d'opérations

(PO) :

1. Réalisations du Projet sur la base des indicateurs PDM
2. Processus de mise en oeuvre
3. Définition des cinq critères d'évaluation de DAC comme suit;

La pertinence	La pertinence du plan du projet a été passée en revue en terme de validité du but du projet et de son objectif global en liaison avec la politique de développement du gouvernement du Sénégal, la politique d'aide du Gouvernement du Japon, les besoins des bénéficiaires, et par la cohérence logique du plan de projet
L'efficacité	L'efficacité a été évaluée en appréciant le niveau de réalisation de l'objectif du Projet et en clarifiant le rapport entre le but et les résultats.
L'efficience	L'efficience de l'exécution du projet a été analysée en mettant l'accent sur le rapport entre les résultats et les apports en termes de temps, de qualité et quantité.
L'impact	L'impact du projet a été évalué sur la base des influences positives et négatives exercées par le Projet.
La durabilité	La durabilité du projet a été évaluée aux plans politiques, institutionnels, financiers, et techniques en examinant à quel point les réalisations du Projet seraient durables et susceptibles d'être élargies à la fin de la période de projet.

Des conclusions ont été tirées des résultats de l'étude et des recommandations faites par la Mission.

## 2. EVALUATION

### 2-1. Réalisations du projet

#### 2-1-1 Résultats

- Résultat 1: Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré
- Résultat 2: L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote
- Résultat 3: La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions
- Résultat 4: Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé

La plupart des activités prévues ont été mises en œuvre avec succès et elles commencent à produire des résultats, ce qui devrait contribuer à la réalisation du but du projet. Toutefois, certaines activités liées à la mise en place d'un système de suivi des CGE par le biais d'UCGE fonctionnelles ont accusé du retard par rapport au calendrier initial parce que le suivi régulier de la part des IA et des IDEN n'a pas été effectué en raison des examens professionnels des enseignants, du manque de moyens de transport, et de l'absence de leaders et d'autres membres de la communauté du fait des campagnes électorales nationales pendant l'année scolaire 2011-2012.

Le niveau de la réalisation de chaque résultat est le suivant:

Résultat 1: Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré

Le résultat 1 est réalisé comme prévu. Les guides de formation des membres de CGE ont été élaborés et validés par le MEN selon le plan initial. La qualité des guides de formation est assurée dans la mesure où la plupart des participants interrogés au cours de l'enquête de terrain ont trouvé les guides de formation utiles et faciles à utiliser. D'autre part, les personnes interrogées ont suggéré que les canevas de plan d'action volontariste (PAV) et de rapport bilan soient simplifiés.

Les cinq guides suivants sont déjà élaborés et validés par le Projet.

1. Guide de formation à la mise en place du CGE (validé en octobre 2011)
2. Guide de formation des CGE à l'élaboration d'un PAV (validé en décembre 2011)
3. Guide de formation des CGE à la gestion des ressources (validé en décembre 2011)
4. Guide de formation à la mise en place des Unions de CGE (validé en décembre 2011)
5. Guide de suivi des CGE et des Unions de CGE (validé en juin 2011)

Résultat 2: L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une





autre région pilote

Le résultat 2 est susceptible d'être atteint d'ici la fin du projet à travers le renforcement du rôle des UCGE dans la période restante du projet. Du fait du bon déroulement de la formation sur la mise en place des CGE, 90,8% des écoles ciblées ont pu mettre en place leur CGE, bien que seulement 74,2% aient adopté le vote par bulletin secret pour choisir leurs membres. Le niveau de réalisation des indicateurs du niveau de fonctionnement du CGE tels que le nombre de PAV déposés, le bilan, et la fréquence des AG est encore loin de l'objectif. Le manque de soutien et de suivi peut avoir contribué au dysfonctionnement du CGE. La mise en place des UCGE est également toujours en cours, et seulement 38,8% des communautés rurales ciblées ont mis en place leur union. Puis que les UCGE jouent un rôle de soutien et de suivi des activités des CGE, le renforcement de leur rôle est important pour l'achèvement du modèle de CGE fonctionnel et la réalisation de tous les indicateurs du résultat 2.

Le niveau actuel de réalisation des indicateurs est indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 1 : réalisation des indicateurs du PDM du résultat 2

	Indicateurs	Réalisation	Source	Remarque
2-1	90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE	95,9%	1	
2-2	80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique	90,8%	1	74.2% des CGE ont utilisé le vote par bulletin secret
2-3	90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE	93,8%	1	
2-4	80% des CGE ont soumis à l'IDEN leurs PAV	66,3%	1	
2-5	80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an	65,0%	3	On considère que les CGE ayant déposé leur bilan ont réalisé au moins une activité
2-6	80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an	60,0%	2	L'étude de terrain (10 échantillons)
2-7	90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la mise en place de l'UCGE	95,6%	1	
2-8	80% des communes / communautés rurales disposent d'une UCGE	38,8%	1	
2-9	80% des UCGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année	-	-	
2-10	80% des CGE ont soumis leurs bilans du PAV à leurs UCGE	65,0%	3	

Sources: 1: Rapports bilan à mi-parcours de l'ETN et des IDEN (présentés à l'atelier du 03 mai 2012)  
2: L'étude de terrain de la revue à mi-parcours  
3: Rapport Bilan 2010-2011

Résultat3: La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions

Le résultat 3 pourrait être réalisé, si les activités sont mises en œuvre comme prévu. Une évaluation externe par des consultants locaux a été réalisée en juin 2012. La JICA mène également une étude d'impact afin d'identifier les résultats des CGE fonctionnels. Les résultats de ces études seront utilisés pour la validation du modèle de CGE fonctionnel lors de l'atelier national de validation prévu avant sa généralisation.

En terme de financement externe, les fonds de la contrepartie du don japonais hors projet et

du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale sont la source de financement potentielle. Cependant les ressources financières nécessaires pour la généralisation du modèle de CGE ne sont pas encore disponibles.

Résultat 4: Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé

Aucune réalisation importante n'a été observée par rapport au résultat 4. Toutefois, le plan de généralisation du modèle a été discuté au sein de l'ETN.

Les détails de la réalisation des résultats sont indiqués dans l'ANNEXE 4-1.

### 2-1-2. But du projet

But du projet: Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.

Un certain progrès a été noté dans les régions pilotes comme indiqué dans la réalisation des résultats. Cependant, il est difficile d'évaluer si le but du projet va être réalisé d'ici la fin du projet à cause du manque de ressources humaines et de la non disponibilité du budget nécessaire pour la généralisation du modèle de CGE. Dans le cas où le projet déciderait de maintenir le plan initial de généralisation du modèle de CGE fonctionnel pendant la période du projet, des intrants supplémentaires et les ressources financières nécessaires devront être fournies.

Les détails sont disponibles dans l'ANNEXE 4-1.

### 2-1-3. Objectif global

Objectif global: L'environnement scolaire et la gestion du système par le PDEF sont améliorés avec la mise en place de CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.

Même s'il n'ya pas de preuve concrète que les activités du projet contribuent à améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement primaire, les impacts positifs qui ont suivi la mise en place des CGE dans les régions pilotes impliquent la possibilité de réalisation de l'objectif global après la fin du projet.

#### (1) Amélioration de l'environnement éducatif à l'école

Suite à la mise en place de CGE fonctionnels dans les régions pilotes, les CGE ont commencé à mener des activités pour l'amélioration de l'environnement scolaire dans les écoles. La sensibilisation sur l'inscription des élèves, le soutien aux apprentissages et la construction / réhabilitation d'infrastructures scolaires sont les activités les plus courantes chez les CGE comme

indiqué dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2: activités les plus courantes chez les CGE

Activités des CGE	Fréquence
Sensibilisation	120
Soutien aux apprentissages (cours de renforcement, examens blancs, etc.)	81
Construction / réhabilitation de salles de classe	44
Construction / réhabilitation de toilettes	28
Achat / réparation d'infrastructures scolaires (tableau blanc, tableau noir, etc.)	23
Achat de manuels pour les enseignants, de cahiers et autre matériel didactique	22

Source: rapport du projet, basé sur les rapports bilan annuel 2010-2011 d'un échantillon de 144 CGE de Fatick

Par conséquent, les impacts de la mise en place des CGE indiqués ci-après sur l'objectif global ont été identifiés à travers les entretiens avec les inspecteurs et les membres des CGE.

- *Amélioration des infrastructures scolaires, comme les salles de classe, les toilettes, les cuisines d'école, l'approvisionnement en eau et la clôture des écoles*
- *Amélioration de la motivation et des compétences des enseignants*
- *Amélioration de la transparence et de la reddition de comptes en matière de gestion scolaire*
- *Renforcement de la participation de la communauté et des élèves aux activités scolaires*

## (2) Indicateurs d'éducation

Depuis le démarrage du projet en 2010, son impact n'est pas perceptible sur les statistiques de l'éducation. Cependant, les indicateurs de l'éducation comme le taux de scolarisation, le taux d'abandon, le taux de redoublement, le taux d'achèvement et les résultats au CFEE doivent être suivis afin de mesurer le niveau de réalisation de l'objectif global.

## (3) Les résultats de l'étude<sup>1</sup> d'impact (en guise de référence)

Le résultat de l'étude d'impact réalisée par la JICA montre que les CGE ayant reçu une formation du Projet (groupe de traitement) font plus d'heures de cours de rattrapage que les CGE n'ayant pas reçu de formation du projet (groupe de contrôle). Ce résultat suggère également que l'intervention du projet auprès des CGE encourage les enseignants à faire des cours de rattrapage non seulement pour le CM2 (candidats au CFEE), mais aussi pour les élèves du CI au CM1. Le pourcentage des enseignants faisant des cours de rattrapage dans le groupe de traitement est plus élevé que celui des enseignants du groupe contrôle. Le projet estime que la participation et l'implication des enseignants en tant que membre des CGE peut expliquer l'augmentation du nombre d'enseignants qui

<sup>1</sup> Pour cette étude, 120 écoles ont été choisies au hasard parmi les 281 écoles des 12 communautés rurales ciblées de la région de Fatick, puis elles ont été classées en trois catégories (Groupe A: fait la promotion de l'utilisation du vote par bulletin secret pour le choix des membres de CGE, Groupe B: ne fait pas la promotion du vote par bulletin secret pour le choix des membres de CGE, et le Groupe C: groupe de contrôle). Groupe de traitement signifie Groupe A et B. Groupe de contrôle signifie Groupe C.

ont commencé les cours de rattrapage.

Les détails sont fournis à l'ANNEXE 4-1.

## 2-2. Résultat de l'évaluation

### 2-2-1. Processus de mise en œuvre

Dans l'ensemble, la plupart des activités du PDM ont été mises en œuvre comme prévu, toutefois, certaines activités liées à la mise en place du système de suivi des CGE et des UCGE ont accusé du retard par rapport au calendrier initial. Par conséquent, les activités liées au résultat 3 (Approbation du CGE fonctionnel lors d'un atelier national et obtention de fonds externes) et au résultat 4 (Appui technique pour la planification et la généralisation du modèle de CGE fonctionnel) risquent d'accuser du retard.

#### (1) Facteurs incitatifs du processus

- *Les points focaux et autres inspecteurs des IA et des IDEN sont activement impliqués dans les activités du projet et ont des compétences suffisantes pour former les membres des CGE et les inspecteurs des d'autres régions. Les inspecteurs de certaines IDEN ont commencé leurs activités de suivi des CGE suite à l'engagement pris lors de l'atelier de bilan à mi-parcours de mai 2012.*
- *Les UCGE utilisent couramment le vote par bulletin secret pour choisir leurs membres. Cela favorise la motivation et l'engagement des membres de l'UCGE. Par conséquent, de bonnes pratiques commencent à être observées chez certaines UCGE (par exemple l'UCGE de Mbar dans le département de Gossus).*

#### (2) Facteurs bloquants du processus

- *L'absence de leaders et autres membres de la communauté du fait des campagnes électorales nationales au cours de l'année scolaire 2011-2012. Le manque de soutien et de suivi des CGE et UCGE. Les insuffisances du système de suivi des IA et des IDEN constituent un problème non seulement pour ce projet, mais aussi pour tous les programmes nationaux.*
- *La non disponibilité de certains membres de l'ETN a eu pour conséquence la non tenue, de manière régulière, des réunions de l'ETN.*
- *Le délai d'acquisition des équipements nécessaires et les procédures contractuelles de JICA pour les consultants locaux ont affecté négativement le déroulement en temps opportun des sessions de formation.*

Pour les détails, voir l'ANNEXE 4-2.

## 2-2-2. Evaluation par les cinq critères

Les résultats de l'évaluation par les cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité) sont résumés ci-dessous. Pour les détails, voir l'ANNEXE 4-3.

### **Pertinence: élevé**

#### **Nécessité**

- Selon les membres de CGE, le projet a été bien accepté par la communauté, les parents, les autorités locales et les élèves. Cette approche a permis de répondre aux besoins de la communauté locale à travers l'élaboration de plans d'action de CGE sur la base des véritables problèmes de l'école.
- Le CGE mobilise des ressources disponibles au sein de la communauté pour améliorer l'environnement éducatif au niveau de l'école où le gouvernement n'est pas en mesure de fournir un appui suffisant en raison du manque de ressources.

#### **Priorité**

- Le PDEF doit renforcer la gestion de la décentralisation de l'éducation en insistant sur les besoins de la communauté locale. Les termes de référence du bilan du PDEF en 2012 indiquent que le PAES est l'une des initiatives qui contribuent à l'amélioration des performances du PDEF. Le PDEF 2012-2025 sera élaboré sur la base de ce bilan.
- Au niveau régional, chaque IA a élaboré son Plan régional de développement de l'éducation (PRDE) correspondant aux priorités du PDEF. Dans le PRDE de Fatick et de Kaffrine, l'objectif spécifique de mise en place de CGE fonctionnels est indiqué.
- Le Décret n° 2002 - 652 (2 juillet 2002) pour la mise en place de CGE dans le cadre de la structure du PDEF est toujours valide en tant que cadre politique éducatif.
- La Charte officielle d'aide au développement (ODA) du Japon (mai 2012) souligne la priorité qu'elle accorde à l'aide pour l'amélioration des services sociaux de base. Dans ce chapitre, l'aide pour un accès égal, l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la politique éducative sont mises en évidence.

#### **Moyens appropriés**

- Puisque Fatick est plus proche de Dakar, elle est appropriée comme région pilote pour les besoins de suivi fréquent des activités. Kaffrine a été choisie comme deuxième région pilote car c'est une région nouvellement créée avec un faible indice d'éducation et peu de soutien des bailleurs de fonds.
- Il a été noté que le vote par bulletin secret est fiable, évite les problèmes de transparence et motive les membres du CGE. Par conséquent, il est largement accepté en particulier pour la sélection des membres de l'UCGE qui subissent moins de pression socio-culturelle.
- Le projet a identifié trois volets essentiels à la mise en place d'un modèle de CGE fonctionnel: (1) élection démocratique des membres du CGE, (2) élaboration et mise en œuvre de PAV, et (3) le suivi du CGE par l'UCGE et l'administration scolaire. Ces trois volets sont essentiels pour la mise

en place d'un modèle de CGE fonctionnel.

### **Efficacité: moyen**

#### **Perspectives de réalisation du but du projet**

- Les CGE ont été démocratiquement mis en place dans 90,8% des écoles des régions pilotes. Toutefois, en ce qui concerne le fonctionnement des CGE, 66,3% des CGE ont déposé leur PAV pour l'année scolaire 2011-2012 et seulement 38,8% des communautés rurales ciblées ont mis en place leur UCGE. Compte tenu de la situation actuelle, l'atteinte du but du projet à savoir la mise en place d'un modèle de CGE fonctionnel pour la généralisation dans tout le pays nécessitera plus de temps.

#### **Relations de cause à effet**

- Tous les résultats contribuent à la réalisation du but du projet mais la plupart des résultats sont toujours en cours comme on le voit ci-dessous. La disponibilité des ressources financières et humaines nécessaires à la généralisation du modèle de CGE dans toutes les régions est indispensable pour atteindre le but du projet.
- (Résultat 1): Les guides de formation ont été élaborés et validés par MEN selon le plan initial.
- (Résultat 2): Bien que la formation des CGE a été mise en œuvre comme prévu, de nombreux CGE et UCGE ne sont pas encore fonctionnel. Résultat 2 est toujours en cours.
- (Résultat 3): L'Atelier national de validation du modèle de CGE fonctionnel se tiendra sur la base des résultats de l'évaluation externe et de l'évaluation d'impact.
- (Résultat 4): Le plan de généralisation du modèle de CGE a été discuté au sein de l'ETN.

#### **Les facteurs bloquants de l'efficacité**

- Même si, le guide de formation pour la mise en place de CGE insiste sur le fait que le vote par bulletin secret est la meilleure façon de choisir les membres des CGE, le guide présente d'autres alternatives. Cela peut avoir empêché le recours exclusif au vote par bulletin secret pour le choix des membres du CGE.
- Les fonds de contrepartie du don japonais hors projet et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale constituent la source potentielle de financement pour la généralisation du modèle de CGE, cependant les fonds nécessaires ne sont pas encore disponibles.
- Les grèves répétitives des enseignants et la fermeture des écoles pendant de longues périodes ont eu un impact négatif sur la confiance des membres de la communauté dans l'école et le CGE.

### **Efficience: moyen**

#### **Activités et intrants pour la production de résultats**

- Certaines activités liées à la mise en place du système de suivi des CGE et des UCGE sont en retard par rapport au calendrier initial du fait de l'absence de dirigeants et d'autres membres de la communauté en raison des campagnes électorales nationales au cours de l'année scolaire 2011-2012. En réponse à une recommandation formulée par la mission de consultation de la JICA en juillet 2011, le projet a démarré ses activités dans la région de Kaffrine en tant que deuxième région pilote, en plus de Fatick. Le bon déploiement dans autre zone pilote atteste d'une gestion efficace du projet.
- Le projet a recruté un nombre minimum de consultants locaux pour effectuer le travail logistique de la formation des CGE. Cela a conduit à l'efficience du coût de projet.
- Les supports audio-visuels ont été mis au point avec l'appui d'un expert japonais venu dans le cadre d'une mission de courte durée. Toutefois, ces derniers n'ont pas encore été pleinement exploités.
- Le retard dans l'acquisition des équipements nécessaires et les procédures contractuelles de JICA pour les consultants locaux a eu un impact négatif dans la mise en œuvre en temps opportun des sessions de formation.

#### **Facteurs incitatifs de l'efficience**

- Tous les inspecteurs des IA et IDEN des deux régions pilotes sont impliqués dans le projet et il ya un nombre suffisant d'inspecteurs pour former les CGE. Ils sont généralement impliqués de façon active dans les activités du projet et motivés pour la généralisation du modèle de CGE dans les autres régions.
- La plupart des membres de l'ETN et des inspecteurs formés sont restés depuis le démarrage du projet à l'exception de quelques inspecteurs des deux régions pilotes y compris un point focal de l'IDEN de Fatick.

### **Impact: moyen**

#### **Perspectives d'atteinte de l'objectif global du projet**

- Une amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation a été notée dans certaines écoles des régions pilotes depuis le démarrage du projet. Même si ces résultats ne peuvent pas être exclusivement attribués au Projet, on peut quand même estimer que l'intervention a contribué à l'obtention de ces résultats. Il est trop tôt pour évaluer l'impact du Projet au moment de l'évaluation à mi-parcours.

#### **Autres impacts positifs**

- Le Projet a identifié une forte demande pour l'utilisation du modèle de gestion scolaire parmi les participants des autres régions au cours de la manifestation annuelle intitulée «la Semaine nationale de l'école de base» qui s'est tenue en mai 2011.

- Deux réunions et une mission conjointe PAES-PREMSI ont été tenues pendant la période d'octobre 2011 à juin 2012. Il a été constaté que certains CGE et UCGE ont organisé des examens blancs en mathématiques et dans les sciences et la participation des enseignants dans des sessions de renforcement des capacités, ce qui est également encouragé par le PREMSI.
- Le PAM manifeste son intérêt pour l'utilisation des CGE pour le suivi de son programme d'alimentation scolaire. Un projet de gestion scolaire de "Aide et Action" (ONG soutenue par l'AFD) a également invité les experts du PAES à un atelier pour affiner leur modèle de «projet d'école» en simplifiant les outils de planification et de rapportage.

#### **Durabilité: moyen**

##### **Aspects politiques et institutionnels**

- Le renforcement des processus de gestion décentralisée du système éducatif et l'amélioration de la responsabilité, de l'implication des enseignants et des communautés pour une meilleure qualité des enseignements et des formations devraient être maintenus dans le prochain PDEF.
- Le modèle de CGE fonctionnel a été déjà validé en tant que structure officielle d'organisation de la communauté par le Décret 2002-652 du 02 juillet 2002.

##### **Aspects institutionnels**

- Bien que les membres de l'ETN fassent preuve d'initiative active en faveur du projet, il leur est difficile de s'engager exclusivement dans ce projet en raison de leur charge de travail au MEN.
- Un point focal du PAES a été nommé au niveau de chaque IA et de chaque IDEN et tous les inspecteurs des IA et des IDEN sont impliqués dans le projet. Il y a un nombre suffisant d'inspecteurs pour assurer la formation des CGE.
- Le système de suivi constitue un point faible pour le projet. La faiblesse du système de suivi résulte d'un problème institutionnel des IA et des IDEN non seulement pour le PAES, mais aussi pour tous les programmes.
- Les CGE et UCGE mis en place disposent d'un nombre suffisant de membres et ils sont généralement très motivés pour la conduite des activités.

##### **Aspects financiers**

- Les fonds de la contrepartie du don japonais hors projet et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale sont considérés comme étant les sources potentielles de financement pour la généralisation du modèle de CGE. Cependant, il n'y a pas de plan financier concret pour la prochaine généralisation du modèle de CGE.
- Les fonds de la contrepartie « Budget consolidé à l'investissement : BCI » ont été affectés aux IDEN pour le suivi de la part des inspecteurs. Cependant, ces fonds n'ont pas complètement été utilisés par IA et IDEN à cause des examens professionnels des enseignants et du manque de moyens de



transport.

- Il a été noté lors de l'enquête de terrain que la participation active des collectivités locales permet au CGE et aux UCGE d'obtenir les ressources financières nécessaires pour leurs activités. Cependant, l'implication des collectivités locales reste timide.
- La pauvreté en milieu rurale peut être à l'origine du bas niveau de collecte des cotisations.

#### Aspects techniques

- La majorité des inspecteurs ont des compétences suffisantes pour assurer la formation sur la mise en place des CGE et UCGE car la plupart des participants trouvent la formation satisfaisante. Les inspecteurs sont également confiants pour la tenue de sessions de formation dans les autres régions.
- Bien que quelques bonnes pratiques d'UCGE (par exemple, l'UCGE de Mbar dans le département de Gossas) aient été observées lors de l'enquête de terrain, la majorité des membres n'ont pas une bonne connaissance du fonctionnement de l'UCGE et par conséquent, ils sont incapables de jouer leur rôle. Ils ont besoins de plus de soutien de la part de l'ETN, des IA et des IDEN.
- Les membres des CGE sont bien formés. Toutefois, en raison de l'interruption du suivi, une baisse de performance a été observée en particulier chez les CGE du premier groupe de Fatiek. Certains CGE demandent une formation sur la mobilisation des membres de la communauté car ils ont du mal à obtenir leur soutien financier.

#### Aspects sociaux

- Il est difficile d'impliquer la communauté dans certains petits villages enclavés habités de peuples nomades.

### 2-3. Conclusion

Le fait que le projet ait réussi à mettre en place un modèle de CGE fonctionnel dans deux régions pilotes en seulement deux ans est considéré comme une réalisation majeure. En outre, il a été noté des impacts positifs tels que l'augmentation du nombre d'élèves inscrits et du temps alloué aux cours de rattrapage, mais aussi une amélioration de l'environnement scolaire.

Toutefois, le projet doit encore relever plusieurs défis pour pouvoir généraliser le modèle de CGE fonctionnel avant la fin du projet. Parmi les nombreuses difficultés notées, les questions suivantes méritent d'être soulignées:

- (1) Les UCGE n'ont pas entièrement fonctionné ;*
- (2) Le vote par bulletin secret n'a pas été toujours utilisé pour le choix des membres des CGE ;*
- (3) Un système de suivi/accompagnement des CGE et UCGE n'a pas été mis en application ;*
- (4) Un plan concret pour la généralisation n'est pas encore élaboré par l'ETN ;*
- (5) Environ 300 millions Fcfa sont inscrits par l'Etat du Sénégal dans le budget 2013. Une recherche de fonds additionnels reste toujours nécessaire pour couvrir la phase de généralisation ;*
- (6) L'ETN a souffert du manque de disponibilité de certains membres d'où la nécessité de renforcer l'équipe.*

Compte tenu de ces difficultés majeures, des recommandations ont été faites pour améliorer davantage la mise en œuvre du Projet.

### 3. RECOMMANDATIONS

L'Equipe a formulé les recommandations suivantes pour une meilleure amélioration du Projet. Afin de les mettre en œuvre, il est nécessaire de tenir un CCC dès que possible afin d'en partager le contenu, et de discuter régulièrement des progrès réalisés après le CCC.

#### 1. Consolider et finaliser le modèle de CGE fonctionnel (à la fin mars 2013).

##### (1) Améliorer le fonctionnement des UCGE

La mise en place d'une UCGE fonctionnelle est essentielle pour renforcer le suivi des CGE et promouvoir le développement éducatif aux niveaux de la communauté et de la collectivité locale. Pour une meilleure compréhension du rôle et de la fonction de l'UCGE par toutes les parties prenantes, il est recommandé de tenir trois réunions dans chacune des deux régions pilotes au cours de l'année scolaire 2012-2013.

- Première réunion (octobre 2012): Atelier de partage d'expériences avec les représentants des UCGE, les autorités locales et les inspecteurs au niveau régional.
- Deuxième réunion (janvier ou février 2013): Forum régional pour l'amélioration des résultats scolaires ou autres thèmes avec les différents acteurs de l'éducation.
- Troisième réunion (octobre 2013): Atelier de bilan avec les représentants des UCGE, les autorités locales et les inspecteurs.

##### (2) Améliorer la modalité et le contenu de la formation

En ce qui concerne l'élection des membres des CGE, différentes enquêtes montrent que le vote par bulletin secret est souhaitable. Pour promouvoir le vote par bulletin secret, les recommandations suivantes sont formulées.

La participation d'une autre personne que le directeur d'école à la formation sur la mise en place de CGE devrait être assurée afin qu'ensemble, elles puissent mieux sensibiliser les populations sur la nécessité d'adopter la modalité de vote par bulletin secret.

Il est aussi recommandé d'améliorer la qualité du jeu de rôle sur l'AG lors de la formation pour permettre aux participants de mieux se préparer aux éventuelles résistances face au vote par bulletin secret.

##### (3) Compiler et documenter les résultats pour l'atelier national de validation du modèle de CGE

Puisqu'il est important de démontrer les impacts palpables du modèle de CGE retenu, les résultats du suivi, de l'évaluation externe, et de l'étude d'impact devraient être compilés et documentés. Par conséquent, les guides de formation devraient être révisés.

## 2. Élaborer une stratégie de généralisation du modèle de CGE

Pour une généralisation du modèle de CGE dans tout le pays, un plan concret et réalisable comprenant le budget et les ressources humaines nécessaires devrait être élaboré avant septembre 2012. L'état d'avancement devrait être apprécié de façon régulière et la nécessité de réviser le Cadre logique (PDM) et le Plan d'opération (PO) devrait être discutée au plus tard en fin mars 2013.

## 3. Mettre à disposition les fonds nécessaires à la généralisation du modèle

La dotation budgétaire pour la généralisation du modèle de CGE dans tout le pays est l'un des problèmes les plus importants pour la période restante du projet. Afin de bénéficier d'une allocation budgétaire, la généralisation du modèle de CGE doit être inscrite comme priorité dans la prochaine version du PDEF. En outre, des actions rapides et concrètes pour obtenir le budget nécessaire telles que la promotion du projet auprès de l'Etat et des partenaires au développement et la préparation des demandes nécessaires doivent être menées.

## 4. Renforcer l'Équipe technique nationale (ETN)

Pour la phase de généralisation, il faudrait plus d'engagement de la part des membres de l'ETN, notamment en impliquant davantage la DAGE pour l'obtention du budget, et la DPRE pour la validation politique. L'affectation de personnels supplémentaires susceptibles d'être très impliqués dans les activités du projet est nécessaire.

Des réunions regroupant tous les membres de l'ETN devraient se tenir régulièrement pendant la période restante du projet pour assurer une prise de décisions rapide et en temps opportun.

## 5. Organiser des ateliers de partage des expériences

Des ateliers de partage d'expériences entre inspecteurs (IA) de toutes les régions, en présence des responsables au niveau central, devraient se tenir afin de promouvoir une meilleure compréhension du modèle de CGE et le partage d'expériences relatives à la mise en place et au fonctionnement des CGE et des UCGE.

ATS

## **ANNEXES**

### **ANNEXE 1. Contributions au Projet**

- 1-1. Liste des experts japonais
- 1-2. Liste des équipements fournis par la JICA
- 1-3. Liste des participants à la formation d'homologues au Japon et dans un pays tiers
- 1-4. Liste des homologues
- 1-5. Liste des terrains, bâtiments et infrastructures
- 1-6. Dépenses de la JICA
- 1-7. Dépenses du Gouvernement du Sénégal

### **ANNEXE 2. Cadre Logique du Projet (PDM)**

### **ANNEXE 3. Plan de fonctionnement et de l'état d'avancement des activités (Plan d'Operation/PO)**

### **ANNEXE 4. Grille d'évaluation**

- 4-1. Réalisation du Projet
- 4-2. Processus de mise en œuvre du Projet
- 4-3. Evaluation selon les cinq critères

## ANNEXE 1 Contributions au Projet

### 1-1. Liste des experts japonais

#### (1) Liste des experts à long terme

No.	Nom	Fonction	Période
1	Nobuhiro KUNIEDA	Conseiller en chef	De 1 sept. 2010 à 31 août 2012
2	Emi SATO	Coordonnateur/Renforcement des capacités des CGE	De 1 sept. 2010 à 31 août 2012
3	Yukari NAGATA	Coordonnateur	De 6 mai 2012 à 5 mai 2014

#### (2) Liste des experts à court terme

No.	Nom	Fonction	Période
1	Takako UCHIDA	Suivi/Matériels de formation	De 26 jan. 2011 à 11 mars 2011 De 2 mai 2011 à 25 juin 2011 De 9 Juillet 2011 à 11 août 2011
2	Ayako NAKAZATO	Production de supports audio-visuels	De 27 nov. 2011 à 2 mars 2012

**ANNEXE 1-2. Liste des équipements fournis par la JICA**

**Fourniture d'équipement (Fefa)**

Article	Spécification (Nom du modèle/No, fabricant )	Quantité	Prix unitaire (NGN)	Total	Lieu
Véhicule	TOYOTA PRADO LJ150L-GKMEE02	2	22.935.000	45.870.000	Dakar
Photocopie	CANON iR3235N	1	3.535.000	3.535.000	Dakar
Ordinateur	HP s2031a	1	466.700	466.700	Dakar
Projecteur	ACER p1100	1	308.000	308.000	Dakar
Imprimante portable	HP Officejet H470wbt	1	201.700	201.700	Dakar
Appareil photo numérique	CANON PowerShot A495	2	129.400	258.800	Dakar
Ecran	PROJECTA 178x178	1	233.600	233.600	Dakar
Scanneur	HP Scanjet n6310	1	472.700	472.700	Dakar
Imprimante couleur	HP Color Laserjet cp2025dn	1	410.400	410.400	Dakar
Ordinateur portable	FUJITSU Lifebook A530	4	593.091	2.372.364	Fatick

**Budget de soutien aux opérations locales (Fefa)**

Article	Spécification (Nom du modèle/No, fabricant )	Quantité	Prix unitaire (NGN)	Total	Lieu
Ordinateur portable	FUJITSU Lifebook PH530	4	550.791	2.203.164	Dakar
Coffre	AIPU J-100 II	1	360.000	360.000	Dakar
Caméscope numérique	Sony DCR-VX2200E MiniDV Digital Camcorder	1	1.375.000	1.375.000	Dakar
Projecteur	PLANAR PR5021	1	385.000	385.000	Dakar
Ordinateur portable	Fujitsu Lifebook S761	2	925.000	1.850.000	Dakar
Ordinateur portable	Fujitsu Lifebook AH530	4	458.900	1.835.600	Kaffrine
Ordinateur portable	Fujitsu Celsius H7140	1	458.900	458.900	Kaffrine

**ANNEXE 1-3. Liste des participants à la formation d'homologues au Japon**

No	Nom	Poste ou Profession	Intitulé du cours	Lieu	De	A
1	Samba Yéro DIOP	DEE/Secrétaire général	Education des enseignants pour l'enseignement de base dans les pays africains	Osaka	14 Nov 2011	12 Dec 2011

**Liste des participants à la formation d'homologues dans un pays tiers**

No	Nom	Poste ou profession	Intitulé du cours	Lieu	De	A
1	Samba Yéro DIOP	DEE/Secrétaire général	Mission d'étude sur le Comité de Gestion des Etablissements Scolaires (COGES) au niger	Niger	12 oct 2010	17 oct 2010
2	Moussa NDIAYE	DEE/Agent de la Division Scolarisation				
3	Momoyah M.L.SYLLA	DAGE/Conseiller en Planification				
4	Biram FAYE	IA de Fatick/Inspecteur				
5	Ibrahima BA	IDEN de Fatick/Inspecteur				
6	Mignane DIOUF	IDEN de Foundiougne/Inspecteur				
7	Massamba DIEYE	IDEN de Gossas/Inspecteur	Atelier sous-régional de partage d'expériences des Projets d'Appui en gestion scolaire Niger, Sénégal, Mali et Burkina Faso	Burkina Faso	20 fév. 2011	25 fév. 2011
1	Abdou DIAO	DEE/Directeur				
2	Samba Yéro DIOP	DEE/Secrétaire général				
3	Moussa NDIAYE	DEE/Agent de la Division Scolarisation				
4	Cheikh DIONE	IA de Fatick/Inspecteur d'Académie Adjoint				
5	Biram FAYE	IA de Fatick/Inspecteur				
6	Baboucar DIOUF	IDEN de Fouadiougne/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale				
7	Sidy FALL	IDEN de Gossas/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale				
8	Ibrahima BA	IDEN de Fatick/Inspecteur				



**ANNEXE 1-4. Liste des homologues**

No.	Nom	Poste ou profession	Responsabilité
1	Mafakha TOURE	Secrétaire Général du MEN	Directeur du Projet
2	Djibril Ndiaye DIOUF	DPRE/Directeur	Chargé de la planification et de la coordination du Projet
3	Adama DIOUARA	DAGE/Directeur	Chargé de la planification et de l'exécution de budget contrepartie
4	Abdou DIAO	DEE/Directeur	Chargé d'assurer la gestion et l'exécution technique du Projet
5	Samba Yéro DIOP	DEE/Secrétaire général	ETN
6	Moussa NDIAYE	DEE)Agent de la Division Scolarisation	ETN
7	Momoyah M.L.SYLLA	DAGE/Conseiller en Planification	ETN
8	Adama FAYE	DPRE/Chef de bureau de suivi de projets et de programmes de l'éducation	ETN
9	Lamine SARR	IA de Louga/Inspecteur d'Académie	Membre du CCC
10	Scrigne FALL	IA de Louga/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
11	Amadou Moustapha NDIAYE	IA de Fatick/Inspecteur d'Académie	Membre du CCC
12	Biram FAYE	IA de Fatick/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
13	Saïdou BA	IDEN de Fatick/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
14	Nouah SARR	IDEN de Fatick/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
15	Baboucar DIOUF	IDEN de Foundiougne/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
16	Mignane DIOUF	IDEN de Foundiougne/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
17	Bassirou TINE	IDEN de Gossas/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
18	Massamba DIEYE	IDEN de Gossas/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
19	Karim KEBE	IA de Kaffrine/Inspecteur d'Académie	Membre du CCC
20	Mamdougou SARR	IA de Fatick/Inspecteur d'Académie Adjoint	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
21	Ousmane BA	IDEN de Kaffrine/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
22	Adama FAYE	IDEN de Kaffrine/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
23	Nogaye DIOP	IDEN de Kounghoul/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
24	Alioune Kanc SECK	IDEN de Kounghoul/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
25	Mamadou LO	IDEN de Birkelane/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
26	Bira Gaye DIAGNE	IDEN de Birkelane/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal
27	Djim MBAYE	IDEN de Malem Hodar/Inspecteur Départementale de l'Education Nationale	Membre du CCC
28	Mamour CISSE	IDEN de Malem Hodar/Inspecteur	Equipe Technique Régionale/ Point Focal

**ANNEXE 1-5. Liste des terrains, bâtiments et infrastructures**

No.	Bâtiments/Infrastructures	Lieu
1	Bureau (au Ministère)	Dakar
2	Matériels de bureau (tables, chaises, armoires, climatiseurs, etc.)	Dakar

**ANNEXE 1-6. Dépenses de la JICA**

Année	Budget de soutien aux opérations locales	équipement
2010	16.538.000 yen	9.334.000 yen
2011	31.926.000 yen	0
2012 (Avril-Juillet)	8.160.000 yen	0

**ANNEXE 1-7. Dépenses du Gouvernement du Sénégal**

Année	Article de dépense	Montant
2011 (Janv.-Dec.)	- Carburant - Frais mission intérieur du pays	7.950.000 Fcfa

Nom de projet : Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) phase II

Durée : Sep 2010 – Août 2014 (4 ans)

Date de validation : 18 juin 2010

Zone cible : Toutes les régions (Région Pilote pour 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année: Région de Fatick) Groupes ciblés : Membres des CGE (population, parents d'élèves, directeurs, enseignants), Administrateurs chargés de gestion sociale (CGE) dans IA, IDEN, EFI, et PRF Ver. : 0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p><b>Objectif global</b> L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.</p>	<p>1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.) 2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)</p>	<p>1. Rapports de l'étude de base et de l'étude à la fin du projet 2. Statistiques scolaires annuelles</p>	
<p><b>But du projet</b> Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.</p>	<p>1. 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus 2. 80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un regroupement des CGE 3. 80% des CGE ont soumis leurs plans d'actions volontaristes (PAV) à leurs regroupements des CGE</p>	<p>1. Rapports de suivi (IDEN/IA) 2. Rapports de suivi (IDEN/IA) 3. Rapports de suivi (IDEN/IA)</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p>
<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</p> <p>2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</p>	<p>1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME 1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME 1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME</p> <p>Dans la région pilote :</p> <p>2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE 2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique 2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE 2.4 80% des CGE ont soumis au CLEF/IDEN leurs plans d'actions volontaristes (PAV) 2.5 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an 2.6 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an 2.7 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de</p>	<p>1.1 Modules/manuels des formations 1.2 Modules/manuels des formations 1.3 Modules/manuels des formations</p> <p>2.1 Rapport de la formation 2.2 Rapports de suivi (IDEN) 2.3 Rapport de la formation 2.4 Rapports de suivi (IDEN) 2.5 Rapports de suivi (IDEN) 2.6 Rapports de suivi (IDEN) 2.7 Rapport de la formation 2.8 Rapports de suivi (IDEN)</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans la région pilote ne sont pas mutés</p> <p>2. La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne s'aggravent pas</p>

	<p>CGE</p> <p>2.8 80% des communes / communautés rurales disposent d'un regroupement des CGE</p> <p>2.9 80% des regroupements des CGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année</p> <p>2.10 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leurs regroupements des CGE</p>	<p>2.9 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.10 Rapports de suivi (IDEN)</p>
<p>3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</p>	<p>3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré</p> <p>3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national</p> <p>3.2 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés</p>	<p>3.1 Rapport de l'évaluation externe</p> <p>3.2 Rapport de l'atelier national de validation</p> <p>3.3 Protocole d'entente pour l'utilisation des fonds</p>
<p>4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</p>	<p>4.1 Le programme de généralisation de modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système de suivi est élaboré</p> <p>4.2 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels</p> <p>4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités des CGE</p> <p>4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités des CGE</p>	<p>4.1 Document du programme</p> <p>4.2 Rapport de la formation</p> <p>4.3 Rapport de la formation</p> <p>4.4 Rapport de la formation</p>

Activités	Input		
<p>Résultat 1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</p> <p>1.1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE</p> <p>1.2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV</p> <p>1.3 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE</p>	<p style="text-align: center;"><b>Japon</b></p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme (1) Chef conseiller (2) Coordonnateur / Renforcement des Capacités des CGE</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sénégal</b></p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Membre de l'ETN au niveau central, y compris le Coordonnateur du projet</p> <p>2. Inspecteurs de l'IA et l'IDEN dans la région pilote</p> <p>« Locaux du projet et les coûts afférents »</p> <p>1. Bureau au niveau central (ME)</p> <p>2. Bureau au niveau régional (IA)</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans toutes les régions ne sont pas mutés</p>
<p>Résultat 2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</p> <p>2.1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE</p> <p>2.4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE</p> <p>2.5 Etablir un système de suivi durable des CGE</p>	<p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en œuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Coût pour mise en œuvre des CCC</p> <p>4. Divers</p>	<p>« Carburant pour la formation et le suivi des CGE »</p> <p>1. Carburant pour le suivi</p> <p>2. Carburant pour mise en œuvre des formations (3ème - 4ème année)</p>	
<p>Résultat 3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</p> <p>3.1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe</p> <p>3.2 Appuyer la mise en œuvre d'atelier national d'approbation du modèle</p> <p>3.3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF).</p>	<p>« Formation de Personnel sénégalais au Japon ou dans un pays tiers »</p>		
<p>Résultat 4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</p> <p>4.1 Appuyer la planification de généralisation du modèle</p> <p>4.2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de plan de généralisation du modèle</p>			<p>Condition préalable</p> <p>La politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>

Activités prévues	2010				2011												2012												2013								2014							
	9	10	11	12	1	2	3	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	5	6	7	8								
<b>Résultat 1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</b>																																												
1-1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE																																												
1-2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV																																												
1-3 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE																																												
<b>Résultat 2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</b>																																												
2-1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés																																												
2-2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés																																												
2-3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE																																												
2-4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE																																												
2-5 Etablir un système de suivi durable des CGE																																												
<b>Résultat 3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</b>																																												
3-1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe																																												
3-2 Appuyer la mise en œuvre d'atelier national d'approbation du modèle																																												
3-3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF)																																												
<b>Résultat 4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</b>																																												
4-1 Appuyer la planification de généralisation du modèle																																												
4-2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de plan de généralisation du modèle																																												
Comité Conjoint de Coordination																																												
Évaluation mi-parcours et finale																																												

**ANNEXE 4. Grille d'évaluation**  
**ANNEXE 4-1: Réalisations du projet**

Eléments d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude														
<b>Achievement of Overall Goal</b>																
<p>L'environnement scolaire et la gestion du système par le PDEF sont améliorés avec la mise en place de CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.</p>	<p>1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon les résultats de l'enquête de terrain, les impacts de la mise en place des CGE ont été identifiés;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les infrastructures scolaires, comme les salles de classe, toilettes, cuisines d'école, l'approvisionnement en eau et les clôtures des écoles;</li> <li>- Améliorer la motivation et les compétences des enseignants;</li> <li>- Améliorer la transparence et la reddition de comptes dans la gestion de l'école; et</li> <li>- Renforcer la participation de la communauté et des élèves aux activités scolaires</li> </ul> </li> <li>• L'enquête de suivi réalisée par l'Equipe technique nationale (ETN) à Fatik montre qu'en raison de la mise en place de CGE fonctionnels, les activités inscrites dans le tableau ci-dessous ont été réalisées par chaque CGE. La sensibilisation à l'inscription des élèves est l'activité la plus partagée par les CGE. Le soutien aux apprentissages et la construction/ réparation de salles de classe sont également fréquemment réalisés suite à la mise en place des CGE.</li> </ul> <p>Table 1: Les activités communes aux CGE (Echantillon de 144 CGE de Fatik 2010-2011)</p> <table border="1" data-bbox="974 742 1915 997"> <thead> <tr> <th>Activités des CGE</th> <th>Fréquence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sensibilisation</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Soutien aux apprentissages (cours de rattrapage, examen blanc etc.)</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>Construction / réparation de salles de classe</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Construction / rehabilitation de toilettes</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Achat / réhabilitation d'infrastructures scolaire (Tableaux blancs, tableaux noirs, etc.)</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Achat de manuels scolaires, de cahiers et de matériaux d'enseignement</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Rapport du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis le démarrage du projet en 2010, son impact n'est pas perceptible sur les statistiques de l'éducation. Cependant, les statistiques de l'éducation comme le taux de scolarisation, le taux d'abandon, le taux de redoublement, le taux d'achèvement et les résultats au CFEE doivent être suivis afin de mesurer le niveau de réalisation de l'objectif global.</li> <li>• Alors que certains membres de CGE ont indiqué dans l'enquête de terrain que l'augmentation du taux de scolarisation et la réduction des abandons ont été notées dans leur CGE, l'objectif global du projet devrait être atteint à l'avenir.</li> </ul>	Activités des CGE	Fréquence	Sensibilisation	120	Soutien aux apprentissages (cours de rattrapage, examen blanc etc.)	81	Construction / réparation de salles de classe	44	Construction / rehabilitation de toilettes	28	Achat / réhabilitation d'infrastructures scolaire (Tableaux blancs, tableaux noirs, etc.)	23	Achat de manuels scolaires, de cahiers et de matériaux d'enseignement	22
Activités des CGE	Fréquence															
Sensibilisation	120															
Soutien aux apprentissages (cours de rattrapage, examen blanc etc.)	81															
Construction / réparation de salles de classe	44															
Construction / rehabilitation de toilettes	28															
Achat / réhabilitation d'infrastructures scolaire (Tableaux blancs, tableaux noirs, etc.)	23															
Achat de manuels scolaires, de cahiers et de matériaux d'enseignement	22															
<b>Réalisation du but du projet</b>																
<p>Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.</p>	<p>80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est trop tôt pour évaluer le but du projet car les CGE ne sont mis en place que dans deux régions pilotes. La généralisation du modèle de CGE testé dans les régions pilotes doit être faite dans les deux dernières années du projet.</li> <li>• Il est difficile d'établir si le but du projet va être réalisé d'ici la fin du projet à cause du manque de ressources humaines et de non disponibilité du budget nécessaire pour la généralisation du modèle de CGE. Dans le cas où le projet déciderait de maintenir le plan initial de généralisation du modèle de CGE fonctionnel pendant la période</li> </ul>														

		du projet, des suggestions supplémentaires et les ressources financières nécessaires devront être fournies.																				
	80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un UCGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même si le projet est en mesure de réaliser la mise en place de CGE dans tout le pays d'ici la fin de la période du projet, la mise en place des Unions de CGE et la transmission de PAV par toutes les régions semblent difficile à réaliser. Un plan de faisabilité est déjà en cours de discussion au sein de l'ETN.</li> </ul>																				
	80% des CGE ont soumis leurs PAV à leurs UCGE																					
<b>Obtention de résultats</b>																						
1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré	1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modules/ guide de formation pour la mise en place de CGE dans la phase I ont été révisés et validés par le ME comme prévu.</li> <li>• Les guides suivants sont déjà élaborés et validés dans le cadre du projet.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE (validé en octobre 2011)</li> <li>2. GUIDE DE FORMATION DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV (validé en décembre 2011)</li> <li>3. GUIDE DE FORMATION DES CGE A LA GESTION DES RESSOURCES (validé en décembre 2011)</li> <li>4. GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE (validé en décembre 2011)</li> <li>5. GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE (validé en juin 2011)</li> </ol> </li> <li>• Les personnes interrogées ont exprimé les opinions suivantes sur les guides de formation.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les guides de formation sont utiles notamment les formats d'élaboration de PAV et de bilan (Secrétaire de CGE)</li> <li>- Certains formats (PAV et Bilan) doivent être révisés parce qu'ils sont trop compliqués (IA inspecteur)</li> <li>- La procédure de mise en place de CGE devrait être simplifiée (IA inspecteur)</li> <li>- La description de la modalité de choix des membres de CGE doit être révisée pour augmenter le taux de recours à la modalité de choix par bulletin secret (ETN)</li> </ul> </li> </ul>																				
	1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME																					
	1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME																					
2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote	2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.018 directeurs d'école (95,9% des écoles des régions de Fatick et de Kaffrine) ont pris part à la formation sur la mise en place de CGE comme indiqué dans le Tableau 2.</li> </ul> <p>Tableau 2: Nombre de participants à la formation sur la mise en place de CGE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Situation actuelle</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>279</td> <td>265</td> <td>95,0</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>355</td> <td>340</td> <td>96,3</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>428</td> <td>413</td> <td>95,9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1,062</td> <td>1,018</td> <td>95,9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Rapport du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les raisons de l'absence de formation pour les CGE sont i) pas d'affectation de directeurs dans certaines écoles primaires nouvellement créées au moment de la formation ii) les écoles privées (près de 10 écoles sur 600 à Fatick) sont indifférentes à la mise en place de CGE, iii) difficulté d'accès aux zones enclavées. Les IA et les IDEN ont prévu de faire le suivi des écoles qui n'ont pas encore mis en place leur CGE.</li> </ul>	Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage	Fatick (Groupe 1)	279	265	95,0	Fatick (Groupe 2)	355	340	96,3	Kaffrine	428	413	95,9	Total	1,062	1,018	95,9
Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage																			
Fatick (Groupe 1)	279	265	95,0																			
Fatick (Groupe 2)	355	340	96,3																			
Kaffrine	428	413	95,9																			
Total	1,062	1,018	95,9																			
	2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 964 CGE (90.8% des écoles de Fatick et de Kaffrine) ont été mis en place comme indiqué dans le tableau 3.</li> <li>• Cependant, seuls 74,2 % des CGE ont eu recours à la modalité de vote par bulletin secret pour le choix des représentants des CGE à Fatick et à Kaffrine. Les raisons de la non utilisation de la modalité de vote par bulletin</li> </ul>																				



secret ont été identifiées comme étant la perte de temps et le fait qu'elle est contraire aux pratiques locales.

Tableau 3: Nombre de CGE mis en place

Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage
Fatick (Groupe 1)	279	268 (248)*	96,1 (88,9)
Fatick (Groupe 2)	355	299 (289)	84,2 (81,4)
Kaffrine	428	397 (251)	92,8 (58,6)
Total	1,062	964 (788)	90,8 (74,2)

\* Le nombre entre parenthèses est le nombre de CGE mis en place en utilisant la modalité de vote par bulletin secret  
Source: le rapport à mi-parcours de la deuxième année du projet élaboré par chaque IDEN (mai 2012)

- Une étude d'impact réalisée par la JICA à Fatick a aussi montré que seulement 60% (24 écoles sur 40) ont appliqué la modalité de vote par bulletin secret. Une enquête de suivi réalisée par l'ETN révèle également que 54,4% (31 écoles sur 57) ont eu recours à cette méthode pour le choix des membres du CGE. Il y a lieu d'améliorer le taux de recours à la modalité de vote par bulletin secret.

2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE

- 1.993 présidents et secrétaires de CGE (93,8% des représentants ciblés à Fatick et à Kaffrine) ont pris part à la formation sur l'élaboration de PAV.

Tableau 4: nombre de participants à la formation sur l'élaboration de PAV

Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage
Fatick (Groupe 1)	558	513	91,9
Fatick (Groupe 2)	710	662	93,2
Kaffrine	856	818	95,6
Total	2,124	1,993	93,8

Source: rapport du projet

- En dépit de la formation sur l'élaboration de PAV, la qualité des procès-verbaux et des registres comptables était faible. De ce fait, une formation pratique en comptabilité pour améliorer les compétences en comptabilité et la documentation des CGE a été tenue dans la deuxième année du projet, en plus de la formation sur l'élaboration de PAV. Au total, 95% des trésoriers et secrétaires de CGE ont participé à la formation comme indiqué dans le tableau 5.

Table 5: nombre de participants à la formation pratique en comptabilité

Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage
Fatick (Groupe 2)	710	670	94,4
Kaffrine	856	820	95,8
Total	1.566	1.490	95,1

Source: Project Report

<p>2.4 80% des CGE ont soumis au IDEN leurs PAV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 810 CGE (66,3% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine) ont déposé leur PAV aux IDEN comme indiqué dans le tableau 6. Le taux de dépôt doit être amélioré pour atteindre le niveau ciblé.</li> <li>• En général, le taux de dépôt des PAV est faible en 2011-2012 à cause des perturbations dues à l'absence de chefs et autres membres de communauté dû aux campagnes de l'élection nationale et du manque de suivi par les inspecteurs.</li> </ul> <p>Tableau 6: nombre de PAV déposés</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Situation actuelle</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010-2011</td> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>257</td> <td>241</td> <td>93,8</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2011-2012</td> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>268</td> <td>160</td> <td>59,7</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>299</td> <td>213</td> <td>71,2</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>397</td> <td>196</td> <td>49,4</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>TOTAL</b></td> <td><b>1.221</b></td> <td><b>810</b></td> <td><b>66,3</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: rapport du projet</p>	Année	Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage	2010-2011	Fatick (Groupe 1)	257	241	93,8	2011-2012	Fatick (Groupe 1)	268	160	59,7	Fatick (Groupe 2)	299	213	71,2	Kaffrine	397	196	49,4	<b>TOTAL</b>		<b>1.221</b>	<b>810</b>	<b>66,3</b>
Année	Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage																									
2010-2011	Fatick (Groupe 1)	257	241	93,8																									
2011-2012	Fatick (Groupe 1)	268	160	59,7																									
	Fatick (Groupe 2)	299	213	71,2																									
	Kaffrine	397	196	49,4																									
<b>TOTAL</b>		<b>1.221</b>	<b>810</b>	<b>66,3</b>																									
<p>2.5 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les CGE qui ont déposé leur bilan aux IDEN ont réalisé au moins une activité. En moyenne, 3,9 activités par CGE ont été planifiées et 3,0 activités ont été réalisées comme prévu. Le taux de réalisation des activités de CGE planifiées était de 78,8% dans les régions pilote. Certaines activités de CGE n'ont pas été réalisées soit par manque de moyens soit parce que leur date d'échéance n'est pas encore arrivée.</li> <li>• Le montant réellement dépensé est de 174.900 Fcfa par CGE (près de 35.000 Yen) ce qui représente 57,4% du budget planifié qui s'élève à 304.919 Fcfa (près de 60.000 Yen). Ces résultats montrent que certains CGE ont des difficultés à faire une bonne estimation des activités planifiées.</li> </ul> <p>Tableau 7: nombre d'activités et quantité de ressources financières des CGE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Prévu</th> <th>Situation actuelle</th> <th>pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Activité</td> <td>3,9</td> <td>3,0</td> <td>78,8</td> </tr> <tr> <td>Ressource</td> <td>304,919Fcfa</td> <td>174,900Fcfa</td> <td>57,4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: rapport du projet</p>		Prévu	Situation actuelle	pourcentage	Activité	3,9	3,0	78,8	Ressource	304,919Fcfa	174,900Fcfa	57,4																
	Prévu	Situation actuelle	pourcentage																										
Activité	3,9	3,0	78,8																										
Ressource	304,919Fcfa	174,900Fcfa	57,4																										
<p>2.6 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport de suivi de l'ETN montre que les CGE (l'échantillon comprenait 8 CGE) ont tenu seulement 1,6 AG par an (pendant une période de cinq mois entre février et juin 2011).</li> <li>• D'autre part, les résultats de l'enquête de terrain ont montré que près de 60% (6/10 écoles) des écoles visitées ont tenu au moins une AG trois fois l'année. Certains CGE ont du mal à faire participer les membres de la communauté aux AG surtout pendant l'hivernage.</li> </ul>																												
<p>2.7 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de CGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.031 présidents et secrétaires de CGE (95,6% des représentants ciblés à Fatick et à Kaffrine) ont pris part à la formation sur le suivi des activités de CGE comme indiqué dans le tableau 8.</li> </ul> <p>Tableau 8: nombre de participants à la formation sur le suivi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Situation actuelle</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>558</td> <td>525</td> <td>94,3</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>710</td> <td>674</td> <td>94,9</td> </tr> </tbody> </table>	Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage	Fatick (Groupe 1)	558	525	94,3	Fatick (Groupe 2)	710	674	94,9																
Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage																										
Fatick (Groupe 1)	558	525	94,3																										
Fatick (Groupe 2)	710	674	94,9																										

	<table border="1" data-bbox="965 172 1912 252"> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>856</td> <td>832</td> <td>97,2</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>2,124</td> <td>2,031</td> <td>95,6</td> </tr> </table> <p>Source: rapport du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'ETN a réalisé des enquêtes de suivi auprès de 57 CGE et 9 UCGE à Fatick et à Kaffrine en mars et avril 2012. Les points focaux de chaque Inspection d'Académie (IA) ont accompagné l'ETN.</li> <li>Si le suivi des CGE a été effectué en conséquence par l'ETN, le suivi régulier de la part des IA et des IDEN n'a pas été effectué du fait des longues périodes de grève, des examens professionnels des enseignants et du manque de moyens de transport. La vérification des PAV et des bilans des CGE ou les appels téléphoniques sont les moyens de suivi de CGE les plus fréquemment utilisés les IA et les IDEN.</li> </ul>	Kaffrine	856	832	97,2	Total	2,124	2,031	95,6												
Kaffrine	856	832	97,2																		
Total	2,124	2,031	95,6																		
<p>2.8 80% des communes / communautés rurales disposent d'une UCGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26 Unions de CGE (38,8% du nombre ciblé à Fatick et à Kaffrine) ont été mises en place comme indiqué dans le tableau 9. Le faible taux de mise en place d'UCGE est dû à un manqué de suivi de la part des IA et des IDEN.</li> </ul> <p>Tableau 9: nombre d'UCGE mise en place</p> <table border="1" data-bbox="965 603 1912 802"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Situation actuelle</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>16</td> <td>16</td> <td>100,0</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>19</td> <td>6</td> <td>31,6</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>32</td> <td>4</td> <td>12,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>67</td> <td>26</td> <td>38,8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: rapport de projet</p>	Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage	Fatick (Groupe 1)	16	16	100,0	Fatick (Groupe 2)	19	6	31,6	Kaffrine	32	4	12,5	Total	67	26	38,8
Région	Cible	Situation actuelle	Pourcentage																		
Fatick (Groupe 1)	16	16	100,0																		
Fatick (Groupe 2)	19	6	31,6																		
Kaffrine	32	4	12,5																		
Total	67	26	38,8																		
<p>2.9 80% des UCGE ont effectué au moins trois AG à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fonctionnement des UCGE est essentiel pendant la période restante du projet, car la plupart des UCGE ne sont pas encore fonctionnelles.</li> <li>Les résultats de l'enquête de terrain montrent que seuls quelques UCGE ont déposé des PAVs aux IDEN. Cependant, certains bons exemples d'UCGE (comme l'UCGE de Mbar dans le département de Gossas) ont été notés lors de l'enquête de terrain. Cette bonne pratique doit être partagée avec les autres UCGE pour promouvoir leurs activités.</li> <li>Une série d'atelier de confirmation de la nécessité et des fonctions des UCGE, mais aussi de partage des bonnes pratiques en matière d'élaboration de PA d'UCGE concrets devrait être planifiée et tenue à partir du mois d'octobre 2012.</li> </ul>																				
<p>2.10 80% des CGE ont soumis leurs bilans du PAV à leurs UCGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>167 CGE (65,0% des CGE ciblés à Fatick) ont déposé leur bilan aux IDEN de 2010 à 2011.</li> <li>Seuls quelques UCGE ont déposé leur PAV aux IDEN. Cependant, certains bons exemples d'UCGE (comme l'UCGE de Mbar dans le département de Gossas) ont été notés lors de l'enquête de terrain. Cette bonne pratique doit être partagée avec les autres UCGE pour promouvoir leurs activités.</li> </ul> <p>Tableau 10: Nombre de bilan déposés</p> <table border="1" data-bbox="965 1273 1912 1353"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Situation actuelle</th> <th>pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>257</td> <td>167</td> <td>65,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: rapport du projet</p>	Région	Cible	Situation actuelle	pourcentage	Fatick (Groupe 1)	257	167	65,0												
Région	Cible	Situation actuelle	pourcentage																		
Fatick (Groupe 1)	257	167	65,0																		

3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions	3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Evaluation externe a été réalisée en juin 2012 par une équipe de consultants locaux. La JICA a également mené une étude d'impact pour identifier les résultats des CGE fonctionnels, Le résultat de ces études seront utilisés pour la validation du modèle de CGE fonctionnel avant la généralisation.</li> </ul>
	3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité 3.2 « Appuyer l'organisation d'un atelier national de validation du modèle de CGE fonctionnel » se tiendra.</li> </ul>
	3.3 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des partenaires de développement telles que la KFW (Allemagne) et la Coopération française (France) ont manifesté leur intérêt à appuyer la généralisation des CGE.</li> <li>• Le fonds de contrepartie du don japonais hors projet et le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale sont des bailleurs de fonds potentiels de la généralisation du modèle de CGE. Cependant, il n'y a pas encore de plan financier concret pour la généralisation.</li> <li>• Le projet a fait un plaidoyer auprès de la Banque mondiale pour le futur partenariat à travers plusieurs rencontres de partage de l'état d'avancement (mars, juillet, septembre 2011 et février 2012) et en recevant des missions de visite de terrain (décembre 2011)</li> </ul>
4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé	4.1 Le programme de généralisation de modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système de suivi est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de généralisation du modèle de CGE été discuté au sein de l'ETN sur la base des recommandations des missions de la JICA en mai 2012. Le Plan de fonctionnement du projet sera révisé et validé lors de la réunion du CCC.</li> </ul>
	4.2 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre des activités de généralisation du modèle CGE est prévue à partir de 2013</li> </ul>
	4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités des CGE	
	4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités des CGE	

<b>Intrants</b>		
Intrants	<p><u>Partie japonaise</u></p> <p>A. Envoi d'experts japonais</p> <p>1) Experts pour mission de longue durée (2 personnes)</p> <p>2) Experts pour mission de courte durée (si nécessaire)</p> <p>B. Mise à disposition d'équipements (véhicules de suivi, matériel de bureau : photocopieuse, ordinateur, imprimante, TEL / FAX, etc.)</p> <p>C. Coût des activités</p> <p>1. Coût de la formation et des ateliers</p> <p>2. Coût de la rédaction et la photocopie de documents</p> <p>3. Coût de la tenue de JCC</p> <p>4. Divers</p> <p>D. Formation dans un pays tiers et formation au Japon</p>	<p>Les intrants suivants ont été réellement fournis.</p> <p>A. Envoi d'experts japonais (à la date du 20 juillet 2012). Pour les détails, voir l'ANNEXE 1-1.</p> <p>1) Experts à long terme (3 personnes)</p> <p>-Conseiller en chef</p> <p>-Renforcement des capacités des CGE</p> <p>-Coordonnateur</p> <p>2) Experts à courte terme (2 personnes)</p> <p>-Suivi / supports de formation</p> <p>- Supports audio-visuels pour la formation</p> <p>B. Fourniture d'équipements:</p> <p>Les équipements et machines nécessaires d'une valeur de 62.596.928 Fcfa (y compris les coûts de fonctionnement locaux 8.467.664) ont été fournis. (à la date du 15 juin 2012, provisoire). Pour les détails, voir ANNEXE 1-2.</p> <p>C. Allocation des charges de mise en œuvre</p> <p>Le coût de fonctionnement total s'élève à 132.325.458 Fcfa (à la date du 15 juin 2012, provisoire). Pour les détails, voir ANNEXE 1-6.</p> <p>D. Formation des homologues au Japon</p> <p>Une personne a participé à "Education des enseignants pour l'enseignement de base dans les pays africains" au Japon. Pour les détails, voir ANNEXE 1-3.</p>
	<p><u>Partie Sénégalaise</u></p> <p>Homologue</p> <p>1. Membres de l'ETN au niveau central, y compris le coordonnateur du projet</p> <p>2. Inspecteurs des IA et des IDEN des régions pilotes</p> <p>Coût local du projet</p> <p>1. Bureau au niveau central (MEN)</p> <p>2. Bureau au niveau régional (IA)</p> <p>Carburant pour la formation et le suivi de CGE</p> <p>1. Carburant pour le suivi</p> <p>2. Carburant pour la formation (3e – 4e année)</p>	<p>A. Mission des homologues</p> <p>Voir ANNEXE 1-4</p> <p>B. Mise à disposition de bureau</p> <p>Le projet a son propre bureau au ministère de l'Éducation à Dakar.</p> <p>Voir ANNEXE 1-5.</p> <p>C. Allocation des coûts de mise en œuvre du projet</p> <p>Voir ANNEXE 1-7.</p>
<b>Conditions préalables</b>		
La politique de CGE existe.	La politique de gestion décentralisée de l'école existe	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique de renforcement de la gestion décentralisée de l'école est restée dans le Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) du Sénégal élaboré par le ministère de l'Éducation.</li> </ul>

## ANNEXE 4-2: Processus d'exécution du Projet

Eléments d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude
Mise en oeuvre des activités planifiées	Les activités planifiées ont-elles été mises en oeuvre comme prévu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des activités inscrites dans le Cadre logique du projet (PDM) ont été mises en oeuvre correctement comme prévu, sauf l'activité 2-5 du PDM, "mise en place d'un système de suivi durable pour les CGE ". Parce que cela nécessite la mise en place des UCGE qui sont chargées d'assurer le suivi des CGE. La mise en place d'UCGE à Fatick et à Kaffrine a accusé du retard, ce qui a retardé le calendrier de formation et entraîné un manque de suivi de la part des IDEN.</li> <li>• L'activité 3.2 "Appuyer l'organisation d'un atelier national de validation du modèle de CGE fonctionnel" est reportée de juillet 2012 à mars 2013 pour que le projet puisse effectuer une série d'activités pour renforcer le fonctionnement des UCGE dans les régions pilotes qui permettront la finalisation du modèle de CGE.</li> <li>• Eu égard à la réflexion en cours sur le budget et les ressources humaines disponibles pour la généralisation du modèle de CGE, les activités allant de 4.1 à 4.3 dans le PDM doivent être reprogrammées.</li> </ul>
Système de gestion et de mise en oeuvre du projet	Le personnel du projet est-il suffisant? Son rôle et sa responsabilité sont-ils bien définis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite à une recommandation de la mission de consultation de la JICA en juillet 2011, le projet a ajouté Kaffrine comme région pilote, en plus de Fatick. L'organisation de formations pour les membres des CGE et le suivi de leurs activités ont entraîné une augmentation des charges de travail de l'ETN (les deux experts japonais et le personnel sénégalais).</li> <li>• Le retard accusé dans l'affectation du 3ème expert japonais à long terme du projet « coordonnateur » (chargé de la gestion matière et financière) est également resté une importante charge de travail pour les autres experts japonais.</li> <li>• Le processus de généralisation du modèle de CGE nécessite une augmentation des membres de l'ETN. Deux membres du personnel de la DEE ont été affectés l'Équipe technique nationale en juillet 2012.</li> </ul>
	Les membres de l'équipe du projet (ETN, IA, IDEN) communiquent-ils fréquemment entre eux? La procédure de prise de décision est-elle appropriée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cause des différentes contraintes de chaque membre de l'ETN, seulement trois réunions ont été tenues par l'ETN en présence de tous les membres au cours de la période comprise entre septembre 2011 et juin 2012. En conséquence, la plupart des décisions ont été prises de manière assez informelle entre le coordonnateur national et les experts japonais. Cette situation a entravé la procédure de prise de décision et le partage des informations sur les activités du projet entre les DEE, DPRE et DRGE.</li> </ul>
	Le CCC s'est-il réuni et a-t-il bien fonctionné?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CCC s'est réuni trois fois comme prévu. Chaque CCC a été efficace dans l'appréciation de l'état d'avancement du projet et du partage d'informations entre l'ETN, les IA et les IDEN. Toutefois, une quatrième réunion, initialement prévue en mars 2012, a été reportée à quelques reprises et n'est pas encore tenue à cause du problème de disponibilité des membres du CCC.</li> </ul>
Appropriation des homologues	Les homologues sont-ils activement impliqués dans les activités du projet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initiative des membres de l'ETN est importante, cependant, certains membres ne sont pas pleinement impliqués dans les activités du projet en raison de leurs autres tâches.</li> <li>• Les résultats des entretiens montrent que la plupart des points focaux des IA et des IDEN sont activement impliqués dans les activités du projet et assez motivés pour la généralisation du modèle de CGE.</li> </ul>
	Les membres des UCGE et des CGE et ceux de la communauté participent-ils activement à la réalisation des activités du projet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des membres des CGE et des UCGE ainsi que ceux de la communauté sont très motivés et participent activement aux activités du projet. Cependant, le manque de ressources financières semble décourager certains de ces membres à mener des activités de CGE. Particulièrement, la plupart des UCGEs ont du mal à mobiliser les ressources financières nécessaires à la réalisation de leurs PAV.</li> </ul>
Relations avec les autres bailleurs	Existe-t-il une collaboration avec les autres partenaires? Les informations essentielles sont-elles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réunions avec les autres donateurs comme la Banque mondiale, le PAM, les ONG ont été tenues et le projet a reçu des missions de la Banque mondiale pour présenter ses activités dans la région pilote de Fatick.</li> <li>• Les agences de développement telles que la KFW (Allemagne) et la Coopération française (France) ont manifesté</li> </ul>

	partagées?	leur intérêt à appuyer la génération des CGE.
Partenariat avec le PREMST	La collaboration avec PREMST 2 pour les activités scolaires a-t-elle été effective comme prévu? Les informations nécessaires sont-elles partagées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mission conjointe du projet a été organisée en octobre 2011 avec le PREMST 2 qui est mise en œuvre également par la JICA et la DEE. Aucun cas concret de collaboration avec le PREMST 2 n'a encore été observé au niveau national, mais il a été noté que certains CGE et UCGE soutiennent et apportent leur soutien à l'organisation d'examen blancs de mathématiques et science et la participation des enseignants à l'étude de leçon qui sont également encouragées par le PREMST.</li> </ul>
Les informations publiques du projet	Les informations sur le projet sont-elles partagées avec les autres parties concernées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les matériaux audio-visuels pour la prochaine formation sur la généralisation des CGE dans toutes les régions ont été élaborés avec le soutien d'un expert japonais à court terme. Bien qu'ils ne soient pas encore pleinement utilisés, les matériaux audio-visuels devraient être utilisés à l'ouverture de la formation sur les CGE.</li> </ul>
Facteurs incitatifs et facteurs bloquants	Existe-t-il des facteurs incitatifs et des facteurs bloquants pour l'obtention de résultats et la réalisation des objectifs du projet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de suivi des CGE par les IA et les IDEN: le dispositif de suivi par les IA et les IDEN n'est pas correctement mis en place pour le moment. Les IDEN reçoivent seulement des rapports ou des appels téléphoniques de la part des CGE et des UCGE.</li> <li>• Le faible taux de recours à la modalité de choix par bulletin secret: L'enquête de terrain a révélé que les membres de CGE et d'UCGE sont très motivés et engagés lorsqu'ils sont élus par le vote à bulletin secret ce qui implique que l'adoption de la modalité de choix par bulletin secret est nécessaire pour encourager les membres de CGE.</li> <li>• Les UCGE non fonctionnelles: bien que les membres des UCGE soient très motivés, la contribution des UCGE a été limitée parce que les membres des UCGE ne maîtrisent pas les activités et le rôle de l'UCGE. En outre les UCGE ont du mal à tenir des AG, surtout lorsque l'Union polarise un nombre important d'écoles.</li> </ul>

## ANNEXE 4-3. Evaluation par les cinq critères

Pertinence : élevé<sup>1</sup>

Elément d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude
<b>Nécessité</b>		
Le but du projet correspond-t-il aux besoins du groupe ciblé?	Les activités de CGE correspondent-elles aux besoins de la communauté et des élèves?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Plusieurs études sur la décentralisation dans le domaine de l'éducation révèlent que la gestion de l'école par l'implication de la communauté améliore la qualité de l'éducation et profite, de fait, aux élèves. Ainsi la promotion de la participation communautaire à la gestion de l'école à travers des activités de CGE contribuera à l'atteinte l'objectif global qui met l'accent sur qualité de l'éducation.</li> <li>(+) Les inspecteurs interrogés estiment que le CGE fonctionnel constitue la stratégie appropriée pour faire face aux problèmes d'éducation dans leur région, à la faiblesse de l'accès, au taux de scolarisation, et aux difficultés de gestion de l'école, en sens que le CGE mobilise des ressources disponibles au sein de la communauté pour améliorer l'environnement éducatif au niveau de l'école où le gouvernement n'est pas en mesure de fournir un appui suffisant en raison du manque de ressources.</li> <li>(+) Les membres de CGE ont également indiqué que le projet a été bien accepté par la communauté, les parents, les autorités locales et les élèves. Cette approche a permis de répondre aux besoins de la communauté locale à travers l'élaboration de PAV de CGE sur la base des véritables problèmes de l'école.</li> </ul>
<b>Priorité</b>		
Le but du projet est-il en adéquation avec le programme national de développement du gouvernement du Sénégal?	Le PDEF qui met l'accent sur la qualité de l'éducation à travers l'amélioration de la gestion de l'éducation demeure-t-il une politique nationale d'éducation	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Dans le PDEF, l'expansion de l'accès de l'éducation, la hausse de la qualité et l'amélioration de la gestion de l'école sont les objectifs à atteindre à l'horizon 2015.</li> <li>(+) Les termes de référence du bilan du PDEF en 2012 indiquent que les PAES est l'une des initiatives qui contribuent à l'amélioration des performances du PDEF. Le PDEF 2012-2025 sera élaboré sur la base de ce bilan.</li> <li>(+) Au niveau régional, chaque IA a élaboré le Plan régional de développement de l'éducation (PRDE) correspondant aux priorités du PDEF au niveau national. Dans PRDE de Kaffrine, l'objectif spécifique de mise en place de CGE fonctionnel est indiqué.</li> </ul>
	L'ordonnance sur la mise en place de CGE en tant qu'unité de mise en œuvre du PDEF n'a-t-elle pas changé?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Le Décret n° 2002 - 652 (2 juillet 2002) pour la mise en place de CGE dans le cadre de la structure du PDEF est toujours valide en tant que cadre politique éducatif. Elle stipule que «Le PDEF doit renforcer la gestion de la décentralisation de l'éducation en insistant sur les besoins de la communauté locale.</li> </ul>
Le projet est-il en adéquation avec la politique de coopération du Japon et le programme pays de la JICA?	Y a-t-il eu un changement important concernant la politique de coopération du Japon et le programme pays de la JICA après le démarrage du projet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) La Charte officielle d'aide au développement (APD) du Japon (mai 2012) souligne la priorité qu'elle accorde à l'aide pour l'amélioration des services sociaux de base. Dans ce chapitre, l'aide pour un accès égal, l'amélioration de la qualité de l'éducation et la politique éducative sont mises en évidence.</li> </ul>
	Existe-t-il une contribution quelconque à TICAD IV qui s'est tenu en mai 2008?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Le Japon a annoncé en janvier 2008 lors de la TICAD IV qu'il aiderait à la promotion de la gestion de l'école grâce à la participation communautaire en ciblant 10.000 écoles en Afrique de l'ouest.</li> </ul>
<b>Adéquation en tant que moyen</b>		
L'approche est-elle appropriée?	Le choix de la région pilote est-il approprié?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Le Projet avait prévu que Fatick serait une région pilote dans les deux premières années du projet. Toutefois, Kaffrine a été rajouté comme deuxième région pilote à partir de septembre 2011 non seulement parce que le Projet a été bien implanté la première année mais aussi pour améliorer le modèle de CGE par des expériences de</li> </ul>

<sup>1</sup> Le résultat de l'évaluation s'est faite sur la base d'une échelle qui va de élevé à bas en passant par moyen



		<p>milieus différents.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Puisque Fatick est plus proche de Dakar, elle est appropriée comme région pilote pour les besoins de suivi fréquent des activités. Kaffrine est séparée de la région de Kaolack depuis trois ans. Kaffrine a été choisie comme deuxième région pilote parce que Kaffrine a un faible indice d'éducation et reçoit peu de soutien des bailleurs de fonds. En outre, l'expérience de l'expansion du modèle de CGE de Fatick à Kaffrine permet au Projet d'avoir une idée du processus d'élargissement avant la généralisation du modèle dans tout le pays.</li> </ul>																																					
	<p>Le choix des membres de CGE par la modalité de vote par bulletin secret est-il approprié?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Les résultats de l'enquête de terrain montrent que le vote par bulletin secret est fiable, évite les problèmes de transparence et motive les membres du CGE. Par conséquent, il est largement accepté en particulier pour la sélection des membres de l'UCGE qui subissent moins de pression socio-culturelle.</li> <li>(+) Le résultat de l'analyse des données de l'étude d'impact, les CGE qui ont utilisé le vote par bulletin secret pour le choix de leurs membres ont réalisé un plus grand nombre d'activités, reçu plus de cotisations, tenu plus d'AG et enregistré un plus grand nombre de participants aux AG que les CGE qui n'ont utilisé le vote par bulletin secret. Il faut surtout noter que la différence en terme de fréquence des AG et de nombre de participants aux AG entre les deux type de CGE est assez significative (5%).</li> </ul> <p>Tableau: 11 Relation entre vote par bulletin secret et activités des CGE</p> <table border="1" data-bbox="969 628 1921 932"> <thead> <tr> <th></th> <th>Vote par bulletin secret</th> <th>Nombre</th> <th>Moyenne</th> <th>Différence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Nombre d'activités exécutées</td> <td>Non utilisé</td> <td>46</td> <td>1,96</td> <td rowspan="2">1,173</td> </tr> <tr> <td>Utilisé</td> <td>31</td> <td>3,13</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Montant total mobilisé des contributions (Fcfa)</td> <td>Non utilisé</td> <td>39</td> <td>84 817,95</td> <td rowspan="2">12 8106,23</td> </tr> <tr> <td>Utilisé</td> <td>28</td> <td>97 628,57</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Nombre d'AG tenues</td> <td>Non utilisé</td> <td>62</td> <td>2,26</td> <td rowspan="2">0,526*</td> </tr> <tr> <td>Utilisé</td> <td>37</td> <td>2,78</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Nombre de participants à l'AG</td> <td>Non utilisé</td> <td>58</td> <td>39,93</td> <td rowspan="2">9,687*</td> </tr> <tr> <td>Utilisé</td> <td>34</td> <td>49,62</td> </tr> </tbody> </table> <p>*signification 5% Source: l'équipe de l'évaluation à mi-parcours en utilisant les données brutes de l'étude d'impact</p>		Vote par bulletin secret	Nombre	Moyenne	Différence	Nombre d'activités exécutées	Non utilisé	46	1,96	1,173	Utilisé	31	3,13	Montant total mobilisé des contributions (Fcfa)	Non utilisé	39	84 817,95	12 8106,23	Utilisé	28	97 628,57	Nombre d'AG tenues	Non utilisé	62	2,26	0,526*	Utilisé	37	2,78	Nombre de participants à l'AG	Non utilisé	58	39,93	9,687*	Utilisé	34	49,62
	Vote par bulletin secret	Nombre	Moyenne	Différence																																			
Nombre d'activités exécutées	Non utilisé	46	1,96	1,173																																			
	Utilisé	31	3,13																																				
Montant total mobilisé des contributions (Fcfa)	Non utilisé	39	84 817,95	12 8106,23																																			
	Utilisé	28	97 628,57																																				
Nombre d'AG tenues	Non utilisé	62	2,26	0,526*																																			
	Utilisé	37	2,78																																				
Nombre de participants à l'AG	Non utilisé	58	39,93	9,687*																																			
	Utilisé	34	49,62																																				
	<p>L'approche du projet constitue-t-elle une stratégie appropriée pour rendre les CGE fonctionnels?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+-) Le projet a identifié trois volets pour la mise en place d'un modèle de CGE fonctionnel: (1) élection démocratique des membres du CGE, (2) élaboration et mise en œuvre de PAV, et (3) le suivi du CGE par l'UCGE et l'administration scolaire.</li> <li>(+-) Dans le premier volet, les entretiens avec les membres de CGE ont révélé que ceux qui sont choisis par des élections démocratiques ont été très motivés dans les activités des CGE. Dans le deuxième volet, les processus d'élaboration et de mise en œuvre des PAV ont favorisé la participation communautaire dans la gestion scolaire. Dans la troisième composante, il s'est avéré que le suivi des CGE par les UCGE est essentiel pour rendre le CGE fonctionnel car le suivi des CGE par les inspecteurs n'est pas réaliste en raison de leurs charges de travail très importantes avec les examens professionnels des enseignants et du manque de moyens.</li> </ul>																																					
<p>Le Japon a-t-il un avantage dans la coopération technique dans ce domaine?</p>	<p>Le Japon a-t-il accumulé des connaissances et des compétences dans ce domaine? L'expérience acquise dans des projets similaires a-t-elle été utilisée dans le projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Les connaissances et compétences associées à un modèle de CGE fonctionnel qui ont été acquises dans la phase I du projet. Les leçons tirées d'autres projets de gestion de l'école dans des pays ouest-africains ont été mises à contribution dans le Projet, y compris la méthodologie de formation, les modules et les guides.</li> </ul>																																					

**Efficacité: moyen**

Eléments d'évaluation	Informations et données nécessaires(Indicateurs)	Conclusions de l'étude
<b>Perspective d'atteinte du but du projet</b>		
Le but du projet est-il approprié?	Le but du projet est-il susceptible d'être atteint?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Les CGE ont été démocratiquement mis en place dans 90,8% des écoles des régions pilotes. Toutefois, en ce qui concerne la fonction des CGE, 66,3% des CGE ont déposé leur PAV et seulement 38,8% des UCGE ont élaboré un PAV comme indiqué dans l'annexe 4-1. Compte tenu de la situation actuelle, le but du projet : «un modèle de CGE fonctionnel est mis en place et généralisé dans tout le pays» est probablement difficile à atteindre d'ici la fin du Projet.</li> </ul>
	Le niveau des indicateurs du but du projet est-il approprié?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Le niveau des indicateurs est trop ambitieux pour être atteint dans la période du projet. Le niveau des indicateurs dans le PDM doit être réajusté compte tenu de la capacité des ressources humaines et financières disponibles.</li> </ul>
<b>Relations de cause à effet</b>		
Le résultat du projet contribue-t-il à la réalisation du but du projet?	La révision et l'amélioration du modèle de CGE élaboré dans la phase I du projet contribue-t-il à la mise en place de CGE dans toutes les régions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) La révision du plan de formation et des guides (résultat 1) a contribué à établir un modèle de CGE.</li> <li>• (+-) Lors des entretiens, les inspecteurs ont indiqué que les guides de formation étaient utiles et faciles à comprendre pour les participants à la formation des CGE. Les guides de formation ont été également distribués à tous les participants à la formation. Toutefois, les inspecteurs IA ont suggéré que certains documents (PAV et Bilan) devaient être simplifiés davantage parce qu'ils sont trop compliqués.</li> <li>• (-) La description du choix des membres de CGE doit être révisée pour accroître le taux de recours à la modalité de choix par bulletin secret.</li> </ul>
	Le dénigrement de l'efficacité du modèle de CGE fonctionnel contribue-t-il à la mise en place d'un modèle de CGE pour toutes les régions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Les trois composantes du CGE fonctionnel: (1) élection démocratique des membres du GCE, (2) élaboration et mise en œuvre de PAV, et (3) suivi des CGE par les UCGE et l'administration scolaire n'ont pas été entièrement réalisées au moment de l'évaluation à mi-parcours. Les éléments suivants sont ressortis de l'évaluation.</li> <li>• (+) Le taux élevé (90,8% des écoles ciblées) de formation des CGE suggère que la formation des directeurs d'école a permis la mise en place des CGE. Cependant, seulement 74,2% des CGE ont eu recours à une élection démocratique pour le choix de leurs membres.</li> <li>• (-) Le faible taux (59,0% des CGE ciblés dans l'année scolaire 2011-2012) d'élaboration de PAV scolaire peut être attribué aux perturbations liées à la campagne électorale et le manque de suivi par les inspecteurs des IDEN.</li> <li>• (-) Le faible taux (38,8% des communautés rurales ciblées) de mise en place d'UCGE peut être attribué au fait qu'il n'y a pas eu de suivi de la part des inspecteurs après la formation.</li> </ul>
	Le processus de préparation contribue-t-il à généraliser le modèle de CGE dans toutes les régions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) La JICA mène l'étude d'impact pour identifier le résultat du Projet. Le Projet réalise également une évaluation externe par le biais de l'équipe de consultants locaux. Les résultats de ces études seront utilisés pour la validation du modèle de CGE avant sa généralisation.</li> <li>• (-) Le projet étudie le budget de généralisation du modèle de CGE, mais aucune ressource financière concrète n'est assurée pour le moment.</li> </ul>
	Le renforcement du système de mise en place et de suivi des CGE contribue-t-il à la généralisation du modèle de CGE dans toutes les régions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Le renforcement du système de mise en place et de suivi du modèle de CGE dans toutes les régions (résultat 4) sera effectué à la prochaine étape du projet.</li> </ul>
Existe-t-il de facteur empêchant l'atteinte du but du projet?	【Hypothèse importante】 Coordination et harmonisation entre les bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+-) Il n'y a pas de facteur négatif dans la coordination entre les bailleurs de fonds.</li> </ul>
	【Hypothèse importante】	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) La plupart des membres de l'ETN et des inspecteurs formés sont restés depuis le démarrage du projet à</li> </ul>

	Les administrateurs qui ont été formés dans les zones cibles, ne sont pas transférés à d'autres zones.	l'exception de quelques inspecteurs des deux régions pilotes, y compris un point focal du département de Fatick.
	Y a-t-il un autre facteur incitatif ou facteur bloquant pour l'efficacité du projet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (-) Les membres de CGE interrogés ont dit craindre que les grèves des enseignants affectent la mobilisation de la communauté lors des assemblées générales parce que les grèves répétitives des enseignants et la fermeture des écoles pendant de longues périodes affectent négativement la confiance des membres de la communauté dans les écoles et les CGE.</li> </ul>

**Efficiency: moyen**

Eléments d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude																																		
<b>Degré d'obtention de résultats</b>																																				
Les résultats escomptés ont-ils été obtenus?		<ul style="list-style-type: none"> <li>(+/-) La plupart des activités prévues ont été réalisées avec succès et les résultats sont en train de suivre, ce qui devrait contribuer à la réalisation de l'objectif du projet. Toutefois, certaines activités liées à la mise en place du système de suivi des CGE et des UCGE sont en retard par rapport au calendrier initial du fait de l'absence de dirigeants et d'autres membres de la communauté en raison des campagnes électorales nationales au cours de l'année scolaire 2011-2012.</li> </ul>																																		
<b>Cause and Effect Relationship</b>																																				
Les activités sont-elles assez efficaces pour produire des résultats?	Les activités sont-elles assez efficaces pour produire des résultats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Les activités ont généralement été mises en œuvre sur la base du PAV et les recommandations sur le projet sont bien utilisées pour produire les résultats escomptés.</li> <li>(+) Compte tenu du niveau de mise en place de CGE et d'UCGE dans les deux régions avec seulement 4 membres de l'équipe technique nationale et de deux experts en service, le niveau d'efficacité du projet est très bon.</li> <li>(-) Le processus de recrutement d'un troisième expert japonais à long terme (coordonnateur du projet) a été retardé. Cela a entravé le bon déroulement du projet à cause de la charge de travail très importante des deux experts en service.</li> </ul>																																		
La qualité, la quantité et le calendrier des recommandations sont-ils appropriés au regard des résultats obtenus?	La révision et l'élaboration de guides de formation et de PAVs ont-ils contribué à une formation de qualité pour les membres des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Dans l'enquête de terrain, la plupart des personnes interrogées ont estimé que la formation des CGE a été très satisfaisante. Les résultats suivants du questionnaire administré aux participants à la formation (tableau 12) montrent également leur niveau de satisfaction élevé de la formation. Cela signifie que les guides et le plan de formation sont adéquats pour une formation de qualité.</li> <li>(+) Le tableau montre également que le niveau de satisfaction de la gestion du temps lors de la session de formation était relativement faible, et cela doit être amélioré.</li> </ul> <p>Tableau: 12 Niveau de satisfaction des participants à la formation</p> <table border="1" data-bbox="965 839 1939 1059"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cours de formation</th> <th>Contenus</th> <th>Supports</th> <th>Animation</th> <th>Gestion du temps</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Fatick</td> <td>Mise en place d'UCGE /PAV</td> <td>99,5%</td> <td>94,3%</td> <td>98,7%</td> <td>79,3%</td> </tr> <tr> <td>Comptabilité</td> <td>99,4%</td> <td>95,8%</td> <td>97,8%</td> <td>88,0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Kaffrine</td> <td>Mise en place d'UCGE /PAV</td> <td>97,0%</td> <td>92,4%</td> <td>94,5%</td> <td>66,6%</td> </tr> <tr> <td>Comptabilité</td> <td>98,7%</td> <td>94,7%</td> <td>97,1%</td> <td>82,0%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Moyenne</td> <td>98,8%</td> <td>94,5%</td> <td>97,3%</td> <td>79,9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: suivi par le projet des sessions de formation en 2011-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Même si, le guide de formation à la mise en place des CGE insiste sur le fait le vote par bulletin secret est la meilleure façon de choisir les membres des CGE, le guide présente quelques autres alternatives. Cela peut avoir empêché le recours exclusif au vote par bulletin secret pour le choix des membres des GCE. Le guide de mise en place des CGE doit donc être révisé avant la généralisation du CGE.</li> <li>(+) Les guides de formation ont été distribués à tous les participants à la formation sur les CGE. L'utilisation de ces guides par les CGE et UCGE, en particulier les documents sur l'élaboration de PAV, le bilan et les procès-verbaux de réunion a été confirmée lors de l'enquête de terrain.</li> </ul>	Région	Cours de formation	Contenus	Supports	Animation	Gestion du temps	Fatick	Mise en place d'UCGE /PAV	99,5%	94,3%	98,7%	79,3%	Comptabilité	99,4%	95,8%	97,8%	88,0%	Kaffrine	Mise en place d'UCGE /PAV	97,0%	92,4%	94,5%	66,6%	Comptabilité	98,7%	94,7%	97,1%	82,0%	Moyenne		98,8%	94,5%	97,3%	79,9%
Région	Cours de formation	Contenus	Supports	Animation	Gestion du temps																															
Fatick	Mise en place d'UCGE /PAV	99,5%	94,3%	98,7%	79,3%																															
	Comptabilité	99,4%	95,8%	97,8%	88,0%																															
Kaffrine	Mise en place d'UCGE /PAV	97,0%	92,4%	94,5%	66,6%																															
	Comptabilité	98,7%	94,7%	97,1%	82,0%																															
Moyenne		98,8%	94,5%	97,3%	79,9%																															
	Les formations pour les membres de GCE contribuent-elles à la mise en place de CGE et d'UCGE fonctionnels?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Grâce à la formation des membres de CGE, 964 CGE (90,8%) ont été mis en place, mais seulement 569 CGE (59,0%) ont déposé leur PAV en 2011-2012. Dans les CGE de la 1<sup>ère</sup> génération, seulement 3,0 activités ont été réalisées en moyenne en 2010-2011. En outre, le montant réellement dépensé était de 174.900 Fcfa par CGE (env. 35. 000 Yen), ce qui représente 57,4% du budget prévu. Ces résultats montrent qu'il y a des axes d'amélioration dans la fonction de CGE en effectuant un suivi approprié des activités du CGE.</li> </ul>																																		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Seules 26 UCGE (38,8%) ont été mis en place après la session de formation. La mise en place des UCGE doit faire l'objet d'un suivi de la part du projet.</li> </ul>
	Les résultats de l'étude d'impact et de l'évaluation externe contribuent-ils à la validation du modèle de CGE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+-) La JICA procède à l'étude d'impact pour déterminer les résultats du projet en utilisant la méthode d'échantillonnage expérimental. L'équipe des consultants locaux recrutée JICA Sénégal mène également une évaluation externe visant à identifier les résultats du projet en utilisant plutôt des descriptions qualitatives. Les résultats des deux études seront mis à contribution pour la validation du modèle de CGE avant sa généralisation.</li> </ul>
	Le soutien pour l'obtention des ressources financières pour la généralisation du modèle de CGE contribue-t-il à l'allocation du budget nécessaire?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Pour le moment, les fonds de la contrepartie du don japonais hors projet et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale sont considérés comme étant les sources potentielles de financement pour la généralisation du modèle de CGE. Par ailleurs, la KFW (Allemagne) et la Coopération française (France) ont manifesté leur intérêt à soutenir la phase de généralisation. Cependant, il n'y a pas de plan de financement concret pour la généralisation du modèle de CGE.</li> </ul>
<b>Les facteurs ayant affecté l'efficience du processus de mise en œuvre du projet</b>		
Les facteurs en faveur de l'efficience de la mise en œuvre du projet.	L'élection démocratique pour le choix des membres du GCE a-t-elle été acceptée par les membres de la communauté?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Les élections démocratiques pour le choix des membres du CGE sont largement acceptées par chaque CGE. Selon les résultats de l'enquête de terrain, 90% (9/10 CGE visités) des CGE ont eu recours à une élection démocratique pour le choix de leurs membres.</li> </ul>
	L'UCGE a-t-elle fonctionné?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Bien que les résultats de l'enquête terrain montrent que les membres des UCGE sont généralement très motivés et qu'il y a eu quelques bonnes pratiques, la plupart des UCGE n'ont pas encore pleinement fonctionné.</li> <li>(+) Le vote par bulletin secret a été largement utilisé pour choisir les membres des UCGE</li> </ul>
Les ressources locales sont-elles utilisées de façon efficiente?		<ul style="list-style-type: none"> <li>(+-) Le projet a recruté des consultants locaux pour réviser et élaborer des guides de formation, mais leur prestation n'a été satisfaisante. Autrement, le projet a recruté un nombre minimum de consultants locaux pour l'organisation matérielle de la formation des CGE. Cela a permis de rendre efficient le coût du projet.</li> </ul>
Les expériences du Projet sont-elles partagées par les pays ouest-africains?		<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Des membres de l'ETN (3 personnes) et de l'ETR (4 personnes) ont visité le projet "l'Ecole pour tous" au Niger du 12 au 17 octobre 2010 pour partager les expériences et les pratiques en matière de généralisation de CGE fonctionnels au Niger.</li> <li>(+) Des membres de l'ETN et de l'ETR ont été également pris part au «Atelier sous-régional de partage d'expériences des Projets d'Appui en gestion scolaire» qui s'est tenu au Burkina Faso du 21 au 24 février 2011. Les homologues, des experts japonais et des consultants locaux du projet de la JICA « L'Ecole pour tous » venus de six pays, le Niger, le Mali, le Burkina Faso, le Sénégal, l'Ethiopie et à Madagascar ont pris part au séminaire.</li> </ul>
Y a-t-il des facteurs qui ont affecté l'efficience du projet?		<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Le retard apporté à l'achat des matériaux nécessaires pour les activités du projet a affecté le bon déroulement de la formation sur les CGE. L'équipe du projet a été obligé de louer du matériel pour la formation et le suivi. Parce que le processus de commande-livraison a pris quatre mois après l'envoi du cahier des charges par l'équipe d'experts du projet au bureau local de la JICA.</li> <li>(-) Les procédures de gestion des contrats de travail des consultants locaux par la JICA ont été modifiées afin de mieux les centraliser au cours de l'année 2011-2012 (2ème année du PAES2) par rapport à l'année précédente, ce qui a contribué, par exemple, à la mise en place d'un programme de formation de quatre semaines dans la Région de Fatick au lieu de deux semaines comme prévu initialement. La procédure comptable de JICA Sénégal doit être améliorée pour la bonne mise en œuvre des sessions de formation.</li> <li>(-) Le matériel audio-visuel a été mis au point par le ministère de l'Education en collaboration avec un expert japonais à court terme, même s'il n'est pas encore entièrement utilisé.</li> </ul>

## Impact: moyen

Éléments d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude
<b>Perspectives de réalisation de l'objectif global</b>		
Peut-on s'attendre à une réalisation de l'objectif global dans la situation actuelle du projet? Y a-t-il un écart entre l'objectif global et le but du projet?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+/-) Depuis le démarrage de la phase II du projet, certaines écoles des régions pilotes signalent que les indices de l'enseignement primaire comme le taux de scolarisation, le taux d'inscription des nouveaux entrants, et le taux d'achèvement se sont améliorés. Même si ces résultats ne peuvent pas être exclusivement attribués au Projet, on peut quand même estimer que l'intervention a contribué à l'obtention de ces résultats. Il est encore trop tôt pour évaluer l'objectif global du projet.</li> <li>• (+) La relation entre l'objectif global et le but du projet est logique. Les résultats de l'enquête de terrain menée à Fatick et à Kaffrine montrent que l'environnement éducatif a été amélioré à l'école grâce aux activités des CGE telles que la sensibilisation à la scolarisation des enfants, le soutien aux enseignants, la réhabilitation d'infrastructures scolaires et l'acquisition de matériels didactiques, etc.</li> </ul>
L'hypothèse importante d'atteinte de l'objectif global est-elle susceptible d'être réalisée?	<b>[hypothèse importante]</b> La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Le renforcement des processus de gestion décentralisée du système éducatif, l'amélioration de la responsabilité et de l'implication des enseignants et des communautés pour une meilleure qualité des enseignements et des formations seront des thèmes centraux dans la prochaine décennie du PDEF (2012-2025).</li> </ul>
Existe-t-il des facteurs bloquants pour la réalisation de l'objectif global?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Dans l'enquête de terrain, certains enseignants ont indiqué que les grèves répétitives des enseignants au cours de l'année scolaire 2011-2012 a eu un impact négatif sur les résultats des élèves. Si la grève se poursuit à l'avenir, la réalisation de l'objectif global sera retardée.</li> </ul>
<b>Effet élargi</b>		
Y a-t-il des effets élargis?	Y a-t-il une expansion du modèle de CGE en dehors de la zone pilote?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) Le Projet a noté une forte demande de l'application de la gestion scolaire parmi les participants des autres régions lors de l'événement annuel appelé « la Semaine nationale de l'école de base » qui s'est tenue au mois de mai dernier.</li> <li>• (-) Certains CGE ont été mis en place dans d'autres régions, toutefois, le rapport sur l'état d'avancement montre que les procédures appropriées, par exemple pour le choix des membres des CGE, n'ont pas été appliquées en raison du manque de formation.</li> </ul>
<b>Autres impacts</b>		
d'autres impacts négatifs ou positifs ont-ils été produits?	Les impacts positifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+/-) Deux réunions et une mission conjointe PAES-PREMST ont été tenues pendant la période d'octobre 2011 à juin 2012. Il a été constaté que certains CGE et UCGE ont organisé des examens blancs en mathématiques et dans les sciences et la participation des enseignants dans des sessions de renforcement des capacités, ce qui est également encouragé par le PREMST.</li> <li>• (+) En termes de coordination avec les autres bailleurs de fonds, le PAM a manifesté son intérêt dans la mise à contribution des CGE pour la gestion et le suivi des cantines scolaires. Les enseignements tirés du guide de formation du projet devront être appliqués au guide de gestion des cantines scolaire du Département de l'alimentation scolaire du ministère de l'Éducation.</li> <li>• (+) Un projet de gestion scolaire "Aide et Action" (ONG soutenue par l'AFD) a invité les experts du PAES à un atelier pour affiner leur modèle de « projet d'école » en simplifiant leurs outils de planification et d'élaboration de rapports.</li> <li>• (+) Le résultat de l'étude d'impact<sup>2</sup> réalisée par la JICA montre que les CGE ayant reçu une formation du Projet</li> </ul>

<sup>2</sup> Pour cette étude, 120 écoles ont été choisies au hasard parmi les 281 écoles des 12 communautés rurales ciblées de la région de Fatick, puis elles ont été classées en trois catégories (Groupe A: fait la

		<p>(groupe de traitement) font plus d'heures de cours de rattrapage que les CGE n'ayant pas reçu de formation du projet (groupe de contrôle). Ce résultat suggère également que l'intervention du projet auprès des CGE encourage les enseignants à faire des cours de rattrapage non seulement pour le CM2 (candidats au CFEE), mais aussi pour les élèves du CI au CM1. Le pourcentage des enseignants faisant des cours de rattrapage dans le groupe de traitement est plus élevé que celui des enseignants du groupe contrôle. Le projet estime que la participation et l'implication des enseignants en tant que membre des CGE peut expliquer l'augmentation du nombre d'enseignants qui ont commencé les cours de rattrapage.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="987 411 1451 687"> <p><b>Total des heures de cours de rattrapage</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>grade</th> <th>Treatment</th> <th>Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>8.0</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>2</td><td>10.0</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>3</td><td>10.0</td><td>6.0</td></tr> <tr><td>4</td><td>10.0</td><td>8.0</td></tr> <tr><td>5</td><td>10.0</td><td>10.0</td></tr> <tr><td>6</td><td>25.0</td><td>12.0</td></tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="1462 411 1865 687"> <p><b>Pourcentage des enseignants qui font des cours de rattrapage</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Group</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Treat (A, B)</td><td>30.00</td></tr> <tr><td>Control (C)</td><td>12.00</td></tr> </tbody> </table> </div> </div>	grade	Treatment	Control	1	8.0	2.0	2	10.0	4.0	3	10.0	6.0	4	10.0	8.0	5	10.0	10.0	6	25.0	12.0	Group	Percentage	Treat (A, B)	30.00	Control (C)	12.00
grade	Treatment	Control																											
1	8.0	2.0																											
2	10.0	4.0																											
3	10.0	6.0																											
4	10.0	8.0																											
5	10.0	10.0																											
6	25.0	12.0																											
Group	Percentage																												
Treat (A, B)	30.00																												
Control (C)	12.00																												
Impacts négatifs		<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) En raison des activités de sensibilisation menées par un CGE, le nombre d'élèves inscrit d'avance a connu une hausse. Toutefois, le nombre d'enseignants et de salles de classe n'était pas suffisant pour accueillir le surplus d'élèves, ce qui décourage les élèves et les parents d'élèves.</li> </ul>																											

promotion de l'utilisation du vote par bulletin secret pour le choix des membres de CGE, Group B: ne fait pas la promotion du vote par bulletin secret pour le choix des membres de CGE, et le Groupe C: groupe de contrôle). Groupe de traitement signifie Groupe A et B. Groupe de contrôle signifie Groupe C.

## Durabilité : moyen

Éléments d'évaluation	Informations et données nécessaires (Indicateurs)	Conclusions de l'étude																				
<b>Aspects politiques et systémiques</b>																						
Y a-t-il une forte probabilité de poursuite du soutien de la politique après la période de coopération?	Le ministère de l'Éducation a-t-il une stratégie de maintien des CGE après la période de coopération?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Le renforcement des processus de gestion décentralisée du système éducatif et l'amélioration de la responsabilité, de l'implication des enseignants et des communautés pour une meilleure qualité des enseignements et des formations sont identifiées par le PDEF.</li> <li>(+) Les termes de références du bilan du PDEF en 2012 stipulent que le PAES est l'une des initiatives qui contribuent à améliorer les performances du PDEF. Le PDEF 2012-2025 sera élaboré sur la base de ce bilan.</li> <li>(+) Le modèle de CGE fonctionnel a été déjà validé en tant que structure officielle d'organisation de la communauté par le Décret 2002-652 du 02 juillet 2002.</li> <li>(+) Le PRDE au niveau régional insiste également sur la création de CGE fonctionnel.</li> </ul>																				
<b>Les aspects institutionnels, organisationnels et financiers</b>																						
Le modèle de CGE est-il durable?	Est-ce ministère de l'Éducation et l'ETN ont suffisamment d'autorité, de membres et de budget pour formuler, contrôler et mettre en œuvre la politique de CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Bien que les membres de l'ETN fassent preuve d'initiative active en faveur du projet, il leur est difficile de s'engager exclusivement dans ce projet car ils ont plusieurs autres tâches à faire au ministère.</li> <li>(-) Les fonds de la contrepartie « Budget consolidé d'investissement : BCI » ont été affectés aux IDEN pour le suivi de la part des inspecteurs. Cependant les Fonds n'ont pas complètement été utilisés par IA et IDEN dû aux examens professionnels des enseignants et du manque de moyens de transport. Bien que les UCGE doivent mobiliser des ressources financières grâce aux cotisations des CGE et aux contributions d'autres partenaires, la plupart des CGE n'ont pas encore mobilisé de ressources financières. Par conséquent, ils ont réalisé peu d'activités.</li> </ul>																				
	Les IA et les IDEN ont-ils suffisamment de personnel et de budget pour former et assurer le suivi des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+) Un point focal du PAES a été nommé à chaque IA et à chaque IDEN et tous les inspecteurs des IA et des IDEN sont impliqués dans le projet.</li> <li>(+) Les IA et les IDEN ont indiqué qu'il y a assez d'inspecteurs pour assurer la formation des CGE.</li> </ul> <p>Table: 13 nombre d'inspecteurs formés</p> <table border="1" data-bbox="965 959 1753 1067"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>IA</th> <th>CRFPE</th> <th>IDEN</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>17</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>35</td> <td>46</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: document du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Le système de suivi est un point faible du projet. La faiblesse du système de suivi est un problème institutionnel des IA et des IDEN non seulement pour le PAES, mais aussi pour tous les programmes.</li> <li>(+) Certains inspecteurs profitent d'autres occasions pour faire le suivi des CGE, par exemple lors de la visite d'école dans le cadre des examens professionnelles des enseignants.</li> <li>(-) La plupart des IDEN ne dispose pas de moyens de transport suffisants. Certains inspecteurs empruntent des véhicules pour leurs activités de suivi au gouverneur de leur région.</li> </ul>	Region	IA	CRFPE	IDEN	TOTAL	Fatick	2	5	18	25	Kafrine	4	0	17	21	TOTAL	6	5	35	46
	Region	IA	CRFPE	IDEN	TOTAL																	
Fatick	2	5	18	25																		
Kafrine	4	0	17	21																		
TOTAL	6	5	35	46																		
Les UCGE disposent-ils de ressources suffisantes pour soutenir leurs activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>(+/-) Certaines UCGE ont été mises en place au niveau des communautés rurales. Le rôle principal de l'UCGE consiste à soutenir et à assurer le suivi des CGE.</li> <li>(+) Le résultat de l'enquête de terrain montre que les UCGE mises en place ont un nombre suffisant de membres</li> </ul>																					



		<p>et qu'ils sont en général très motivés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Bien que l'UCGE doive mobiliser des ressources financières par la cotisation des CGE et d'autres partenaires, la plupart des UCGE n'ont pas collecté de ressources financières. Par conséquent, leurs activités sont limitées.</li> <li>• (-) Il a été noté lors de l'enquête de terrain que la participation active des collectivités locales permet au CGE et aux UCGE d'obtenir les ressources financières nécessaires pour leurs activités. Cependant, l'implication des collectivités locales reste timide.</li> </ul>
	Les CGE disposent-ils de ressources suffisantes pour soutenir leurs activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Les CGE est mis en place au niveau des écoles par arrêté ministériel. Puisque le fonctionnement du CGE dépend du suivi et contrôle des inspecteurs, certains CGE ne sont entièrement fonctionnels.</li> <li>• (+) Le montant effectivement dépensé est de 174.900 Fcfa par CGE (près de 35.000 Yen) en moyenne. Cela signifie que les CGE ont assez de moyens pour mener leurs activités.</li> <li>• (+) Les cotisations des parents d'élèves constituent la principale source de financement des CGE. Le résultat de l'enquête de terrain montre que les cotisations des parents pour les CGE varient de 200 à 1000 Fcfa par personne et par an. Dans un cas rare, le CGE de Marouth à Fatick demande aux parents de fournir un kilogramme de mil comme participation au CGE.</li> </ul>
Est-ce que le budget nécessaire pour la généralisation de l'UCGE et du CGE est susceptible d'être mobilisé?	Est-il possible d'obtenir le budget nécessaire pour une bonne généralisation de l'UCGE et du CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Les fonds de la contrepartie du don japonais hors projet et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de la Banque mondiale sont considérés comme des sources potentielles de financement de la généralisation du modèle de CGE. Par ailleurs, la KFW (Allemagne) et la Coopération Française (France) ont manifesté leur intérêt à appuyer le projet de généralisation du CGE. Cependant, il n'ya pas de plan financier concret pour la prochaine généralisation du modèle de CGE.</li> <li>• (-) La Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds demandent que l'initiative du ministère de l'Éducation fournisse elle-même les fonds requis. Toutefois, l'ETN en tant qu'équipe n'a pas encore pris l'initiative de faire pression pour obtenir le budget nécessaire.</li> </ul>
<b>Aspects techniques</b>		
Les acteurs des CGE sont-ils dotés de compétences suffisantes?	L'ETN dispose-t-elle de capacités techniques suffisantes pour gérer et faire le suivi des activités des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) L'ETN comprend la stratégie de CGE et elle a assez de compétences pour animer les sessions de formation des CGE. Ils ont mené avec succès la formation sur la mise en place des CGE.</li> </ul>
	Les IA et les IDEN disposent-elles de capacités techniques suffisantes pour assurer la formation le suivi des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) La majorité des inspecteurs comprennent bien la stratégie de CGE et ils sont très motivés. Ils ont mené avec succès la formation sur la mise en place des CGE et des UCGE car la plupart des participants ont dit être satisfaits comme indiqué dans le tableau 12.</li> <li>• (-) Les inspecteurs sont également confiants pour animer des sessions de formation dans d'autres régions du Sénégal.</li> </ul>
	Les UCGE disposent-elles de capacités techniques suffisantes pour assurer le suivi des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Bien que les membres des UCGE soient très motivés, ils n'ont pas bien saisi le mode de fonctionnement de l'UCGE. Ils ont besoin de plus de soutien de la part de l'ETN, des IA et des IDEN.</li> <li>• (-) Seules quelques UCGE ont déposé leur PAV aux IDEN. Cependant, quelques bonnes pratiques d'UCGE (par exemple, l'UCGE de Mbar dans le département de Gossas) ont été observées. L'ETN suggère de partager cette bonne pratique avec les autres UCGE afin de promouvoir leurs activités.</li> </ul>
	Les CGE disposent-ils de capacités techniques suffisantes pour assurer la planification et la mise en œuvre des activités des CGE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Les membres de CGE sont bien formés et motivés. Toutefois, en raison de l'interruption du suivi, une baisse de performance a été observée en particulier chez les CGE du premier groupe de Fatick. Cela implique que le suivi et la supervision sont essentiels pour rendre fonctionnel le CGE.</li> <li>• (-) Au cours de l'enquête de terrain, certains membres de CGE ont demandé à être formés sur la mobilisation des membres de la communauté car ils ont des difficultés à obtenir un soutien financier de leur part.</li> </ul>

<b>Aspects sociaux</b>		
Est-il possible qu'un effet durable soit inhibé par un manque de considération pour les pauvres et les personnes vulnérables?	Y a-t-il des différences géographiques importantes dans la participation de la communauté?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) Il est difficile d'impliquer la communauté dans certains petits villages enclavés habités de peuples nomades.</li> </ul>
	Les cotisations ne constituent-elles pas un lourd fardeau pour les membres de la communauté?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) La pauvreté de la communauté dans les zones rurales peut être attribuée au faible taux de collecte des cotisations</li> </ul>

### 3. 評価グリッド (和文)

セネガル国教育環境改善プロジェクトフェーズ2 中間レビュー 評価グリッド(案)

VER1  
2013/6/25

評価項目	評価設問		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					
実績の検証 (見込み)	上位目標の達成度 (見込み)	GGEによる学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する	教育指標が改善される見込みはあるか	【PDM指標】 ・教育指標の向上(就学率、留年率、中退率、修了率の州別、県別データ) 【PDM指標】 学校・家庭における教育環境の改善(施設、設備、教科書、授業時間数、教員の意識・能力、校長のリーダーシップ、住民の教育に対する意識の変化)	・2010年-2012年の就学率、留年率、中退率、修了率の州別、県別データ ・GGEによる活動実績 ・将来的な指標達成の見込み	インパクト調査結果 教育省データ 活動総括表 インタビュー結果	ドキュメントレビュー データ提出依頼 インタビュー
		学校・家庭における教育環境が改善される見込みはあるか	【PDM指標1】・全州の80%の学校において民主選挙によりCGEが設立される	・県別のCGE設置数(ファティック、カプリン州) ・民主選挙実施率 ・民主選挙によるCGE委員選出に対する関係者の意見 ・コミュニティとの協力・連携状況 ・その他コミュニティとの協力実績(会合出席等)	選挙報告書 インタビュー結果		
プロジェクト目標達成度	機能する学校運営委員会(CGGE)のモデルが確立され、全州に普及される	将来全州にCGEが設置される見込みはあるか	【PDM指標2】・全州の80%の市/村落共同体でCGEの連合体が形成される	・県別のCGE連合設置数(ファティック、カプリン州) ・民主選挙実施率 ・総会の開催数、参加者数(率) ・連合参加CGE数 ・活動計画策定数 ・学校活動計画提出数(回収率) ・分担金回収状況 ・分担金徴収に係る課題・対策 ・コミュニティからの支援額 ・その他コミュニティとの協力実績(会合出席等)	選挙報告書 活動計画・投書表 インタビュー結果		
		将来全州にCGE連合が設置される見込みはあるか	【PDM指標3】・全州の80%のCGEがCGEの連合体に学校活動計画(PAV)を提出する	・県別の学校活動計画提出数 ・県別の学校活動計画実施状況(%) ・学校活動計画の内容 ・資源動員量(金額等) ・CGEの会計報告の公表状況 ・PAVが策定されていない理由と対策	選挙報告書 活動計画・投書表 インタビュー結果		
		プロジェクト実施期間中に全州に設立されたCGEにより学校活動計画(PAV)が策定される見込みはあるか	【PDM指標1】・CGE設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	・学校活動計画にかかわる研修内容、マニュアルの満足度、活用状況	選挙報告書 インタビュー結果		
成果の達成度	【成果1】フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される	CGE設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	【PDM指標2】・学校活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	・CGEモニタリングの実施状況 ・研修内容・マニュアルの満足度 ・モニタリングの実施方法、頻度、内容 ・CGE担当官によるCGE連合、CGEに対する技術支援の実績	選挙報告書 インタビュー結果		
		学校活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	【PDM指標3】・CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	・学校活動計画にかかわる研修内容、マニュアルの満足度、活用状況	選挙報告書 インタビュー結果		
		CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認されたか	【PDM指標1】・90%の校長が、CGE設立研修に参加する	・県別のCGE設立研修参加人数 ・研修の満足度、活用度 ・研修内容の活用に関する促進・阻害要因	選挙報告書 インタビュー結果	データ提出依頼 インタビュー	
		パイロット州において、校長が研修に参加したか	【PDM指標2】・80%の学校が、民主的なCGE設立にかかる住民総会議事録をIDENに提出する	・県別の住民総会議事録数 ・今後のCGE設置数の見込み ・設置に際しての促進・阻害要因			
		パイロット州において、学校が住民総会を実施したか	【PDM指標3】・90%のCGE代表者が、学校活動計画策定研修に参加する	・県別の学校活動計画策定研修への参加者数 ・研修の満足度、活用度 ・研修内容の活用に関する促進・阻害要因			
		パイロット州において、CGE代表者が学校計画策定研修に参加したか	【PDM指標4】・80%のCGEが、学校活動計画をIDENに提出する	・県別の学校活動計画数 ・活動計画の策定の際の住民参加度、活動計画の満足度 ・活動計画策定に際しての促進・阻害要因			
		パイロット州においてCGEは機能しているか	【PDM指標5】・80%のCGEが、少なくとも1年間に1つ以上の教育改善活動を実施する	・活動総括表における活動実績数、活動内容、活動費用 ・活動内容にかかわる住民、生徒の意見 ・活動実施に際しての促進・阻害要因 ・その他コミュニティとの協力実績(会合出席等)			
		パイロット州においてCGE連合は形成されたか	【PDM指標6】・80%のCGEが、1年間に最低3回の住民総会を開催する	・CGEによる住民総会の実施実績 ・総会内容、総会の有効性			
		パイロット州においてCGE連合は機能しているか	【PDM指標7】・90%のCGE代表者が、モニタリング研修に参加する	・CGE代表によるモニタリング研修参加人数 ・研修の満足度・活用度			
		パイロット州においてCGE連合は形成されたか	【PDM指標8】・80%の市/村落共同体でCGEの連合体が形成される	・現時点での県別のCGE連合数 ・今後のCGE連合の設置数の見込み ・設置に際しての促進・阻害要因			
パイロット州においてCGE連合は機能しているか	【PDM指標9】・80%のCGEの連合体が、総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する(年3回)	・現時点での総会開催状況 ・将来の総会実施の可能性、課題					
		【PDM指標10】・80%のCGEがCGE連合体に年間活動総括表を提出する	・現時点での県別の年間総括表の提出数 ・今後の年間総括表の提出の見込み				

評価項目	評価設問		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							
実施プロセスの検証	成果の達成度	【成果3】有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる	普及モデルの普及体制が構築されたか	【PDM指標1】・外部評価が実施され報告書が作成される	・2012年6月に実施される外部評価の実施状況、結果	進捗報告書 インタビュー結果	データ提出依頼 インタビュー		
				【PDM指標2】・CGE機能化モデルが承認アトリエで承認される	・2012年9月実施予定のCGEモデル承認ワークショップ実施計画				
				【PDM指標3】・普及に必要な外部資金が獲得される	・外部資金の獲得にかかわる将来計画 ・CGE全国普及にかかわる経費の積算				
投入の実績	日本側	A. 日本人専門家派遣 1) 長期専門家(3名) 2) 短期専門家(必要に応じて) B. 機材供与(モニタリング車両、事務用機器、研修実施・マニュアル制作にかかる費用、本邦/第三国研修費	投入量、投入の質及び時期は計画どおりか。計画と齟齬がある場合の(阻害)要因は何か	計画と進捗の比較	時期、投入量、投入の質	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー		
			セネガル側 A. カウンターパート人件費 B. プロジェクト執務室、維持費 C. モニタリング経費 D. 研修実施経費(3~4年次)	投入量、投入の質及び時期は計画どおりか。計画と齟齬がある場合の(阻害)要因は何か	計画と進捗の比較	時期、投入量、投入の質			
				前提条件	学校運営に関する教育地方分権化政策が存在する	学校運営に関する教育地方分権化政策の実施状況	地方分権教育行政にかかわる政策の有無 関係者の意見		
計画の進捗状況	【成果1】フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直し、改善される	1.1 CGE設立の研修内容・マニュアルの見直しを行う	達成度、達成時期などの確認及び計画との比較	達成度、達成時期					
		1.2 学校活動計画(PAV)策定の研修内容・マニュアルの見直しを行う							
		1.3 CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの見直しを行う							
		【成果2】ルーフ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される							
		2.1 改善されたマニュアルにより、CGE設立にかかる講師研修を実施する							
		2.2 改善されたマニュアルにより、学校活動計画策定及びCGEモニタリングにかかる講師研修を実施する							
		2.3 研修講師が校長に対し、CGE設立にかかる研修を実施する							
		2.4 研修講師が校長及びCGE代表に対し、学校活動計画策定及びCGEモニタリングにかかる研修を実施する							
		2.5 持続的なCGEモニタリング体制を確立する							
		【成果3】有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる							
3.1 CGE機能化戦略の外部評価を支援する									
3.2 CGE機能化戦略の承認アトリエ開催を支援する									
3.3 モデル全国普及資金(JSDFを含む)の獲得を支援する									
【成果4】確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される									
4.1 CGE機能化モデルの全国普及計画の策定を支援する									
4.2 CGE機能化モデルの全国普及のための技術支援を行う									
活動の促進要因、阻害要因はあるか									
追加・中止された活動はあるか。今後実施が計画されている活動(主に成果3, 4にかかわる活動)の実施計画はどのようなものか					・活動計画、活動実績(社会開発基金JSDF、見返り資金運用管理等)				

評価項目	評価観点		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法	
	次項目	小項目					
実施プロセスの検証	実施体制・プロジェクト運営	プロジェクトスタッフの人数、役割分担は適当か	・専門家・現地スタッフの人数、役割 ・担当分野の自己評価と課題についての認識 ・県庁学官事務所(IDEN)のモニタリング業務に関して州担当制の効率性、業務負担	・専門家、CPの意見	プロジェクト資料 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
		プロジェクト関係者間の情報共有、関係は良好か	プロジェクトチーム内(専門家、CP)の相互コミュニケーションは十分か。意思決定プロセスは適当か	・情報共有の方法、頻度、内容	・専門家、CPの意見	インタビュー結果	インタビュー
			ETNを含むプロジェクトチーム内の情報共有は十分か。信頼関係が醸成されているか 合同調整委員会は機能しているか	・情報共有の方法、頻度、内容 ・合同調整委員会の開催頻度、委員出席率、内容	・ETN、専門家の意見 ・IA、IDENの意見 ・合同調整委員会議事録 ・会議参加者の意見	合同調整委員会議事録	ドキュメントレビュー インタビュー
	C/P/Oのオーナーシップ	CPは主体的にプロジェクト活動を実施しているか	・CPの意識、活動への参加状況	・主要CPの昇進に伴う関与の減少の現状及びその解決策 ・関係者の意見	進捗状況報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
		CGE連合、CGE、住民は主体的に活動を実施しているか	・CGE連合、CGE、住民の意識	・関係者の意見	進捗報告書 インタビュー結果		
	他ドナーとの連携	他ドナーとの連携は効果的に行われたか。重複はないか	世界銀行との連携は計画どおり適切に実施されているか。必要な情報共有は行われているか。	・世界銀行・JICA合同視察団受け入れ	・調整による活動の実績 ・全含の頻度 ・関係者の意見	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
			その他ドナーとの情報共有は行われているか。	・情報共有の対象ドナー、方法、頻度、内容	・情報共有の実績 ・関係者の意見		
	PREMSTとの連携	相互の情報提供や活動における連携はあるか。連携による活動は有効だったか	・連携による活動の実績状況、連携の阻害要因	・連携の実績 ・関係者の意見	進捗報告書	ドキュメントレビュー	
	阻害要因及び貢献要因	活動進捗、成果達成、目標達成に阻害要因はあるか	学校運営に関する教育地方分権化政策が継続される(外部条件)	・学校運営に関する分権化の政策実施状況の確認 ・関係者の意見	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
			パイロット州において、研修を受講した行政官が異動しない(外務条件)	・研修を受講した行政官の残存状況、移動による影響の確認			
ドナーの介入に関する協調及び協関係が悪化しない(外部条件)			・重複する分野でのドナーのとの関係の確認				
その他の阻害要因はあるか			・関係者の意見				
	活動進捗、成果達成、目標達成に貢献する要因はあるか	促進要因はあるか	・関係者の意見				
妥当性	必要性	CGEの活動は住民・児童のニーズと合致しているか	・住民、児童の満足度 ・関係者の意見 ・住民・児童のCGE活動への参加度 ・CGEの動員額	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー		
		上位目標とセネガル国家開発計画との整合性はあるか	「教育のマネジメントの改革」とそれを通じた「教育の質の向上」を重点に置いた「教育・訓練10カ年計画(PDEF)」に変更はないか 2002年に制度化されたPDEFの運営機関としてのCGEの設置にかかわる政令に変更はないか	「教育・訓練10カ年計画(PDEF)」におけるCGE支援の位置づけ CGEの設置にかかわる政令の改定状況	PDEF 進捗報告書 専門家、CPへのインタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
	優先度	プロジェクトと日本の援助政策、JICA国別事業実施計画との整合性はあるか	日本の対セネガル援助重点課題、JICA国別事業実施計画に変更はないか 2008年5月に開催されたTICAD IVの横浜行動計画への寄与はどのようなものか。TICAD Vとの整合性はあるか	日本の教育協力、対セネガル二国間協力に関する政策文書	「ODA大綱」「ODA中期政策」等援助政策文書 JICA国別事業実施計画	ドキュメントレビュー	
		プロジェクトのアプローチは適切だったか	パイロット州の選定はモデル作成のための対象地域として適切か。 IDEN及びCGE連合によるモニタリングはCGEの機能化への戦略として適切か 地域間格差は生まれていないか	教育指標におけるパイロット州の位置づけ IDEN、CGE連合によるモニタリング実施状況 ・費用負担は公平か ・効果の受益は公平か	活動実績 関係者の意見 報告書 関連文書 インタビュー結果 活動総括表	ドキュメントレビュー インタビュー	
	日本への協力としての優位性はあるか	日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、日本の経験が生かせるか	類似案件の実績・評価 活動実績、他国へのスタディツアー	関係文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー		
	その他	プロジェクト開始以降のプロジェクトをとりまく環境(政策、経済、社会)の変化はあったか	関係者の意見	インタビュー結果	インタビュー		

評価項目	評価設問		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					
有効性	プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト目標は達成されるか	実績と計画(目標値)の比較	・投入・活動の実績 ・目標、成果の達成度 ・関係者の意見	進捗報告書 関連文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
	因果関係	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標達成に貢献しているか	フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善されることにより、全州に普及可能なCGEモデルの確立に貢献しているか CGE機能化モデルの有効性の実証は全国普及可能なCGEモデルの確立に貢献する見込みは高いか CGE機能化モデルの普及準備にかかわる成果はCGEモデルの全国普及に貢献する見込みは高いか CGEを設置・モニタリングするための体制強化はCGE機能化、CGEモデルの全国普及に貢献する見込みが高いか		・活動実績 ・関係者の意見  ・活動実績 ・関係者の意見  ・活動実績 ・関係者の意見	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		プロジェクト目標達成を促進あるいは阻害する外部要因はあるか	・ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない(外部条件) ・パイロット州において、研修を受講した行政官が原則として異動しない(外部条件) その他促進、阻害する外部要因はあるか		・ドナーの援助動向  ・教員及び行政官の異動状況  ・関係者の意見	進捗報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		成果の達成度	成果は計画どおり達成しているか、阻害要因があるとすれば何か 各成果の指標の設定水準は適切か	実績と計画(目標値)の比較	・計画の達成度、時期 ・関係者の意見  ・関連情報 ・関係者の意見	進捗報告書 関連文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
効率性	因果関係	成果を産出するために十分な活動であったか	フェーズ1で構築された研修内容、マニュアルの見直しはCGEモデルの改善に寄与したか 改善された研修内容、マニュアルによる研修の実施により、パイロット州においてCGE機能化モデルの有効性が実証されたか 外部評価、承認アトリエの開催はCGEモデルの普及に寄与する可能性が高いか。モデル全国普及資金の獲得を支援するための活動は効果的に実施されているか CGEモデルの全国普及計画を支援する活動がプロジェクトの後半で実施される可能性が高いか		・関連情報 ・関係者の意見  ・関連情報 ・関係者の意見  ・関連情報 ・関係者の意見	進捗報告書 関連文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		達成されたアウトプットから見て投入の質、量、タイミングは適切か	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か 供与機材の種類、量、設置時期は適切か 本邦研修の分野、研修内容、研修時期、受入時期は適切か 日本側の現地活動費は適切か セネガル側のCP配置、現地NGO(研修運営)、予算配分は適切か		・専門家派遣実績 ・関係者の意見  ・納入機材リスト ・関係者の意見  ・研修員受入実績 ・教育局長の意見  ・現地活動費実績 ・関係者の意見  ・CP、現地NGO(研修運営)在籍状況 ・セネガル側の投入状況 ・関係者の意見	進捗報告書 関連文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		プロジェクトの効率性に影響を与えている要因	CGE役員選出における無記名投票の実施は行われているか(運営指導) CGE連合は機能しているか(運営指導)	・無記名投票の実施状況 ・促進・阻害要因  ・CGE連合の機能状況 ・促進・阻害要因	・無記名投票の実施率 ・関係者の意見  ・CGE連合の設置率、総会開催率、活動計画策定率 ・関係者の意見	進捗報告書 関連文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		ローカル資源を有効に活用しているか	現地スタッフ、既存のシステム等が有効に活用されているか		・プロジェクト支出実績 ・関係者の意見		
		域内での経験共有が行われているか	西アフリカ地域における域内における経験共有が行われているか		・プロジェクト実施体制 ・関係者の意見		
	インパクト	上位目標の達成見込み	投入・成果の実績、活動の状況から、上位目標の達成の可能性は高いか。上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか 上位目標達成に必要なプロジェクト以外の要因が満たされる可能性は高いか 上位目標の達成を阻害する要因はあるか	各活動の実績回数、動員額と教育指標の相関の有無 プロジェクト実施州と未実施州との間の教育指標の比較	・2010年-2012年の就学率、留年率、中退率、修了率の州別、県別データ  ・地方分権化政策の動向  ・関係者の意見	教育省データ インパクト調査報告書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー
		波及効果	面的な広がりはあるか	パイロット地域でのCGEモデルの他州への拡大はあるか 「理数科教育改善プロジェクト」(PREMST)との相乗効果はあるか		・関連情報 ・関係者の意見  ・周辺国に対する技術支援・経験共有の実績 ・プロジェクトチームの意見	ドキュメントレビュー インタビュー
			上位目標以外の正負の効果・影響はあるか	CGE役員選出における無記名投票への抵抗はあるか		・関係者の意見	

評価項目	評価設問		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					
持続性	政策・制度面	政策支援は協力終了後も継続される可能性は高いか	教育政策においてCGEによる学校運営改善が今後重要な位置を占めるか。	CGE政策の将来計画、戦略・教育省の意見	進捗報告書 政策文書 インタビュー結果	ドキュメントレビュー インタビュー	
			教育省はプロジェクト終了後のCGEの継続に係る戦略をもっているか	CGE政策の将来計画、戦略・教育省の意見			
	組織・財政面	CGE政策の実施を担う組織は維持されるか	教育省は全国レベルでCGE政策を策定、統括、実施するために必要な権限と人員、経常予算を有しているか	教育省は全国レベルでCGE政策を策定、統括、実施するために必要な権限と人員、経常予算、もしくは通常業務に取り込まれているか	ETNの教育省内の位置づけ、権限、体制、予算	報告書 関連文書 インタビュー結果 関係者の意見	ドキュメントレビュー インタビュー
			IAは、州レベルでCGE政策を策定、統括、実施するために必要な権限と人員、経常予算、もしくは通常業務に取り込まれているか	IAの州教育局内の位置づけ、権限、体制、予算			
			IDENは、県レベルでCGE政策を策定、統括、実施するために必要な権限と人員、経常予算、もしくは通常業務に取り込まれているか	IDENの州教育局内の位置づけ、権限、体制、予算			
			CGE連合は活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか	CGE連合の組織体制、収入状況			
			CGEは活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか	CGEの組織体制、収入状況			
			全国普及のための資金が確保される見込みはあるか	全国普及のために必要な財源が確保される可能性は高いか(運営指導)	資金の確保の可能性 教育省、専門家の意見		
	技術面	CGE関係者の能力開発は十分に行われているか	ETRの関連研修実施能力、モニタリング能力は十分か	ETRの関連研修実施能力、モニタリング能力は十分か	活動実績及び評価結果 関係者の意見	報告書 関連文書 インタビュー結果 関係者の意見	
			IDENはCGE連合/CGEをモニタリングする能力(機能)を十分に備えているか(運営指導)	IDENはCGE連合/CGEをモニタリングする能力(機能)を十分に備えているか			
CGE連合はCGEをモニタリングする能力(機能)を十分に備えているか			CGE連合はCGEをモニタリングする能力(機能)を十分に備えているか				
CGEは活動を計画・実施する能力を十分に備えているか			CGEは活動を計画・実施する能力を十分に備えているか	CGE活動実績 関係者の意見			
社会・文化・環境面	僻地の学校との格差、都市・農村間の格差が生まれていないか	CGE、CGE連合の収入について大きな地域間格差はないか	CGE、CGE連合の収入について大きな地域間格差はないか	関連データ 関係者の意見	関連データ インタビュー結果		
		コミュニティからCGE連合への財政支援額について大きな地域間格差はみられるか	コミュニティからCGE連合への財政支援額について大きな地域間格差はみられるか				
その他	軌道修正の必要性(総合的な判断)	住民負担は、持続可能なレベルか	職員数、労働力の提供は住民にとって過度な負担となっていないか	寄附額の世帯収入に占める割合 住民の意見	関連データ インタビュー結果		
		投入・活動・成果の内容を軌道修正する必要があるか	投入・活動・成果の内容を軌道修正する必要があるか	関連情報 関係者の意見			
		有効性・汎用性(実施容易度)・持続可能性の観点から、普及モデルを軌道修正する必要があるか	有効性・汎用性(実施容易度)・持続可能性の観点から、普及モデルを軌道修正する必要があるか	関連情報 関係者の意見			
		今後、留意していかなければならないことは何か	今後、留意していかなければならないことは何か	関連情報 関係者の意見			

## ANNEX 4. 評価グリッド

## ANNEX 4-1 : プロジェクトの達成度

評価項目	必要な情報・データ (指標)	調査結果														
<b>上位目標の達成度 (見込み)</b>																
CGE による学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する	学校・家庭における教育環境の改善 (施設・設備、教科書、授業時間数、教員の意識・能力、校長のリーダーシップ、住民の教育に対する意識の変化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>聞き取り調査の結果からは CGE の設立により、以下のような学校、地域における教育環境の改善が確認された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 教室、トイレ、学食用調理場、学校の柵といった学校施設の向上</li> <li>- 教員の意欲、能力の向上</li> <li>- 学校運営にかかわる透明性の確保</li> <li>- 地域住民や児童の学校活動への参加度の向上</li> </ul> </li> <li>ファティック州における ETN によるモニタリングの結果、表 1 に示すような活動が設立された CGE により実施されていることが確認された。就学にかかわる啓発活動、教育支援、学校施設の増改築などが多く実施されている活動となっている。</li> </ul> <p>表 1 : CGE による学校改善活動の実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CGE による活動内容</th> <th>活動実施 CGE 数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>就学向上のための啓発</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>教育支援 (補習授業、模擬試験など)</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>教室増改築</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>トイレ増改築</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>学校設備の購入・修理 (ホワイトボード、黒板など)</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>教育教材、テキストの購入</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所 : プロジェクト報告書</p>	CGE による活動内容	活動実施 CGE 数	就学向上のための啓発	120	教育支援 (補習授業、模擬試験など)	81	教室増改築	44	トイレ増改築	28	学校設備の購入・修理 (ホワイトボード、黒板など)	23	教育教材、テキストの購入	22
CGE による活動内容	活動実施 CGE 数															
就学向上のための啓発	120															
教育支援 (補習授業、模擬試験など)	81															
教室増改築	44															
トイレ増改築	28															
学校設備の購入・修理 (ホワイトボード、黒板など)	23															
教育教材、テキストの購入	22															
	教育指標の向上 (就学率、留年率、中退率、修了率など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトが 2010 年から開始されたため、中間レビュー時点では、就学率、中退率、留年率、修了率といった上位目標に関する具体的な成果は確認できない。</li> <li>現地での聞き取り調査結果からは就学率促進のための啓発活動により、新規登録児童数の増加が確認されたことが報告された。このような結果からも、CGE モデルの全国への普及が達成されることを前提にすると将来的な上位目標の達成の可能性があることが確認された。</li> </ul>														



プロジェクト目標の達成度																									
機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される	1.全州の80%の学校において民主選挙によりCGEが設立される	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGEの設立が現時点においては、パイロット州の2州に限定され、CGEモデルの全国普及はプロジェクトの残りの2年間で実施されることが計画されていることから、プロジェクト目標を現時点で評価することは時期尚早であるといえる。</li> <li>全国普及に向けて、限られた人員及び予算の確保が行われていないことを考慮すると、プロジェクト目標の達成が可能か否かの判断は難しいといえる。現在の計画のとおり、CGEモデルの全国普及をプロジェクト期間内に進めるのであれば、追加の投入と必要予算の確保が不可欠となる。</li> <li>プロジェクトはプロジェクト実施期間において、全州にCGEが設立されることを目的としているが、全州のCGEからの活動計画の提出、CGE連合の設立に関する指標の達成は困難であることが想定される。このことから、実現可能性のある実施工程の検討がETNを中心として検討されている。</li> </ul>																							
	2.全州の80%の市/村落共同体でCGE連合が形成される																								
	3.全州の80%のCGEがCGE連合に学校活動計画（PAV）を提出する																								
成果の達成度																									
成果1:フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される	1.1 CGE設立の研修内容・マニュアルの改定版が教育省により承認される	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGE設立研修ガイドについては、ETNによりプロジェクトのフェーズIで策定された研修ガイドのレビューに基づく改定が行われ、以下の研修ガイドが現時点までに作成された。               <ol style="list-style-type: none"> <li>CGE設立研修ガイド（2011年10月承認）</li> <li>CGE活動計画策定ガイド（2011年12月承認）</li> <li>CGE運営実務研修ガイド（2011年12月承認）</li> <li>CGE連合設立研修ガイド（2011年12月承認）</li> <li>CGE、CGE連合モニタリング研修ガイド（2011年6月承認）</li> </ol> </li> <li>現地調査においては、研修ガイドに関して下記のような意見が聞かれた。               <ul style="list-style-type: none"> <li>研修ガイド、特に添付されている書式類は便利である。（CGE書記）</li> <li>いくつかの書式（活動計画、年間活動総括表）は複雑すぎるため、改定する必要がある（州視学官）</li> <li>CGE設置にかかわるプロセスを単純化する必要がある（州視学官）</li> <li>CGEメンバー選定にかかわる記述に関しては、無記名投票の実施率の向上のために修正する必要がある（ETNメンバー）</li> </ul> </li> </ul>																							
	1.2 学校活動計画策定の研修内容・マニュアルの改定版が教育省により承認される																								
	1.3 CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの改定版が教育省により承認される																								
成果2:ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される	2.1 90%の校長がCGE設立研修に参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>表2に示すとおり、パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の95.9%に当たる1,018校の校長が設立研修に参加した。</li> </ul> <p>表2: CGE設立研修参加人数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>対象校</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2011</td> <td>ファティック州（グループ1）</td> <td>279</td> <td>265</td> <td>95.0</td> </tr> <tr> <td>ファティック州（グループ2）</td> <td>355</td> <td>340</td> <td>96.5</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012</td> <td>カフリン州</td> <td>428</td> <td>413</td> <td>95.9</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,062</td> <td>1,018</td> <td>95.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p>			対象校	実績	%	2011	ファティック州（グループ1）	279	265	95.0	ファティック州（グループ2）	355	340	96.5	2012	カフリン州	428	413	95.9	合計	1,062	1,018	95.9
		対象校	実績	%																					
2011	ファティック州（グループ1）	279	265	95.0																					
	ファティック州（グループ2）	355	340	96.5																					
2012	カフリン州	428	413	95.9																					
	合計	1,062	1,018	95.9																					

	<p>2.2 80%の学校が民主的なCGE設立にかかわる住民総会議事録をIDENに提出する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>校長の不参加の理由は、人事異動、新設校などで研修実施時に校長が配属されていない学校があったこと、CGEの設立に意欲的でない私立校（ファティック州の約600校中、10校が私立校）、アクセスが厳しい僻地の学校などであることが現地調査により確認された。CGEが設立されていない学校に関しては、担当地域のIDENが継続して設立を推進する意向であることを確認した。</li> <li>表3に示すとおり、パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の90.8%に当たる964校においてCGEが設立された。</li> <li>しかしながら、対象校の74.2%のみが無記名投票を用いたメンバーの選定を実施しているなど、無記名投票の徹底には課題があることが指摘されている。無記名投票を用いない理由は時間の不足、地域の慣習に合わないなどとなっている。</li> </ul> <p>表3：CGE設立数</p> <table border="1" data-bbox="1003 518 1989 678"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>対象校</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>ファティック州（グループ1）</td> <td>279</td> <td>268（248）*</td> <td>96.1（88.9）</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012</td> <td>ファティック州（グループ2）</td> <td>355</td> <td>299（289）</td> <td>84.2（81.4）</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>428</td> <td>397（251）</td> <td>92.8（58.6）</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>1,062</td> <td>964（788）</td> <td>90.8（74.2）</td> </tr> </tbody> </table> <p>* カッコ内は無記名投票によるメンバーの選定が行われたCGE数及びその割合 出所：プロジェクト中間総括ワークショップ報告書（2012年5月）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JICAにより実施されているファティック州におけるインパクト調査の結果からは、60%（40校中24校）のみが無記名投票を採用している。また、ETNによるモニタリング調査結果においても54.4%（51校中34校）のCGEのみが無記名投票を採用しており、無記名投票の実施率の向上には改善の余地がある。</li> </ul>			対象校	実績	%	2011	ファティック州（グループ1）	279	268（248）*	96.1（88.9）	2012	ファティック州（グループ2）	355	299（289）	84.2（81.4）	カフリン州	428	397（251）	92.8（58.6）	合計		1,062	964（788）	90.8（74.2）
		対象校	実績	%																						
2011	ファティック州（グループ1）	279	268（248）*	96.1（88.9）																						
2012	ファティック州（グループ2）	355	299（289）	84.2（81.4）																						
	カフリン州	428	397（251）	92.8（58.6）																						
合計		1,062	964（788）	90.8（74.2）																						
	<p>2.3 90%のCGE代表者が学校活動計画策定研修に参加する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の93.8%に当たる1,993名の委員長及び書記が活動計画（PAV）策定研修に参加した。</li> </ul> <p>表4：CGE活動計画策定研修への参加数</p> <table border="1" data-bbox="1003 1013 1915 1173"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>対象者数</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010-2011</td> <td>ファティック州（グループ1）</td> <td>558</td> <td>513</td> <td>91.9</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>ファティック州（グループ2）</td> <td>710</td> <td>662</td> <td>93.2</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>856</td> <td>818</td> <td>95.6</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>2,124</td> <td>1,993</td> <td>93.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CGE活動計画策定研修の実施にもかかわらず、特に会計分野にかかわる能力の向上が必要であったことから、プロジェクト2年次となる2012年からはCGEの書記、会計担当に対して、会計にかかわ</li> </ul>			対象者数	実績	%	2010-2011	ファティック州（グループ1）	558	513	91.9	2011-2012	ファティック州（グループ2）	710	662	93.2	カフリン州	856	818	95.6	合計		2,124	1,993	93.8
		対象者数	実績	%																						
2010-2011	ファティック州（グループ1）	558	513	91.9																						
2011-2012	ファティック州（グループ2）	710	662	93.2																						
	カフリン州	856	818	95.6																						
合計		2,124	1,993	93.8																						

	<p>る研修を別途実施した。その結果、表 5 に示すとおり、対象者の 95.1% に当たる 1,490 名が研修に参加した。</p> <p>表 5 : 会計研修への参加者数 (2 年次のみ実施)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>対象者数</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>ファティック州 (グループ 2)</td> <td>710</td> <td>670</td> <td>94.4</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>856</td> <td>820</td> <td>95.8</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>1,566</td> <td>1,490</td> <td>95.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所 : プロジェクト報告書</p>			対象者数	実績	%	2011-2012	ファティック州 (グループ 2)	710	670	94.4	カフリン州	856	820	95.8	合計		1,566	1,490	95.1									
		対象者数	実績	%																									
2011-2012	ファティック州 (グループ 2)	710	670	94.4																									
	カフリン州	856	820	95.8																									
合計		1,566	1,490	95.1																									
<p>2.4 80% の CGE が学校活動計画を IDEN に提出する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>表 6 に示すとおり、2010 年から 2012 年の平均では 66.3% に当たる 810 の CGE が活動計画を IDEN に提出した。活動計画の提出率は指標の達成のためにさらに向上させる必要がある。</li> <li>特に 2 年次である 2011～2012 年の活動計画の提出率が低くなっているが、これは視学官によるモニタリングや支援が不足していること、大統領選挙のキャンペーンによるリーダー、住民の不在により CGE 活動計画の策定のための総会の実施が困難であったことなどに起因している。</li> </ul> <p>表 6 : CGE 活動計画の提出数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>CGE 数</th> <th>活動計画提出数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2010-2011</td> <td>ファティック州 (グループ 1)</td> <td>257</td> <td>241</td> <td>93.8</td> </tr> <tr> <td>ファティック州 (グループ 1)</td> <td>268</td> <td>160</td> <td>59.7</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>ファティック州 (グループ 2)</td> <td>299</td> <td>213</td> <td>71.2</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>397</td> <td>196</td> <td>49.4</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>1,221</td> <td>810</td> <td>66.3</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所 : プロジェクト中間総括ワークショップ報告書 (2012 年 5 月)</p>			CGE 数	活動計画提出数	%	2010-2011	ファティック州 (グループ 1)	257	241	93.8	ファティック州 (グループ 1)	268	160	59.7	2011-2012	ファティック州 (グループ 2)	299	213	71.2	カフリン州	397	196	49.4	合計		1,221	810	66.3
		CGE 数	活動計画提出数	%																									
2010-2011	ファティック州 (グループ 1)	257	241	93.8																									
	ファティック州 (グループ 1)	268	160	59.7																									
2011-2012	ファティック州 (グループ 2)	299	213	71.2																									
	カフリン州	397	196	49.4																									
合計		1,221	810	66.3																									
<p>2.5 80% の CGE が少なくとも 1 年間に 1 つ以上の教育改善活動を実施する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間活動総括表を提出した CGE は少なくとも 1 つ以上の教育改善活動を実施している。CGE 当たり平均で 3.9 件の活動が計画されたが、実際に実施された活動は CGE 当たり 3.0 件 (実施率 78.8%) となる。いくつかの活動が完了されていない理由は、予算の不足、活動が現在も継続中であるためとなっている。</li> <li>CGE が実際に活動に用いた平均金額は、CGE 当たり 17 万 4,900FCFA (約 35,000 円) であり、計画予算額である 30 万 4,919FCFA (約 60,000 円) の 57.4% となる。いくつかの CGE では保護者からの分担金の回収が、予想以上に困難な状況にあることが確認された。</li> </ul> <p>表 7 : CGE における活動実績及び予算</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動実施件数</td> <td>3.9 件</td> <td>3.0 件</td> <td>78.8</td> </tr> <tr> <td>活動経費 (Fcf)</td> <td>304,919</td> <td>174,900</td> <td>57.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所 : プロジェクト報告書</p>		計画	実績	%	活動実施件数	3.9 件	3.0 件	78.8	活動経費 (Fcf)	304,919	174,900	57.4																
	計画	実績	%																										
活動実施件数	3.9 件	3.0 件	78.8																										
活動経費 (Fcf)	304,919	174,900	57.4																										

<p>2.6 80%の CGE が 1 年間に最低 3 回の住民総会を開催する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETN によるモニタリング結果からは、調査を行った 8 カ所の CGE では 2011 年 2 月から 7 月までの 5 カ月間で平均 1.6 回/年の住民総会が開催されていることが確認された。</li> <li>現地調査の結果からは、10 カ所の CGE の内、6 カ所（60%）において年間に 3 回以上の総会が実施されたことが確認された。特に設立されてもいない CGE では住民の動員が困難となっている。また、雨期が始まる 7 月頃からの農繁期や遊牧民が多い地域では、総会への住民の動員が難しいことが確認された。</li> </ul>																								
<p>2.7 90%の CGE 代表者がモニタリング研修に参加する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット州であるファティック州、カフリン州の全学校の 95.6%に当たる 2,031 名の委員長及び書記が CGE モニタリング研修に参加した（表 8 参照）。</li> </ul> <p>表 8：CGE モニタリング研修への参加者数</p> <table border="1" data-bbox="1003 496 1937 651"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>対象者数</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010-2011年</td> <td>ファティック州（グループ1）</td> <td>558</td> <td>525</td> <td>94.3</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012年</td> <td>ファティック州（グループ2）</td> <td>710</td> <td>674</td> <td>94.9</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>856</td> <td>832</td> <td>97.2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>2,124</td> <td>2,031</td> <td>95.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ETN は各 IA のプロジェクト担当官の同行により、2012 年 3 月から 4 月にファティック州、カフリン州の 57 の CGE 及び 9 カ所の CGE 連合に対してモニタリング調査を実施した。</li> <li>CGE モニタリングは ETN により実施されているが、IA 及び IDEN による巡回モニタリングは移動手段の不足、モニタリング活動計画の未整備など物理的な原因と視学官の CGE モニタリングの優先順位が教員資格試験実施にあることなどから実施されていない。</li> </ul>			対象者数	実績	%	2010-2011年	ファティック州（グループ1）	558	525	94.3	2011-2012年	ファティック州（グループ2）	710	674	94.9	カフリン州	856	832	97.2	合計		2,124	2,031	95.6
		対象者数	実績	%																					
2010-2011年	ファティック州（グループ1）	558	525	94.3																					
2011-2012年	ファティック州（グループ2）	710	674	94.9																					
	カフリン州	856	832	97.2																					
合計		2,124	2,031	95.6																					
<p>2.8 80%の市/村落共同体で CGE 連合が形成される</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット州であるファティック州、カフリン州の市/村落共同体の 38.8%に当たる 26 カ所において CGE 連合が設立された（表 9 参照）。多くの CGE 連合の設立が遅れていることとして、研修実施後の IA 及び IDEN によるフォローアップの不足が挙げられる。</li> </ul> <p>表 9：CGE 連合の設立数</p> <table border="1" data-bbox="1003 1000 1957 1155"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>対象市/村落数</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010-2011</td> <td>ファティック州（グループ1）</td> <td>16</td> <td>16</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>ファティック州（グループ2）</td> <td>19</td> <td>6</td> <td>31.6</td> </tr> <tr> <td>カフリン州</td> <td>32</td> <td>4</td> <td>12.5</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>67</td> <td>26</td> <td>38.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p>			対象市/村落数	実績	%	2010-2011	ファティック州（グループ1）	16	16	100.0	2011-2012	ファティック州（グループ2）	19	6	31.6	カフリン州	32	4	12.5	合計		67	26	38.8
		対象市/村落数	実績	%																					
2010-2011	ファティック州（グループ1）	16	16	100.0																					
2011-2012	ファティック州（グループ2）	19	6	31.6																					
	カフリン州	32	4	12.5																					
合計		67	26	38.8																					
<p>2.9 80%の CGE 連合が総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する（年 3 回）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGE 連合の機能化はまだ開始されておらず、残りのプロジェクト期間での CGE 連合の機能化は重要となる。</li> <li>現地調査の結果からは、CGE 連合が活動計画を IDEN に提出するケースは限定されていることが確認された。しかしながら設立された CGE 連合のなかには、積極的に活動を実施しているケース〔例え</li> </ul>																								

		<p>ば、ファティック州、ゴサス県ンパール (Mbar) CGE 連合]も確認された。このような機能している CGE 連合の事例を共有することにより、他の連合の活性化につなげることが求められている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CGE連合の意義・役割を説明し、具体的な活動計画の策定に関する好事例を共有するためのミーティング/ワークショップの開催が求められており、2012年10月以降実施されることが計画されている。</li> </ul>								
	2.10 80%の CGE が、CGE 連合に年間活動総括表を提出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年から2011年にかけて研修が実施されたファティック州 (グループ1) のCGEにおいては、257のCGEのうち、167 (65.0%) のCGEが年間活動総括表をIDENに提出している。</li> <li>年間活動総括表をIDENに提出したCGE連合は非常に少ないことが想定される。一方で機能化したCGE連合の好事例もでてきていることが確認された。これらの事例を他の連合と共有することにより、活動の活性化を図ることが望まれる。</li> </ul> <p>表 10 : CGE による年間活動総括表の提出数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>対象CGE</th> <th>実績</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファティック州 (グループ1)</td> <td>257</td> <td>167</td> <td>65.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p>		対象CGE	実績	%	ファティック州 (グループ1)	257	167	65.0
	対象CGE	実績	%							
ファティック州 (グループ1)	257	167	65.0							
成果 3: 有効性が実証された CGE 機能化モデルの普及準備がなされる	3.1 外部評価が実施され報告書が作成される	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部評価については、2012年6月に現地コンサルタントを備上し実施された。同時にJICA評価部を中心としたインパクト調査による定量的な研修効果の分析が実施されている。これらの調査結果は全国普及のためのCGEモデルの承認に活用されることが計画されている。</li> </ul>								
	3.2 CGE 機能化モデルが承認ワークショップで承認される	<ul style="list-style-type: none"> <li>同指標にかかわる活動として、“CGE機能化戦略の承認ワークショップへの支援”の実施が計画されている。</li> </ul>								
	3.3 普及に必要な外部資金が獲得される	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツの復興金融公庫 (KfW) 及びフランスのFrench CooperationはCGE普及支援への関心を示している。</li> <li>世界銀行のカウンターパート基金及びグローバル・パートナーシップ基金 (Global Partnership for Education : GPE) は今後のCGEモデルの全国普及の財源としての可能性が高い。しかし、現時点では具体的な財源の確保は確定してない。</li> <li>プロジェクトは世界銀行への将来的な連携をめざして、進捗状況の報告 (2011年3月、7月、9月及び2012年2月)、世界銀行からの現地ミッションの受入れ (2011年11月) を実施した。</li> </ul>								
成果 4: 確立された CGE 機能化モデルにより、全国の小学校に機能する CGE を設置・モニタリングするための体制が強化される	4.1 CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定される	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年5月の運営指導調査の提言を受けて、CGE機能化モデルの全国普及計画の検討がETINにより開始された段階にある。全国普及に関して、プロジェクトの工程表 (PO) の改定及び合同調整委員会 (JCC) における承認が行われる計画である。</li> </ul>								
	4.2 90%の校長が CGE 設立研修に参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGE モデルの全国普及にかかわる活動は 2013 年以降実施されることが計画されている。</li> </ul>								
	4.3 90%の CGE 代表者が学校活動計画策定研修に参加する									
	4.4 90%の CGE 代表者がモニタリング研修に参加する									

投入の実績		
投入	<p>日本側</p> <p>A. 日本人専門家派遣</p> <p>1) 長期専門家 (3名)</p> <p>2) 短期専門家 (必要に応じて)</p> <p>B. 機材供与 (モニタリング車両、事務用機器: コピー機、コンピュータ、プリンタ、電話・FAX 等)</p> <p>C. 活動経費</p> <p>1) 研修、ワークショップ経費</p> <p>2) 報告書作成、コピー代</p> <p>3) JCC 開催費</p> <p>4) その他</p> <p>D. 本邦/第三国研修費</p>	<p>投入の実績は以下のとおり</p> <p>A. 日本人専門家派遣 (2012年7月20日現在) 詳細に関しては付属資料 5ANNEX 1-1 を参照</p> <p>1) 長期専門家 (3名)</p> <p>- チーフアドバイザー</p> <p>- CGE 能力強化</p> <p>- 業務調整</p> <p>2) 短期専門家 (2名)</p> <p>- モニタリング/ 研修機材</p> <p>- 研修用視聴覚教材作成</p> <p>B. 機材供与:</p> <p>必要機材として 6,259 万 6,928FCFA (現地活動経費による調達 846 万 7,664FCFA を含む) 機材調達を実施した (2012年7月15日現在)。機材の詳細に関しては付属資料 5ANNEX 1-2 を参照</p> <p>C. プロジェクト実施経費</p> <p>在外事業強化費 1 億 3,232 万 5,458FCFA (2012年6月15日現在) 詳細は付属資料 5ANNEX 1-6 参照。</p> <p>D. 本邦研修</p> <p>カウンターパート 1 名が本邦研修の“アフリカ地域 教師教育 (基礎教育分野)”に参加した。詳細は付属資料 5ANNEX 1-3 参照。</p>
	<p>セネガル側</p> <p>A. カウンターパート</p> <p>1) 中央における ETN メンバーの選出 (プロジェクトコーディネーターを含む)</p> <p>2) パイロット州における IA、IDEN の視学官</p> <p>B. プロジェクト経費</p> <p>1) 中央レベル事務所 (教育省)</p> <p>2) 地方レベル事務所 (IA)</p> <p>C. 研修、モニタリング用ガソリン代</p> <p>1) モニタリング用ガソリン代</p> <p>2) 研修用ガソリン代 (3~4 年次)</p>	<p>A. カウンターパートの選出</p> <p>詳細は付属資料 5ANNEX 1-4 参照</p> <p>B. 事務所の提供</p> <p>教育省 (ダカール) における事務所の提供。詳細は付属資料 5ANNEX 1-5 参照</p> <p>C. ローカルコスト負担</p> <p>詳細は付属資料 5ANNEX 1-7 参照</p>
前提条件		
CGE にかかわる政策の継続	<p>学校運営に関する教育地方分権化政策が存在する</p>	<p>• 学校運営の地方分権化に関する政策は、現時点においても、セネガル教育省により策定された PDEF に規定されている。</p>

## ANNEX 4-2 : 実施プロセスの検証

評価項目	必要な情報・データ (指標)	調査結果
計画の進捗状況	計画どおりに活動は実施されたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動 2-5 である“持続的な CGE モニタリング体制の確立”を除いて、PDM に記載されている大部分の活動は計画どおり実施されている。同活動は CGE に対するモニタリングの役割を担う CGE 連合の設置及び機能化が必要となる。ファティック及びカフリン州における CGE 連合の設立は研修及び IDEN によるフォローアップの不足が遅れの要因となっている。</li> <li>3-2 の活動となる“CGE 機能化戦略の承認ワークショップへの支援”は 2012 年 7 月に開催が予定されていたが、CGE 機能化モデルの完成には CGE 連合の機能強化が不可欠となり、これがパイロット州において完了する 2013 年の 3 月に実施が延期される計画となっている。</li> <li>CGE モデルの全国普及に向けて、確保可能な予算及び人員配置を検討することにより、PDM に記載されている CGE モデルの普及にかかわる活動 4-1 から 4-3 に関し、必要に応じてスケジュールを再検討する必要がある。</li> </ul>
プロジェクト運営実施体制	プロジェクトスタッフの人数、役割分担は適当か	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011 年 7 月に実施された JICA による運営指導調査での提言への対応として、2 番目のパイロット州としてカフリン州が追加された。これにより、CGE メンバーに対する研修及びフォローアップにかかわる ETN (セネガル及び日本側) の業務負荷は増大した。</li> <li>三人目となる長期専門家 (業務調整員: 運営・会計担当) の配置の遅れは他の日本人専門家の業務負荷を増大させることの原因となった。</li> <li>CGE モデルの全国普及プロセスにおいては、ETN メンバーの増強が必要となる。このことから 2012 年 7 月に DEE により、ETN への 2 名のスタッフの増員が行われた。</li> </ul>
	プロジェクトチーム内 (ETN、IA、IDEN) の相互コミュニケーションは十分か。意思決定プロセスは適当か	<ul style="list-style-type: none"> <li>各 ETN メンバーの異なる理由により、ETN メンバーが全員参加で実施することができた会議は 2011 年の 9 月から 2012 年の 7 月までの間に 3 回しか実施されていない。その結果、多くの決定事項がチーム長と日本人専門家との間のみでインフォーマルに決定されている現状がある。このことは DEE、DPRE 及び DAGE 間のプロジェクトの活動に関する情報共有による効果的かつ時宜を得た決定の妨げとなっている。</li> </ul>
	合同調整委員会 (JCC) は適切に開催され、機能しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去 3 回の JCC は計画どおり実施され、プロジェクトの進捗のレビュー、関係者への情報共有が効果的に実施された。しかし、4 回目となる JCC の開催が 2012 年 3 月に計画されていたが、JCC メンバー間のスケジュールが合わないことから、現時点 (2012 年 7 月現在) でも開催されていない。</li> </ul>
カウンターパートのオーナーシップ	カウンターパートは積極的にプロジェクトの活動に携わっているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETN メンバーの意欲は高いことが確認された。しかし一部のメンバーのプロジェクトへのかかわりは他の業務との重複等を要因として、希薄である。</li> <li>聞き取り調査結果からも、大部分の IA、IDEN のプロジェクト担当視学官はプロジェクトに積極的にかかわり、CGE モデルを他州に普及することに積極的であることが確認された。</li> </ul>

	CGE 連合、CGE メンバー、住民は主体的に活動を実施しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>聞き取り調査を実施した多くの CGE、CGE 連合のメンバー及び住民がプロジェクトの活動に対して高い意欲を示すと同時に積極的に関与している。しかしながら活動にかかわる予算不足はメンバーの CGE の活動への意欲の低下につながる可能性があることが確認された。特に多くの CGE 連合が活動計画を実施するために必要な予算獲得に困難を抱えている。</li> </ul>
他ドナーとの連携	他ドナーとの連携は計画どおり適切に実施されているか。必要な情報共有は行われているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>援助機関等との個別協議及び会議参加（世界銀行、世界食糧計画、NGO 等）及びパイロット州であるファティックにおける世界銀行による現地視察受入れを行った。</li> <li>ドイツの復興金融公庫（KfW）及びフランスの French Cooperation は CGE 普及支援への関心を示している。</li> </ul>
「理数科教育改善プロジェクト」（PREMST）との連携	PREMST との連携は計画どおり適切に実施されているか。必要な情報共有は行われているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011 年 10 月にプロジェクトは、同じく DEE をカウンターパートとして、JICA の支援により実施されている理数科教育改善プロジェクトである PREMST との合同調査を実施した。現在に至るまで具体的な連携事例はないが、いくつかの CGE、CGE 連合が理数科の模擬試験や教員の授業研究といった PREMST の活動にかかわる支援を行うといった動きも見られる。</li> </ul>
プロジェクトの広報	プロジェクトに関する情報は他の関係者と共有されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人短期専門家の支援により作成された視聴覚教材は、CGE モデルの将来的な全国普及に活用されることが計画されている。現時点において視聴覚教材は十分に活用されていないが、今後 CGE 研修における導入部分への活用が計画されている。</li> </ul>
促進、阻害要因	成果及びプロジェクト目標達成に促進、阻害要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>IA 及び IDEN による CGE へのモニタリングの不足：IA、IDEN によるモニタリングは現時点では適切に実施されているとはいえ、現状では、IDEN は CGE、CGE 連合に対して状況を電話もしくは報告書の提出のみで確認している。</li> <li>低い無記名投票実施率：現地調査においては、CGE、CGE 連合のメンバー選定に無記名投票を行うことにより、選出されたメンバーの高い意欲とコミットメントが確認された。このことは無記名投票の実施が CGE メンバーの意欲を向上させることに貢献する可能性を示し、無記名投票率の更なる向上の必要性が確認された。</li> <li>CGE 連合の機能化率の低さ：設立された CGE 連合のメンバーの高い意欲が確認された一方で機能化されている CGE 連合の数は限定されている。また、それらの CGE 連合ではメンバーが連合としての活動、役割の具体的なイメージをもつに至っておらず、同時に傘下にある CGE による総会の実施が困難であることが確認された。</li> </ul>



## ANNEX 4-3 : 5 項目評価結果

妥当性：高い<sup>1</sup>

評価項目	必要な情報・データ（指標）	調査結果
<b>必要性</b>		
プロジェクト目標はターゲット・グループのニーズと合致しているか	CGE の活動は住民・児童のニーズと合致しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 教育行政の地方分権化についての調査結果からは、学校運営にかかわるコミュニティの巻き込みは教育の質の向上をもたらし、生徒のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されており、CGE を通じた学校運営におけるコミュニティの参加の推進は、上位目標となる教育の質の向上に貢献されることが期待される。</li> <li>• (+) CGE の機能化により、低い就学率といった地域の教育上の課題をコミュニティの動員により改善するといったアプローチは政府予算が限定されるなかにおいて有効であることが視学官から指摘された。</li> <li>• (+) CGE メンバーもプロジェクトも住民、保護者、児童、地域有力者等に受け入れられており、同アプローチは学校の抱える問題を基に学校活動計画を策定するといった現地の住民のニーズに沿ったアプローチといえる。</li> </ul>
<b>優先度</b>		
上位目標とセネガル国家開発計画との整合性はあるか	「教育のマネジメントの改善」とそれを通じた「教育の質の向上」を重点に置いた「教育・訓練 10 年計画（PDEF）」に変更はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 現行の PDEF においては、教育のアクセスの増大、質の向上及び学校運営の改善が 2015 年までの目標として記載されている。</li> <li>• (+) 2012 年現在実施されている PDEF のレビューにおいて、プロジェクトが PDEF の成果の向上に貢献しているプロジェクトの 1 つとして位置づけられている。また、ここでのレビューは次期 PDEF (2012-2025) の策定の基礎となるものである。</li> <li>• (+) 州レベルにおいても、各 IA は中央の PDEF をもとに、州教育開発計画（PRDE）を策定している。パイロット州であるファティック、カプリン州の PRDE には、具体的な CGE 設立の達成目標が記載されている。</li> </ul>
	2002 年に制度化された PDEF の運営機関としての CGE の設置にかかわる政令に変更はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) CGE の設置は PDEF における組織として 2002 年 7 月 2 日付の政令 2002-652 で定められ、現時点でも継続している。PEDF は住民のニーズに沿った教育の地方分権化の強化をめざしている。</li> </ul>
プロジェクトと日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか	日本の対セネガル援助重点課題、JICA 国別事業実施計画に変更はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) わが国のセネガル共和国別援助方針（外務省：2012 年 5 月）においては、基礎的社会サービスの向上として、教育分野における MDGs 達成への支援、また教育への公平なアクセスと質の改善のための支援や教育行政の改善が記載されている。</li> </ul>

<sup>1</sup> 評価結果は「高い」、「中程度」、「低い」の 3 段階を用いる。

	2008年5月に開催された TICAD IV の横浜行動計画への寄与はどのようなものか。TICAD V との整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 2008年5月に開催の TICAD IV にて採択された横浜行動計画において、学校運営改善モデルによる支援対象を西アフリカにおいて 10,000 校に拡大することを表明している。</li> </ul>																																					
<b>手段の適切性</b>																																							
プロジェクトのアプローチは適切か	パイロット州の選定はモデル作成のための対象地域として適切か	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) プロジェクトでは当初ファティック州のみを最初の 2 年間において対象とするパイロット州として想定していたが、1 年目のプロジェクトが順調に推移していること、CGE モデルを他地域において普及する経験の蓄積を目的として、2011 年 9 月よりカプリン州が 2 番目のパイロット州として追加された。</li> <li>• (+) ファティックはダカールからも近く、活動のモニタリングが容易であるという点からも、パイロット州として妥当性が高い。またカオラック州から 3 年前に分離したカプリン州は教育指標も全国平均に比べ低く、他ドナーからの支援も限定されている。ファティック州からカプリン州への CGE モデルの普及の経験はプロジェクト関係者がモデルの全国普及のイメージを獲得することに貢献している。</li> </ul>																																					
	無記名選挙による CGE メンバーの選定方法は適切か	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 現地調査の結果からは無記名投票は信頼性が高く、透明性の確保につながり、その結果 CGE メンバーの意欲の向上に貢献することが確認された。特に、地域的なしがらみの少ない CGE 連合におけるメンバー選定においては広く無記名投票が活用されていることが確認された。</li> <li>• (+) インパクト調査データの分析結果（調査団による分析）、CGE の機能度を示す活動実施数、住民から負担金額、総会開催頻度、総会への参加人数は無記名投票によりメンバーを選定した CGE において、無記名投票を実施していない CGE に比べてすべて高い数値を示している。そのなかでも平均総会開催数、総会への参加人数の結果の差は t 検定の結果、5%で有意であることが確認された。</li> </ul> <p>表：11 無記名投票の活用の有無と CGE の機能度の差</p> <table border="1" data-bbox="987 791 1995 1110"> <thead> <tr> <th>変数</th> <th>無記名投票の有無</th> <th>N</th> <th>平均</th> <th>差</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">CGE 当たりの平均活動数（件）</td> <td>無し</td> <td>46</td> <td>1.96</td> <td rowspan="2">1.173</td> </tr> <tr> <td>有り</td> <td>31</td> <td>3.13</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">住民から CGE へ負担金（FCFA）</td> <td>無し</td> <td>39</td> <td>84,817.95</td> <td rowspan="2">12810.62</td> </tr> <tr> <td>有り</td> <td>28</td> <td>97,628.57</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">平均総会開催数（回）</td> <td>無し</td> <td>62</td> <td>2.26</td> <td rowspan="2">0.526*</td> </tr> <tr> <td>有り</td> <td>37</td> <td>2.78</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">総会への参加人数（人）</td> <td>無し</td> <td>58</td> <td>39.93</td> <td rowspan="2">9.687*</td> </tr> <tr> <td>有り</td> <td>34</td> <td>49.62</td> </tr> </tbody> </table> <p>*有意水準 5% 出所：JICA インパクト調査データを使用</p>	変数	無記名投票の有無	N	平均	差	CGE 当たりの平均活動数（件）	無し	46	1.96	1.173	有り	31	3.13	住民から CGE へ負担金（FCFA）	無し	39	84,817.95	12810.62	有り	28	97,628.57	平均総会開催数（回）	無し	62	2.26	0.526*	有り	37	2.78	総会への参加人数（人）	無し	58	39.93	9.687*	有り	34	49.62
変数	無記名投票の有無	N	平均	差																																			
CGE 当たりの平均活動数（件）	無し	46	1.96	1.173																																			
	有り	31	3.13																																				
住民から CGE へ負担金（FCFA）	無し	39	84,817.95	12810.62																																			
	有り	28	97,628.57																																				
平均総会開催数（回）	無し	62	2.26	0.526*																																			
	有り	37	2.78																																				
総会への参加人数（人）	無し	58	39.93	9.687*																																			
	有り	34	49.62																																				
	プロジェクトは CGE 機能化への戦略として適切か	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) プロジェクトの CGE 機能化モデルの主要なコンポーネントは、①民主的な CGE メンバーの選定、②学校活動計画の策定及び実施、③CGE 連合及び教育行政による CGE へのモニタリングの実施の 3 点となっている。</li> <li>• (+) ①については、民主的に CGE メンバーが選定されることにより、メンバーの意欲の向上につながる</li> </ul>																																					

		<p>ことが確認された。②は学校活動計画の策定及び実施は学校運営への住民参加を促進し、また③のCGEに対するモニタリングは、視学官によるモニタリングが実施されていない現状から、CGE 連合によるモニタリングの実施がCGEの機能化に不可欠な要素であることが確認された。</p>
日本の協力としての優位性はあるか	日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、日本の経験が生かせるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) フェーズ 1 の実施により、プロジェクトはセネガルにおける CGE 機能化モデルにかかわる知見、技術を蓄積している。さらに、西アフリカで実施されている学校運営に関する類似プロジェクトでの研修方法、モジュール、ガイド等が本プロジェクトにおいても参照、活用されている。</li> </ul>

有効性：中程度

評価項目	必要な情報・データ（指標）	調査結果
<b>プロジェクト目標の達成見込み</b>		
プロジェクト目標は適切か	プロジェクト目標が達成される可能性は高いか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) パイロット州の 90.8%の学校において CGE が民主的に設立された。しかしながら CGE の機能化に関しては、活動計画の提出率が 66.3%であり、CGE 連合の設立が 38.8%と低い現状を考慮すると、プロジェクト目標である CGE 機能化モデルの確立及び全国普及はプロジェクト完了までの達成が困難だと想定される。</li> <li>• (-) プロジェクト目標の指標レベルに関しては、プロジェクト期間内に達成する数値として高い目標値が設定されている。PDM に記載された指標は、現実的な普及計画に基づき修正する必要がある。</li> </ul>
	プロジェクト目標指標の設定レベルは適切か	
<b>因果関係</b>		
プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標達成に貢献しているか	フェーズ 1 で構築された CGE モデルが見直され、改善されることにより、全州に普及可能な CGE のモデルの確立に貢献しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) フェーズ 1 において作成された研修計画、ガイドの見直し（成果 1）は CGE モデルの構築に寄与している。</li> <li>• (+) 視学官による聞き取り調査の結果、研修ガイドは理解が容易であり、便利であることが確認された。研修ガイドはすべての研修参加者に配布された。しかしながら、研修ガイドに添付されているいくつかの書式（学校活動計画、活動総括表）は複雑であり、単純化する必要があることが州視学官から指摘された。</li> <li>• (-) CGE メンバー選定に関する記述に関しては、無記名投票のほかにも複数の選定方法が示されており、無記名投票の実施率を向上させるためにも記載について変更する必要性が指摘されている。</li> </ul>
	CGE 機能化モデルの有効性の実証は全国普及可能な CGE のモデルの確立に貢献する見込みは高いか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) CGE 機能化に向けた 3 つのコンポーネントは、①民主的な CGE メンバーの選定、②学校活動計画の策定及び実施、③CGE 連合及び教育行政による CGE へのモニタリングの実施であるが、現時点ではモデルの確立には至っていない。</li> <li>• (+) 高い CGE 設置率（対象校の 90.8%）は校長への CGE 設立研修が有効であったことを示している。一方で 74.2%の CGE のみメンバーの選定に無記名投票を用いている。</li> <li>• (-) 低い活動計画提出率は、（対象 CGE の 59.0% 2011-2012 年）大統領選挙の影響によるリーダー及び他のメンバーの不在、及び IDEN の視学官のモニタリングの不足によるものである。</li> <li>• (-) 低い CGE 連合の設置率は、（対象市町村の 38.8%）視学官のフォローアップの不足が原因となっている。</li> </ul>
	CGE 機能化モデルの普及準備にかかわる成果が CGE モデルの全国普及に貢献する見込みは高いか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) JICA は CGE 機能化にかかわる成果を確認するためのインパクト調査を実施している。またプロジェクトは現地コンサルタントを用いた外部評価を実施している。これらの調査結果は全国普及の前に、CGE モデルの承認ワークショップにおいて活用されることが計画されている。</li> <li>• (-) プロジェクトは全国普及のための予算の見積もりを行っている。一方で具体的な財源の確保には至っていない。</li> </ul>
	CGE を設置・モニタリングするための体制強化が CGE 機能化、CGE モデルの全国普及に貢献する見込みは高いか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 全州での CGE モデルの設立・モニタリング体制の強化（成果 4）はプロジェクトの後半において、活動が実施される項目となっている。</li> </ul>

プロジェクト目標達成を促進あるいは阻害する外部要因はあるか	【外部条件】 ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない	• (+) ドナー間の協調、調和に関して負の影響は生じていない。
	【外部条件】 パイロット州において、研修を受講した行政官が原則として異動しない	• (+) ファティック県のプロジェクト担当官を含む数名の視学官を除き、ほぼすべての ETN メンバー及び研修を受講した視学官が業務を継続している。
	その他の阻害要因があるか	• (-) CGE メンバーへの聞き取り調査結果からは、教員のストライキとそれに伴う学校の閉鎖は住民の学校への不信につながっており、住民の総会への参加を妨げる要因となることが確認された。

効率性：中程度

評価項目	必要な情報・データ（指標）	調査結果																																		
<b>成果の達成度</b>																																				
成果は計画どおり達成されているか		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 計画されたほぼすべての活動が計画どおり実施されており、また成果を生じており、プロジェクト目標の達成に貢献している。しかしながら 2011～2012 年の大統領選挙によるリーダー及び住民の不在により CGE のモニタリング体制、CGE 連合の設立など、いくつかの活動に関しては当初計画に対して遅れている。</li> </ul>																																		
<b>因果関係</b>																																				
活動は成果を効率的に産出しているか		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) プロジェクトの活動は計画及び投入に沿って順調に実施されており、成果の計画どおりの発現につながっている。</li> <li>• (+) パイロット 2 州での CGE 及び CGE 連合の設立は、4 名のセネガル側の ETN メンバー及び 2 名の日本人専門家のみで実施されている。これは、プロジェクトの効率性の向上に影響している。</li> <li>• (-) 3 人目となる日本人長期専門家（業務調整）のリクルートに遅れがみられた。これは他の 2 名の専門家の業務量増加につながり、プロジェクト実施を円滑に行うことの阻害要因になった。</li> </ul>																																		
達成されたアウトプットから見て投入の質、量、タイミングは適切か	フェーズ1で構築された研修内容、マニュアルの見直しはCGEモデルの改善に寄与したか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 現地調査の結果、CGE への研修の満足度は高いことが確認された。以下の研修参加者への質問票の結果（表 12）からも研修参加者の満足度は高いといえる。このことからプロジェクトで策定された研修ガイド、研修計画は質の高い研修の提供のためにも適切なレベルである。</li> <li>• (+) 下記の表は研修の満足度を示すが、研修の時間管理に関しては他の要素に比較して満足度が低いことから、改善の必要性がある。</li> </ul> <p>表：12 研修参加者の満足度</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>研修コース</th> <th>内容</th> <th>教材</th> <th>ファシリテーション</th> <th>時間管理</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">ファティック</td> <td>CGE 連合設立/学校活動計画</td> <td>99.5%</td> <td>94.3%</td> <td>98.7%</td> <td>79.3%</td> </tr> <tr> <td>会計研修</td> <td>99.4%</td> <td>95.8%</td> <td>97.8%</td> <td>88.0%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">カフリン</td> <td>CGE 設立連合/学校活動計画</td> <td>97.0%</td> <td>92.4%</td> <td>94.5%</td> <td>66.6%</td> </tr> <tr> <td>会計研修</td> <td>98.7%</td> <td>94.7%</td> <td>97.1%</td> <td>82.0%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">平均</td> <td>98.8%</td> <td>94.5%</td> <td>97.3%</td> <td>79.9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクトモニタリング報告（2011-2012）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) CGE 設立にかかわる研修ガイドでは無記名選挙による CGE メンバーの選定を推奨しているが、他の方法も同時に明示している。このことは CGE が無記名投票のみでのメンバー選定を行うことの阻害要因となっている。このことから研修ガイドの修正が必要となる。</li> <li>• (+) 研修ガイドはすべての CGE 研修の参加者に配布されている。また CGE 及び CGE 連合の活動計画、総括表及び議事録等の有効性が確認されている。</li> </ul>	州	研修コース	内容	教材	ファシリテーション	時間管理	ファティック	CGE 連合設立/学校活動計画	99.5%	94.3%	98.7%	79.3%	会計研修	99.4%	95.8%	97.8%	88.0%	カフリン	CGE 設立連合/学校活動計画	97.0%	92.4%	94.5%	66.6%	会計研修	98.7%	94.7%	97.1%	82.0%	平均		98.8%	94.5%	97.3%	79.9%
州	研修コース	内容	教材	ファシリテーション	時間管理																															
ファティック	CGE 連合設立/学校活動計画	99.5%	94.3%	98.7%	79.3%																															
	会計研修	99.4%	95.8%	97.8%	88.0%																															
カフリン	CGE 設立連合/学校活動計画	97.0%	92.4%	94.5%	66.6%																															
	会計研修	98.7%	94.7%	97.1%	82.0%																															
平均		98.8%	94.5%	97.3%	79.9%																															

<p>改善された研修内容、マニュアルによる研修の実施により、パイロット州においてCGE機能化モデルの有効性が実証されたか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) CGE メンバーへの研修の結果、964 の CGE (90.8%) が設立された。しかし設立された CGE の 569 の CGE (59.0%) のみが学校活動計画表を提出しており、平均で 3.0 件の活動のみが実施されるといった結果となっている。また執行額の平均は計画の 57.4%となる CGE 当たり 17 万 4,900FCFA (約 35,000 円) となっている。</li> <li>• (-) 研修後に設立された CGE 連合は 26 力所 (対象の 38.8%) のみとなっている。</li> </ul>				
<p>外部評価、承認ワークショップの開催は CGEモデルの普及に寄与する可能性が高いか。モデル全国普及資金の獲得を支援するための活動は効率的に実施されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) JICA は実験モデルを用いたインパクト調査により、プロジェクトの成果を測定している。また JICA セネガル事務所により備上された現地コンサルタントもまた、プロジェクトの成果を定性的に測定するための外部評価を実施している。これらの調査結果は、全国普及前の CGE モデルの承認に活用される計画となっている。</li> </ul>				
<p>CGEモデルの全国普及計画を支援する活動がプロジェクトの後半で実施される可能性が高いか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) この時点において、世界銀行のカウンターパート基金及びグローバル・パートナーシップ基金 (Global Partnership for Education: GPE) は今後の CGE モデルの全国普及の財源としての可能性が高い。また、ドイツの復興金融公庫 (KfW) 及びフランスの French Cooperation は CGE 普及支援への関心を示している。しかし、現時点においては、CGE モデルの全国展開を行う具体的な財源の確保にはつなげられていない。</li> </ul>				
<p><b>効率性に影響を与えている要因</b></p>					
<p>プロジェクトの効率性に影響を与えている要因</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="568 641 981 705"> <p>CGE役員選出における無記名投票の実施は行われているか (運営指導)</p> </td> <td data-bbox="981 641 2011 705"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 民主的選挙による CGE メンバーの選定は広く受け入れられている。現地調査の結果 90% (10 校中 9 校) の CGE において、民主選挙 (無記名投票) によるメンバーの選定が実施されていた。</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="568 705 981 794"> <p>CGE連合は機能しているか (運営指導)</p> </td> <td data-bbox="981 705 2011 794"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 現地調査結果からは、CGE 連合のメンバーは一般的に意欲が高く、いくつかの成功事例が確認された。一方で現時点では CGE 連合の機能化に至っていない。</li> <li>• (+) CGE 連合のメンバー選定では無記名投票が一般的に受け入れられている。</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p>CGE役員選出における無記名投票の実施は行われているか (運営指導)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 民主的選挙による CGE メンバーの選定は広く受け入れられている。現地調査の結果 90% (10 校中 9 校) の CGE において、民主選挙 (無記名投票) によるメンバーの選定が実施されていた。</li> </ul>	<p>CGE連合は機能しているか (運営指導)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 現地調査結果からは、CGE 連合のメンバーは一般的に意欲が高く、いくつかの成功事例が確認された。一方で現時点では CGE 連合の機能化に至っていない。</li> <li>• (+) CGE 連合のメンバー選定では無記名投票が一般的に受け入れられている。</li> </ul>
<p>CGE役員選出における無記名投票の実施は行われているか (運営指導)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 民主的選挙による CGE メンバーの選定は広く受け入れられている。現地調査の結果 90% (10 校中 9 校) の CGE において、民主選挙 (無記名投票) によるメンバーの選定が実施されていた。</li> </ul>				
<p>CGE連合は機能しているか (運営指導)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 現地調査結果からは、CGE 連合のメンバーは一般的に意欲が高く、いくつかの成功事例が確認された。一方で現時点では CGE 連合の機能化に至っていない。</li> <li>• (+) CGE 連合のメンバー選定では無記名投票が一般的に受け入れられている。</li> </ul>				
<p>ローカル資源が有効に活用されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) プロジェクトは現地コンサルタントを活用して研修ガイドの修正及び開発を行った。しかし彼らのパフォーマンスは十分であったとはいえない。プロジェクトでは研修の運営の支援に限定して、最小限の現地コンサルタントの雇用により効率的な研修の実施を行っている。</li> </ul>				
<p>西アフリカ地域における域内における経験共有が行われているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 3 名の ETN メンバー・4 名の ETR メンバーが「ニジェールみんなの学校」を 2010 年の 10 月 12 日～10 月 17 日まで訪問し、ニジェールにおける学校運営委員会の全国展開にかかわる経験共有を行った。</li> <li>• (+) ETN 及び ETR メンバーはブルキナファソにおいて開催された「みんなの学校案件群経験共有セミナー」に 2011 年 2 月 21 日～24 日まで参加した。ニジェール、マリ、ブルキナファソ、セネガル、エチオピア、マダカスカルの 6 力所からのプロジェクト関係者であるカウンターパート、日本人専門家、現地コンサルタントが参加した。</li> </ul>				
<p>その他効率性の貢献要因、阻害要因はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 必要機材の調達遅れは CGE 研修の実施に影響を与えた。プロジェクトチームは機材の不足から、研修、モニタリングの双方において、レンタル機材を使う必要が生じた。これは、JICA 現地事務所が機材仕様書提出後の調達完了まで 4 カ月もの期間を有したことが原因である。</li> <li>• (-) JICA のローカルコンサルタントの調達プロセスが 2011-2012 年 (2 年次) には前年に比較して、中央化されたことから、ファティックにおける研修が 2 週間前計画していたところが 4 週間必要となってしまった。プロジェクトの研修を遅滞なく行うためにも JICA 事務所の会計プロセスの向上の必要がある。</li> <li>• (-) 日本人短期専門家の支援により策定された視聴覚教材は現時点では十分に活用されていない。</li> </ul>				

インパクト：中程度

評価項目	必要な情報・データ（指標）	調査結果
<b>上位目標の達成見込み</b>		
投入・成果の実績、活動の状況から、上位目標の達成の可能性は高いか。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"> <li>• (+) プロジェクトフェーズ II 開始以降、パイロット州の一部の学校において、就学率の向上、新入生の入学登録の増加、修了率の向上といったインパクトが見られた。このような結果はプロジェクトによるものであるとはいえないものの、CGE の活動による部分もあることが想定される。中間レビュー時点においてプロジェクトのインパクトを測定することは時期尚早ともいえる。</li> <li>• (+) 上位目標とプロジェクト目標の乖離はみられない。ファティック及びカプリン州における現地調査の結果からは対象校において、CGE による就学促進や教員への支援、学校設備改善、教材の購入等の活動により教育環境の改善がみられることが確認された。</li> </ul>
上位目標達成に必要な外部条件が満たされる可能性は高いか	【外部条件】学校運営に関する教育地方分権化政策が継続されるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 学校運営の地方分権化の強化及び教育の質の改善のための教員、地域住民の役割、関与の強化は次期 PDEF（2012～2025 年）においても優先課題として記載される見込みである。</li> </ul>
上位目標の達成を阻害するその他の要因はあるか		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 現地調査において、2011～2012 年に頻発した教員によるストライキは生徒の学業に負の影響を与える可能性が数名の教員より指摘された。仮にこのようなストライキが継続して発生する場合、将来的な教育の質の改善といった上位目標の達成は遅れる可能性が高い。</li> </ul>
<b>波及効果</b>		
プロジェクトの波及効果はあるか	パイロット地域での CGE モデルの他州への拡大はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 対象外の州からの住民参加型学校運営のニーズが高いことを 2011 年 5 月に行われた“全国小学校週間”におけるプロジェクトの紹介の際に確認している。</li> <li>• (-) いくつかの CGE が実際にプロジェクト対象外の州において設立されているが、CGE 設立のための研修が実施されているわけでもないので、CGE メンバーの選定など設立プロセスは必ずしも適切でないことが報告書により確認されている。</li> </ul>
<b>その他のインパクト</b>		
上位目標以外の正負の効果・影響があるか	正のインパクトはあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) JICA 理数科プロジェクトである PREMST との 2 回の会合及び 1 回の合同ミッションが 2011 年 10 月～2012 年 6 月までの間に実施された。また、いくつかの CGE 及び CGE 連合が、PREMST により推進されている理数科にかかわる模擬試験や教員の授業研究の参加を支援していることが確認された。</li> <li>• (+) 他ドナーとの連携に関して、WFP は学校給食プログラムにおけるモニタリングに CGE を活用することに関心を示している。プロジェクトの研修ガイドの教訓を教育省の学校給食局の学校給食運営ガイドに適応することが計画されている。</li> <li>• (+) AFD の支援を受けている NGO (Aide et Action) の参加型学校運営プロジェクトである“学校プロジェクト”の計画、報告ツールの簡素化を目的として、PAES の専門家がワークショップに招待された。</li> <li>• (+) JICA が行っているインパクト調査の結果から、プロジェクトによる研修を受講した CGE (介入群) はプロジェクトによる研修が実施されていない CGE (比較群) よりも補習授業の時間数が長いことが確認された。この結果はプロジェクトによる CGE への介入は CEFF を受験する 6 年生のみならず、他の 1～5 年生への教員による補習授業の実施を推進していることを示している。補習授業を行う教員の割合も比</li> </ul>



		<p>較群に比べ介入群において増えている。プロジェクトは CGE のメンバーに教員を配属し、教員の活動への関与を高めることにより、補習授業を開始する教員の増加に寄与したと推定する。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="1010 245 1487 528"> <p>Figure 4: Comparison of remedial class implementation hours. The Y-axis is 'total hour of remedial class' (0.0 to 30.0) and the X-axis is 'grade' (1, 2, 3, 4, 5, 6). The legend shows Treatment (hatched) and Control (solid). Treatment hours are significantly higher than Control hours across all grades, especially in grade 6.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grade</th> <th>Treatment (Hours)</th> <th>Control (Hours)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>~7</td><td>~2</td></tr> <tr><td>2</td><td>~10</td><td>~4</td></tr> <tr><td>3</td><td>~10</td><td>~4</td></tr> <tr><td>4</td><td>~10</td><td>~4</td></tr> <tr><td>5</td><td>~10</td><td>~4</td></tr> <tr><td>6</td><td>~28</td><td>~4</td></tr> </tbody> </table> <p>図 補習授業の実施時間の比較</p> </div> <div data-bbox="1532 245 1939 512"> <p>Figure 5: Percentage of teachers implementing remedial classes. The Y-axis is percentage (0.00 to 35.00). The X-axis shows Treatment (A) and Control (C). Treatment (A) is at 30.00% and Control (C) is at 12.50%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Group</th> <th>Percentage (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Treatment (A)</td><td>30.00</td></tr> <tr><td>Control (C)</td><td>12.50</td></tr> </tbody> </table> <p>図5. 補習を実施している教師の割合(%)</p> </div> </div>	Grade	Treatment (Hours)	Control (Hours)	1	~7	~2	2	~10	~4	3	~10	~4	4	~10	~4	5	~10	~4	6	~28	~4	Group	Percentage (%)	Treatment (A)	30.00	Control (C)	12.50
Grade	Treatment (Hours)	Control (Hours)																											
1	~7	~2																											
2	~10	~4																											
3	~10	~4																											
4	~10	~4																											
5	~10	~4																											
6	~28	~4																											
Group	Percentage (%)																												
Treatment (A)	30.00																												
Control (C)	12.50																												
	<p>負のインパクトはあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(-) CGE による啓発活動により、事前登録の入学児童数が増加した一方で、教員、教室の数がその増加に追いつかずすべての登録児童が入学できないといった問題が発生している。これは児童及び保護者の小学校入学の意欲にマイナスの影響を与えかねない問題となる。</li> </ul>																											

持続性：中程度

評価項目	必要な情報・データ（指標）	調査結果																				
<b>政策・制度面</b>																						
政策支援は協力終了後も継続される可能性は高いか	教育省はプロジェクト終了後の CGE の継続に係る戦略をもっているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 学校運営の地方分権化の強化及び教育の質の改善のための教員、地域住民の役割、関与の強化は次期 PDEF（2012～2025 年）においても優先課題として記載される見込みである。</li> <li>• (+) 2012 年に実施された PDEF のレビューにおいて、PAES は PDEF のパフォーマンスの向上に貢献するプロジェクトの 1 つであることが明記された。次期 PDEF（2012～2025 年）においては、同レビューを参考に策定される計画となっている。</li> <li>• (+) CGE の設立は既に PDEF における組織として 2002 年 7 月 2 日付の政令 2002-652 で制定されている。</li> <li>• (+) 州レベルの教育政策である PRDE においては、機能化した CGE の設置が目標として規定されている。</li> </ul>																				
<b>組織・財政面</b>																						
CGE 政策の実施を担う組織は維持されるか	教育省及び ETN は全国レベルで CGE 政策を策定、統括、実施に必要な権限と人員、予算を有しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) ETN のメンバーはプロジェクトに対して積極的な姿勢をみせているが、教育省において他の複数の業務を有している彼らがプロジェクト業務を中心に実施することは困難な状況となっている。</li> <li>• (-) カウンターパート基金は IDEN の視学官によるモニタリング経費として計上されている。しかし視学官によるモニタリングの実施が困難であることからカウンターパート基金による予算の執行はほとんど行われていない。</li> </ul>																				
	IA、IDEN は CGE 政策を策定、統括、実施に必要な権限と人員、経常予算、もしくは通常業務に取り込まれているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 1 名のプロジェクト担当官が各 IA 及び IDEN から任命されており、同時にすべての IA 及び IDEN の視学官がプロジェクトの活動にかかわっている。</li> <li>• (+) IA 及び IDEN 双方が CGE に対して研修を行ううえで十分な数の視学官がいることを示唆している。</li> </ul> <p>表 13：研修を受講した視学官数</p> <table border="1" data-bbox="987 874 1796 999"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>IA</th> <th>CRFPE</th> <th>IDEN</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファティック</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>カプリン</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>17</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>35</td> <td>46</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) モニタリング体制はプロジェクトの課題となっている。IA 及び IDEN におけるモニタリング体制についての問題点は PAES に限定したのではなく、すべてのプログラムに対して課題となっており、教育省全体の組織上の課題である。</li> <li>• (+) 数人の視学官は教員昇進試験の審査の際の学校訪問の機会などを活用して CGE へのモニタリングを実施していることが確認された。</li> <li>• (-) ほぼすべての対象州での IDEN がモニタリングを実施するために十分な交通手段を有していない。県知事にモニタリングの車両を借用する視学官もいることが確認された。</li> </ul>	州	IA	CRFPE	IDEN	計	ファティック	2	5	18	25	カプリン	4	0	17	21	計	6	5	35	46
州	IA	CRFPE	IDEN	計																		
ファティック	2	5	18	25																		
カプリン	4	0	17	21																		
計	6	5	35	46																		

CGE 連合は活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) 市町村レベルにおいて、いくつかの CGE 連合の設立が確認された。CGE 連合の主な役割は CGE に対する指導及びモニタリングの実施となる。</li> <li>• (+) 現地調査の結果からも CGE 連合メンバーの人数は十分であり、同時に高いモチベーションを有することが確認された。</li> <li>• (-) 連合は CGE からの分担金及び他のパートナーからの寄付金にて運営されることが想定されている。しかし、多くの CGE 連合が予算回収、活動の実施が困難な状況にある。</li> <li>• (-) 現地調査の結果、地方自治体の関係構築が CGE 及び連合の予算確保の点では重要であることが確認された。しかし地方自治体の CGE 及び CGE 連合への関与が限定的であることが確認された。</li> </ul>
CGE は活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) CGE は学校単位において設置することが政令に規定されている。一方、CGE の機能化は視学官によるモニタリング及びフォローアップによるところが大きく、CGE の機能化は十分に推進されていない。</li> <li>• (+) CGE 当たりの活用予算の実績は平均 17 万 4,900FCFA (約 35,000 円) となっている。このことは、各 CGE は十分な活動予算を得ていることを示している。</li> <li>• (+) CGE の予算の主な収入源は保護者からの分担金となっている。現地調査の結果では保護者からの分担金は 1 保護者平均 200~1,000FCFA と差があることが確認された。また稀なケースとして、ファティック州の Marouth の CGE では、保護者が 1kg の Millet を CGE に対して毎年分担金として提供することとなっている。</li> </ul>
CGE 連合及び CGE の維持に必要な財源は確保される見込みか	全国普及のために必要な財源が確保される可能性は高いか (運営指導)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (-) 世界銀行のカウンターパート基金及びグローバル・パートナーシップ基金 (Global Partnership for Education : GPE) は今後の CGE モデルの全国普及の財源としての可能性が高い。また、ドイツの復興金融公庫 (KfW) 及びフランスの French Cooperation は CGE 普及支援への関心を示している。しかし、現時点においては、CGE モデルの全国展開を行う具体的な財源の確保にはつながっていない。</li> <li>• (-) 世界銀行もしくは他の援助機関においても財政支援を得るためには教育省のイニシアティブの表明が重要となる。しかし必要予算の確保のための ETN からの援助機関への働きかけは十分でない。</li> </ul>
<b>技術面</b>		
CGE 関係者の能力開発は十分に行われているか	ETN の関連研修実施能力、モニタリング能力は十分か IA、IDEN は CGE 連合/CGE をモニタリングする能力 (機能) を十分に備えているか (運営指導) CGE 連合は CGE をモニタリングする能力 (機能) を十分に備えているか CGE は活動を計画・実施する能力を十分に備えているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (+) ETN は CGE にかかわる戦略を理解し、また CGE 研修においても十分研修を実施する能力を有している。チームは CGE 関連の研修を成功裏に実施している。</li> <li>• (+) 視学官の大部分が CGE 政策を理解しており、また高い意志を有している。表 12 に示すとおり研修の満足度が高いことから、視学官は CGE 及び CGE 連合の設立研修にかかわる十分な能力を有すると判断できる。</li> <li>• (-) CGE 連合のメンバーの意識が高い一方で CGE 連合の役割、機能についての具体的なイメージを得ることが困難となっている。</li> <li>• (-) 限定された数の CGE 連合のみが予算確保を実現している。しかし CGE 連合のなかには成功事例 (例えば Gosssa 県 Mbar の CGE 連合) も散見された。ETN はこのような成功事例を他の CGE 連合へ共有することで連合の活動の促進が提案されている。</li> <li>• (-) CGE のメンバーは研修により能力、意欲が備わっている。しかしモニタリングの欠如の結果、特にファティック州において 1 年次に CGE が設立された地域においてパフォーマンスの低下が確認された。</li> <li>• (-) CGE メンバーには更なる研修が必要であり、特に予算の確保に課題がみられることから、住民の</li> </ul>

		動員にかかわる研修の受講へのニーズが確認された。
<b>社会面</b>		
貧困層や脆弱なグループに対する配慮不足のために効果の持続性が損なわれる可能性はないか	CGE、CGE 連合の参加について大きな地域間格差はないか	• (-) 小規模な遊牧民系の地域においては住民参加が困難であることが確認された。
	動員額は、住民にとって過度な負担となっていないか	• (-) 特に地方部の貧困は、住民からの動員額に影響を与えている。

## 5. 投入実績

投入実績

ANNEX 1-1. 専門家派遣 (2012年7月20日現在)

### (1) 長期専門家

No.	氏名	タイトル	派遣期間
1	國枝 信宏	チーフアドバイザー	2010/9/01～2012/8/31
2	佐藤 恵美	業務調整/CGE 能力強化	2010/9/01～2012/8/31
3	長田 有加里	業務調整	2012/5/6～2014/5/5

### (2) 短期専門家

No.	氏名	タイトル	派遣期間
1	内田 貴子	モニタリング/研修教材	2011/1/26～2011/3/11 2011/5/2～2011/6/25 2011/7/9～2011/8/11
2	仲里 麻也子	研修用視聴覚教材作成	2011/11/27～2012/3/5

## ANNEX 1-2. JICA 調達機材 (2012年6月15日現在)

機材名	メーカー名 モデル名	量	単価(FCFA)	合計金額 (FCFA)	設置場所
車両	TOYOTA PRADO (4WD)	2	22,935,000	45,870,000	ダカール
コピー機	CANON iR3235N	1	3,535,000	3,535,000	ダカール
デスクトップパソコン	HP s2031a	1	466,700	466,700	ダカール
プロジェクター	ACER p1100	1	308,000	308,000	ダカール
携帯用インクジェットプリンター	HP Officejet H470wbt	1	201,700	201,700	ダカール
デジタルカメラ	CANON PowerShot A495	2	129,400	258,800	ダカール
プロジェクター用スクリーン	PROJECTA 178x178	1	233,600	233,600	ダカール
スキャナー	HP Scanjet n6310	1	472,700	472,700	ダカール
カラーレーザープリンター	HP Color Laserjet cp2025dn	1	410,400	410,400	ダカール
ノートパソコン	FUJITSU Lifebook A530	4	593,091	2,372,364	ファティック
計				54,129,264	
在外事業強化費					
ノートパソコン	FUJITSU Lifebook PH530	4	550,791	2,203,164	ダカール
金庫	AIPU J-100 II	1	360,000	360,000	ダカール
ビデオカメラ	Sony DCR-VX2200E MiniDV Digital Camcorde	1	1,375,000	1,375,000	ダカール
プロジェクター	PLANAR PR5021	1	385,000	385,000	ダカール
ノートパソコン	Fujitsu Lifebook S761	2	925,000	1,850,000	ダカール
ノートパソコン	Fujitsu Lifebook AH530	4	458,900	1,835,600	カフリン
ノートパソコン	Fujitsu Celsius H7140	1	458,900	458,900	カフリン
計				8,467,664	

ANNEX 1-3. 本邦/第三国におけるカウンターパートの研修

(1) 本邦研修実績

研修名	氏名	所属、役職（教育省内）	場所	期間
地域別研修 「アフリカ地域 教師教育（基礎教育分野）（A）（仏語圏）」	Samba Yéro DIOP	初等教育局/事務局長	大阪	2011年11月14日～ 12月17日

(2) 第3国研修実績

研修名	氏名	所属、役職（教育省内）	場所	期間
ニジェール「みんなの学校」プロジェクト視察	Samba Yéro DIOP	初等教育局/事務局長	ニジェール	2010年 10月12日 ～ 10月17日
	Moussa NDIAYE	初等教育局/入学促進担当官		
	Momoyah M.L.SYLLA	総務設備局/計画策定専門官		
	Biram FAYE	ファティック州視学官事務所/初等教育視学官		
	Ibrahima BA	ファティック州ファティック県視学官事務所/初等教育視学官		
	Mignane DIOUF	ファティック州フンジュン県視学官事務所/初等教育視学官		
	Massamba DIEYE	ファティック州ゴサス県視学官事務所/初等教育視学官		
「みんなの学校」案件群経験共有セミナー	Abdou DIAO	初等教育局/局長	ブルキナファソ	2011年 2月20日 ～ 2月25日
	Samba Yéro DIOP	初等教育局/事務局長		
	Moussa NDIAYE	初等教育局/入学促進担当官		
	Cheikh DIONE	ファティック州視学官事務所/所長補		
	Biram FAYE	ファティック州視学官事務所/初等教育視学官		
	Baboucar DIOUF	ファティック州フンジュン県視学官事務所/所長		
	Sidy FALL	ファティック州ゴサス県視学官事務所/所長		
Ibrahima BA	ファティック州ファティック県視学官事務所/初等教育視学官			

## ANNEX 1-4. セネガル側カウンターパート

No.	氏名	所属、役職	プロジェクトにおける役割
1	Mafakha TOURE	教育省事務次官	責任者
2	Djibril Ndiaye DIOUF	教育企画改革局/局長	計画・調整担当
3	Cheikh GAYE	総務設備局/局長	カウンターパート予算策定・執行担当
4	Abdou DIAO	初等教育局/局長	運営・実施担当
5	Samba Yéro DIOP	初等教育局/事務局長	ナショナルチーム
6	Moussa NDIAYE	初等教育局/入学促進担当官	ナショナルチーム
7	Momoyah M.L.SYLLA	総務設備局/計画策定専門官	ナショナルチーム
8	Adama FAYE	教育企画改革局/教育専門官	ナショナルチーム
9	Lamine SARR	ルーガ州視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
10	Serigne FALL	ルーガ州視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
11	Amadou Moustapha NDIAYE	ファティック州視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
12	Biram FAYE	ファティック州視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
13	Saïdou BA	ファティック州ファティック県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
14	Nouah SARR	ファティック州ファティック県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
15	Baboucar DIOUF	ファティック州フンジュン県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
16	Mignane DIOUF	ファティック州フンジュン県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
17	Bassirou TINE	ファティック州ゴサス県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
18	Massamba DIEYE	ファティック州ゴサス県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
19	Karim KEBE	カフリン州視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
20	Mamdougou SARR	カフリン州視学官事務所/所長補	地方チーム/プロジェクト担当視学官
21	Ousmane BA	カフリン州カフリン県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
22	Adama FAYE	カフリン州カフリン県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
23	Nogaye DIOP	カフリン州クンゲル県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
24	Alioune Kane SECK	カフリン州クンゲル県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
25	Mamadou LO	カフリン州ビルキラン県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
26	Bira Gaye DIAGNE	カフリン州ビルキラン県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官
27	Djin MBAYE	カフリン州マレムホダール県視学官事務所/所長	合同調整委員会メンバー
28	Mamour CISSE	カフリン州マレムホダール県視学官事務所/初等教育視学官	地方チーム/プロジェクト担当視学官



## ANNEX 1-5. セネガル側による土地や設備の提供

No.	建物/設備	場所
1	執務室（教育省内）	ダカール
2	執務室内備品（事務机、椅子、棚、クーラーなど）	ダカール

## ANNEX 1-6. JICA 側経費支出実績

年度	在外事業強化費	供与機材費
2010 年度	16,538,000 円	9,334,000 円
2011 年度	31,926,000 円	0
2012（4月～7月）	8,160,000 円	0

## ANNEX 1-7. セネガル側経常経費支出実績

年	費目	計
2011 年（1月～12月）	ガソリン代、出張旅費	7,950,000 FCFA

## 6. 質問票

### Questionnaire à administrer aux membres du CGE

#### 0. Informations de base

- 1) Année de mise en place des CGE. Composition du CGE. Modalité de choix des membres du bureau des CGE.
- 2) Fréquence des AG de village / quartier. Nombre de participants.
- 3) Nombre d'élèves/familles
- 4) Soutien par d'autres partenaires : nature et source

#### 1. Pertinence

- 1) Les défis et problèmes éducatifs notés au sein de votre communauté (taux de recrutement, taux d'admission au CI/filles, taux de redoublement, taux d'abandon ...) pour 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012.
- 2) Contribution des CGE dans la prise en charge des problèmes liés à l'éducation.

#### 2. Efficacité

- 1) Les activités d'amélioration des écoles grâce aux CGE. L'existence d'un PAV. Nombre d'activités planifiées et mises en œuvre. Dépenses totales pour les activités.
- 2) Effet des CGE dans l'amélioration des principaux indicateurs : taux de d'admission au CI, scofi, taux de réussite au CFEE (dont filles) pour 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012.
- 3) Votre degré de satisfaction de la formation des membres des CGE et de la qualité des guides de formation.
- 4) Y a-t-il eu départ de membres du CGE déjà formés ? Si oui, quelles sont les conséquences négatives de ce départ?

#### 3. Efficience

- 1) Ressources mobilisées par le CGE et sources
- 2) Contribution (matérielle et financière) de la communauté dans la mise en place et le fonctionnement du CGE
- 3) Suivi des activités des CGE : qui, comment, à quelle fréquence
- 4) Les activités de partage d'expériences avec les autres CGE.

#### 4. Impact

- 1) Les changements notés dans la gestion de l'école et au sein de la communauté après la mise en place des CGE.
- 2) Le point de vue des enseignants sur les CGE
- 3) Les bienfaits /effets des CGE pour la communauté
- 4) Appréciations de la modalité vote à bulletin secret pour la sélection des représentants des CGE.

#### 5. Durabilité

- 1) La part de la communauté dans les ressources de fonctionnement du CGE.
- 2) Dispositif de suivi durable des activités.
- 3) Stratégies de partage du rapport-bilan (technique, financier) du CGE...
- 4) Difficultés rencontrées par les membres des CGE dans le fonctionnement du CGE.
- 5) Perspectives de votre CGE.
- 6) Degré de satisfaction du soutien technique de l'IDEN et de l'UCGE.

- 7) Domaines dans lesquels un soutien supplémentaire est nécessaire de leur part pour améliorer davantage le fonctionnement du CGE.
- 8) Votre degré de satisfaction de votre travail en tant que membre de CGE. Qu'est-ce qui vous a poussé à devenir membre de CGE? Êtes-vous content de votre participation dans le fonctionnement du CGE, Voudriez-vous rester membre du CGE? Pourquoi?

## Interview Questions to ETR (IDEN, PF)

### 0. Verification of achievements

- 1) Roles and responsibilities of ETR
- 2) Difficulties as an ETR member faced in taking your responsibilities, if any.
- 3) Outcomes of PAES2 producing so far. Any difficulties/problems in the project implementation of project and remedy of those problems.

### 1. Relevance

- 1) Challenges/problems in education in your province/district.
- 2) Contribution of CGE for challenges in education in your province/district. Please provide data and information on changes in main education indicator and good practices for school improvement through CGE.
- 3) Degree of your satisfaction with your work as a UCGE member. What is your motivation to be a UCGE member? Would you like to continue to be a member? Why?
- 4) Any educational strategies relating to school management through applying CGE model. e.g. PDEF.

### 2. Effectiveness

- 1) Current situation of establishment of CGE and UCGEs. Any difficulties /problems in the process of establishment.
- 2) Current situation of development School Action Plan (PAV) by each CGE. Any difficulties/problems in the process of establishment.
- 3) Frequency of monitoring activities and contents of supports to UCGE and CGE by ETR. Any cases that ETR member solved their problems.
- 4) Degree of your satisfaction with technical support from ETN and JICA staff. Areas of further support needed from them for further improvement of ETR

### 3. Efficiency

- 1) Degree of your satisfaction with training for UCGE members. The application of what you learned in the training.
- 2) Appropriateness of the number and selection standard of UCGE members.
- 3) Challenges and difficulties that UCGE faced. Any measures taken to solve the problems.

### 4. Impact

- 1) Any difference in school management and community after CGE was established? Specify.
- 2) Any synergy effects through cooperation with other educational projects. e.g. JICA PREMST
- 3) Future dissemination plan of CGE model and its financial source.
- 4) Any unexpected positive and negative impact of implementation of the Project.

### 5. Sustainability

- 1) Issues/problems with the process of formulation and implementation of school action plans (PAV) by CGE
- 2) Views on the possibility of continuous financial contribution to CGE from community residents.
- 3) Views on the possibility of continuous financial contribution to UCGE from CGE.
- 4) Any further support needed to make CGE and UCGEs effective in terms of technical and financial aspects.
- 5) Organizational and technical capacity of IDEN and UCGE to monitor and assess CGE activities.

## Interview Questions to ETN (DPRE, DEE)

### 0. Verification of achievements

- 1) Roles and responsibilities of ETN
- 2) Difficulties as an ETN member faced in taking your responsibilities, if any.
- 3) Outcomes of PAES2 producing so far. Any difficulties/problems in the project implementation of project and remedy of those problems.

### 1. Relevance

- 1) Challenges/problems in education in terms of school management.
- 2) Contribution of CGE for challenges in education in your country. Please provide information on changes brought by CGE.
- 3) Appropriateness of the selection of pilot provinces.
- 4) Appropriateness use of CGE communes to reinforce CGE model.
- 5) Any educational strategies relating to school management through applying CGE model. e.g. PDEF.

### 2. Effectiveness

- 1) The strong points and weak points of PAES2 compared to other SBM projects conducted by other donors? If there are supports from other donors.
- 2) Degree of your satisfaction with contents of training and training manuals developed by the Project.
- 3) Your views on the CGE model developed by the Project. Any remaining issues as the model for extension to other provinces.

### 3. Impact

- 1) Any difference in school management and community after CGE was established? Specify.
- 2) Any synergy effects through cooperation with other educational projects. e.g. JICA PREMST
- 3) Future dissemination plan of CGE model and its financial source.
- 4) Any unexpected positive and negative impact of implementation of the Project.

### 4. Sustainability

- 1) Issues/problems with the process of formulation and implementation of school action plans (PAV) by CGE
- 2) Views on the possibility of continuous financial contribution to CGE from community residents.
- 3) Views on the possibility of continuous financial contribution to CGE commune from CGE.
- 4) Any further support needed to make CGE and CGE communes effective in terms of technical and financial aspects.
- 5) Organizational and technical capacity of ETR and CGE commune to monitor CGE activities.

## **Questionnaire à administrer aux membres de l'UCGE**

### **0. Informations de base**

- 1) Année de mise en place des UCGE. Nombre de CGE couverts. Composition des Membres de l'UCGE. Modalité de choix des membres du bureau de l'UCGE.
- 2) Difficultés rencontrées par les membres des UCGE dans l'exercice de leur fonction, s'il y en a.

### **1. Pertinence**

- 1) Difficultés et problèmes d'éducation au sein de votre communauté.
- 2) Contribution des UCGE à la prise en charge des problèmes d'éducation. Bien vouloir fournir des données et des informations sur l'évolution des principaux indicateurs et des bonnes pratiques en matière d'éducation pour l'amélioration des écoles grâce à l'UCGE.

### **2. Efficacité**

- 1) Activités d'amélioration de l'environnement scolaire réalisées grâce à l'UCGE. Existence d'un PA. Nombre d'activités prévues et exécutées. Dépenses totales générées par les activités.
- 2) Fréquence et contenu des réunions de bureau et des AG de l'UCGE. Nombre de participants.
- 3) Fréquence de suivi des activités des CGE et nature de l'appui de l'UCGE.
- 4) Problèmes des CGE résolus par l'UCGE.
- 5) Relations avec l'IDEN, avec le PCR/Maire
- 6) Degré de satisfaction du soutien technique apporté par ETR. Domaines dans lesquels un soutien supplémentaire de l'ETR est nécessaire pour améliorer davantage le fonctionnement de l'UCGE.

### **3. Efficience**

- 1) Degré de satisfaction de la formation et de la qualité du guide de formation des membres de l'UCGE. Application de ce que vous avez appris de la formation.
- 2) Difficultés rencontrées par l'UCGE. Mesures prises pour résoudre les problèmes.

### **4. Impact**

- 1) Changements notés dans la gestion de l'école et au sein de la communauté après la mise en place des CGE.
- 2) Avis sur la modalité du vote à bulletin secret pour le choix des membres de l'UCGE.

### **5. Durabilité**

- 1) Part de la communauté dans les ressources de fonctionnement de l'UCGE.
- 2) Dispositif de suivi durable des activités : suivi interne, IA/IDEN, PCR/Maire
- 3) Stratégies de partage du rapport-bilan (technique, financier) de l'UCGE...
- 4) Difficultés de fonctionnement rencontrées par les membres de l'UCGE.
- 5) Perspectives de votre UCGE.
- 6) Degré de satisfaction du soutien technique de l'IDEN et de l'ETR.

## GUIDE D'ENTRETIEN : UCGE

Date d'entretien : ..... / ..... / 2012

I-1. IDEN : \_\_\_\_\_ I-2. Collectivité locale : \_\_\_\_\_

I-3. Année de la formation PAES2 :  1G  2G

I-4. Nombre total d'écoles dans la CL : ..... I-5. Nombre d'écoles ayant adhéré à l'UCGE : .....

I-6. Personnes rencontrées

- Président(e)       Vice-président(e)       Secrétaire Administratif  
 Trésorier(ère)       Secrétaire à l'organisation       Secrétaire chargé « conflits »  
 Commissaires aux comptes (  Communauté       Enseignant )  
 Représentant du Maire/PCR       Autres membres : \_\_\_\_\_

a) Les membres du bureau de l'UCGE ont-ils été élus au cours d'une AG électorale ?

- Oui (PV de l'AG disponible ?  Oui  Non)       Non

b) Quel a été le mode de choix du Président de l'UCGE ?

- Désignation       Consensus       Vote à main levée       Vote à bulletin secret

c) Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi ce mode : \_\_\_\_\_

d) Les frais de transport des délégués ont été pris en charge par qui ?

- Délégués eux-mêmes       Leurs CGE       Maire/PCR       Autres : \_\_\_\_\_

e) Réunions du bureau (6-10 membres) : ..... (PV disponibles ?  Oui  Non )

b) AG de l'UCGE (**sauf l'AG électorale**) : ..... (PV disponibles ?  Oui  Non )

f) Taux de participation de AG de l'UCGE .....%

g) Elaboration des différents documents de l'UCGE

	Elaboré ?	Validé en AG ?	PV de l'AG ?
Plan d'action (PA) 2011-2012			
Rapport bilan à mi-parcours 2011-2012			

h) Niveau d'exécution du PA 2011-2012

	Programmées	Effectivement réalisées
Exécution technique : Nombre d'activités		
Exécution financière : Montant des ressources	FCFA	FCFA

i) Genre activités de CGE.....

j) Cotisation par CGE.....Fcfa

k) Autre ressources.....Montant.....Fcfa

l) Combien de fois IDEN font-il le suivie de votre école par an.....fois

m) Satisfaction des formations de CGE

	Basse	Moyenne	Elevée
Mise en place des CGE			
Elaboration du PAV			
Gestion des ressources			
Mise en place des UCGE			

Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

n) Satisfaction des guids/outils de formations

	Basse	Moyenne	Elevée
Mise en place des CGE			
Elaboration du PAV			
Gestion des ressources			
Mise en place des UCGE			
Guide de suivi des CGE et des UCGE			

Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## GUIDE D'ENTRETIEN :CGE

Date d'entretien : ..... / ..... / 2012

I-1. IDEN : \_\_\_\_\_

I-2. Collectivité locale : \_\_\_\_\_

I-3. Ecole : \_\_\_\_\_

I-4. Année de la formation PAES2 :  1G  2G

I-5. Effectif des élèves

TOTAL..... (Garçons..... Filles.....)

I-6. Effectif des enseignants :

TOTAL..... (Hommes..... Femmes.....)

I-7. Personnes rencontrées

Président(e)  Secrétaire

Trésorier(ère)  Elève

Commissaires aux comptes  
(  Communauté  Enseignant )

Equipe pédagogique : ..... personnes

Autres membres : \_\_\_\_\_

### a) Indicators de ecole

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Taux de recrutement,			
Taux d'admission au CI/filles,			
Taux de redoublement,			
Taux d'abandon			
Taux de réussite au CFEE (dont filles)			

### b) Quel a été le mode de choix des membres du CGE ?

	Désignation	Consensus	Vote à main levée	Vote à bulletin secret
Président				
APE				
AME				
ASC				
Enseignants				
Elèves				

Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi ce mode : \_\_\_\_\_

c) Réunions du bureau (4 membres) : ..... (PV disponibles ?  Oui  Non )

d) Réunions du CGE (12 membres) : ..... (PV disponible ?  Oui  Non )

e) AG du village/quartier (**sauf l'AG électorale**) : ..... (PV disponibles ? AG  Oui  Non )

f) Taux de participation de AG du village/quartier .....%

g) PAV et Bilan de CGE

	Elaboré ?	Validé en AG ?	PV de l'AG ?
PAV 2011-2012			
Rapport bilan à mi-parcours 2011-2012			

h) Activités et ressources de CGE

	Programmées	Effectivement réalisées
Exécution technique : Nombre d'activités		
Exécution financière : Montant des ressources	Fcfa	Fcfa

i) Type d'activités de CGE

ACT	
10_Sensibilisation	
20_Infrastructures/mobiliers	
30_Qualité enseignements/apprentissages	
50_Hygiène/santé	
60_Environnement	
70_Cantine scolaire	
80_Fonctionnement CGE	

j) Cotisation per élève.....Fcfa

k) Autre ressources.....Montant.....Fcfa

l) Combien de fois IDEN font-il le suivie de votre école par an.....fois

m)Satisfaction des formations de CGE

	Basse	Moyenne	Elevée
Mise en place des CGE			
Elaboration du PAV			
Gestion des ressources			
Mise en place des UCGE			

Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi : \_\_\_\_\_

n) Satisfaction des guides/outils de formations

	Basse	Moyenne	Elevée
Mise en place des CGE			
Elaboration du PAV			
Gestion des ressources			
Mise en place des UCGE			
Guide de suivi des CGE et des UCGE			

Donnez les raisons pour lesquelles vous avez choisi: \_\_\_\_\_

## 7. インタビュー項目

### 専門家へのインタビュー質問

#### 1. 実施体制

- (1) 現在の日本側、セネガル側の人員配置は適切か。業務効率化の方策、改善策は取られているか。
- (2) プロジェクトチーム内の情報共有はどのように行われているか。運営指導での指摘でもあったナショナルチーム会合の開催が困難であること、情報共有への対策はどのようなものか。

#### 2. 実施プロセス

- (1) プロジェクトチームと C/P (国、州、県レベル) の関係は良好か。
- (2) C/P (国、州、県レベル) は主体的にプロジェクト活動を実施しているか。
- (3) 世銀を含めた他ドナーとの会合の頻度、課題、費用対便益、世銀との合同視察受入れの成果は何か。

#### 3. 実績

##### プロジェクト目標

- (1) プロジェクト目標の達成見込み、プロジェクト目標指標の設定レベルは適切か。
- (2) CEG が設置されていない学校の理由、その対策。
- (3) 学校改善計画が策定されていない CEG の理由、その対策。
- (4) CEG 連合が機能していない理由、その対策。
- (5) その他の阻害要因：無記名投票への抵抗、人事異動の理由、その対策。

##### 上位目標

- (1) インパクト調査の結果及び方法、調査サイト選定に関する妥当性
- (2) CEG の設置による教育指標に与えるインパクトは確認されているか。

##### 成果

- (1) 今後の CEG 及び CEG 連合設置研修の実実施計画、連合設置の見通し。
- (2) CEG 連合の機能の低下がみられた要因、対策。機能化に向けた戦略の進捗。
- (4) CEG 連合の分担金徴収に係る課題と対策。
- (5) IDEN、CEG 連合によるモニタリングの方法、頻度、内容、課題。
- (6) 全国普及に向けた ETN の強化として、初等教育省から新たな人材の人選が実施されたか。
- (7) CEG 総会の内容、有効性、CEG の課題解決につながる技術支援の実績。

#### 4. 妥当性

- (1) ETR、CEG 連合によるモニタリングは CEG の機能化に効果を上げる戦略として適切か。
- (2) 「教育のマネジメントの改善」とそれを通じた「教育の質の向上」を重点に置いた「教育・訓練 10 年計画 (PDEF) に変更はないか。
- (3) 2002 年に制度化された PDEF の運営機関としての CEG の設置にかかわる政令に変更はないか。
- (4) パイロット州の選定はモデル作成のための対象地域として適切か。

#### 5. 有効性

- (1) プロジェクト目標である「機能する学校運営委員会 (CEG) のモデルが確立され、全州に普及される」が達成する可能性は高いか。プロジェクト目標の達成に新たな外務条件はあるか。
- (2) プロジェクトの後半に成果がどの程度達成することを見込んでいるか。(特に成果 4 に関し

て)

#### 効率性

- (1) 成果を産出するために十分な活動であるか。追加が必要な活動はないか。実施されなかった活動はないか。
- (2) 日本側、セネガル側の投入は量、タイミング共に適切か。
- (3) 現地スタッフ、既存のシステム等が有効に活用されているか。
- (4) 視聴覚教材の活用状況、今後の利用戦略はあるか。

#### 6. インパクト

- (1) パイロット地域の外への波及効果はどの程度あるか。
- (2) CEGを活用した、期待していなかった学校改善の取り組みが行われているか。
- (3) 理数科プロジェクト（PREMST）との連携事例はどのようなものがあるか。今後連携を図る計画はあるか。
- (4) 上位目標を阻害する要因はどのようなものがあるか。

#### 7. 自立発展性

- (1) 教育省はプロジェクト終了後の CEG の継続に係る戦略をもっているか。
- (2) 教育省は全国レベルで CEG 政策を策定、統括、実施するに必要な権限と人員、経常予算を有しているか。
- (3) IA は、州レベルで CEG 政策を策定、統括、実施するに必要な権限と人員、経常予算を有しているか。
- (4) IDEN は、県レベルで CEG 政策を策定、統括、実施するに必要な権限と人員、経常予算を有しているか。
- (5) CEG 連合は活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか。
- (6) CEG は活動の維持・発展に必要な権限と人員、収入源を有しているか。
- (7) 日本側予算・今後の全国普及に向けた資金の確保状況。ノンプロ無償見返り資金を含む財源確保の可能性は高いか。
- (8) 教育省からの CEG への補助金が制度化される見込みはあるか。関連ドナーによる CEG 支援基金が創設される見込みはあるか。
- (9) CEG、CEG 連合の収入、コミュニケーションから CEG 連合への財政支援額の地域間格差はどの程度か。
- (10) 動員額は、住民にとって過度な負担となっていないか。授業料無償化通達による住民からの動員額の影響はないか。

#### 8. その他

- (1) 投入・活動・成果の内容を軌道修正する必要があるか。
- (2) 有効性・汎用性（実施容易度）・持続可能性の観点から、普及モデルを軌道修正する必要があるか。
- (3) 普及計画に合わせて PDM（指標も含め）、PO を改訂する必要があるか。
- (4) 今後、留意していかなければならないことは何か。

