

**マリ共和国  
学校運営委員会支援プロジェクト  
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 7 月  
( 2011 年 )

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
J R
11-079

**マリ共和国  
学校運営委員会支援プロジェクト  
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 7 月  
( 2011 年 )

**独立行政法人国際協力機構  
人間開発部**

## 序 文

マリ共和国では、アクセスの改善をはじめとした教育セクターの改善が緊喫の課題となっており、2002年に策定した「貧困削減戦略文書（PRSP）」において教育分野を優先分野の1つとし、教育セクターを包括するプログラムとして「教育開発10カ年計画（PRODEC）」（2003～2012年）を策定しました。地方分権化の流れが進むマリ共和国では、効果的な教育行政と学校運営を実現すべく教育行政の地方分権化が進められています。PRODECを推進すべく策定された2001～2004年の教育投資計画（PISE）では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の1つと位置づけられています。その一環として、2004年には全国の学校に学校運営委員会（CGS）の設置が義務づけられました。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足等が原因で、CGSの設置は全校の半数に達していません。2005年6月の世界銀行によるPISE 評価でも、CGS設置の遅れが指摘されています。

今後、地方への資金配分の増大が予定されるなか、同分野に対する支援はマリ共和国の教育セクターにおいて重要性を増しています。このような背景から、マリ共和国からわが国に対し、「学校運営委員会支援プロジェクト」として技術協力の要請がなされました。

2011年4月末のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価・確認するとともに、プロジェクト終了までのプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とし、2010年11月21日から12月7日まで調査団をマリ共和国に派遣し、終了時評価調査を実施しました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものであり、今後の本プロジェクトの実施及び類似案件の形成にあたって活用されることを願うものです。

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

平成23年7月

独立行政法人国際協力機構

人間開発部長 萱島 信子

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	1
1 - 3 調査日程	1
1 - 4 主要面談者	1
第2章 プロジェクトの概要	4
2 - 1 プロジェクトの背景	4
2 - 2 プロジェクトの内容	4
2 - 2 - 1 基本計画	4
2 - 2 - 2 PDMの変遷	5
2 - 3 プロジェクトの実施体制	6
第3章 評価の方法	7
3 - 1 評価のフレームワーク	7
3 - 2 評価実施方法	7
第4章 プロジェクトの実績	9
4 - 1 投入実績	9
4 - 2 活動実績	9
4 - 3 成果の達成状況	10
4 - 4 プロジェクト目標の達成状況	12
4 - 5 上位目標の達成状況	13
4 - 6 実施プロセスに関する特記事項	14
第5章 評価結果	15
5 - 1 評価5項目による評価	15
5 - 1 - 1 妥当性	15
5 - 1 - 2 有効性	16
5 - 1 - 3 効率性	17
5 - 1 - 4 インパクト	18

5 - 1 - 5	自立発展性	19
5 - 1 - 6	評価5項目による総合評価	21
5 - 2	効果発現に貢献した要因	21
5 - 3	効果発現を阻害した要因	23
5 - 4	結論（評価結果総括）	23
第6章	提言と教訓	24
6 - 1	提言	24
6 - 1 - 1	短期的観点からの提言	24
6 - 1 - 2	中長期的観点からの提言	25
6 - 2	教訓	25
付属資料		
1	調査日程	29
2	PDM（日本語・仏語）	30
3	実施体制図	35
4	評価グリッド	36
5	ミニッツ（仏語）	57
6	面談議事録	110



# 写 真



教育省次官への表敬訪問



CGS 委員へのインタビュー



合同調整委員会での調査結果発表

## 略 語 表

略語	正式名	日本語
AE	Académie d'Enseignement	州教育アカデミー
APE	Association des Parents d'Elève	保護者会
CAD/DE	Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration de l'Education	地方分権化・分散化支援室
CAP	Centre d'Animation Pédagogique	教育指導センター
CGS	Comité de Gestion Scolaire	学校運営委員会
DFM	Direction de Finance et du Matériels	企画統計局
DNEF	Direction Nationale de l'Enseignement Fondamental	基礎教育総局
JSDF	Japan Social Development Fund	日本社会開発基金
MEALN	Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales	教育識字国語省
PACGS	Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaires	学校運営委員会支援プロジェクト
PISE	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education	教育セクター投資計画
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education	教育開発10カ年計画
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
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
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization	国連教育科学文化機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

## 終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：マリ共和国	案件名：学校運営委員会支援プロジェクト
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課	協力金額（評価時点）：2.9億円
協力期間（R/D）： 3年間（2008年5月1日～2011年4月30日）	先方関係機関：教育識字国語省
	日本側協力機関：
	他の関連協力：
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>マリ共和国（以下、「マリ国」と記す）は、人口1,352万人（2005年推定）、1人当たり国民所得（GNI）が380米ドル（2005年：世界銀行）という、世界最貧国の1つである。初等教育の総就学率は66%〔2005年：国連教育科学文化機関（United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization：UNESCO）〕であり、サブサハラアフリカ地域平均の97%を大きく下回っており、アクセスの改善をはじめとした教育セクターの改善が緊喫の課題となっている。このため、マリ国は、2002年に策定した「貧困削減戦略文書（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）」において教育分野を優先分野の1つとし、教育セクターを包括するプログラムとして「教育開発10カ年計画（Programme Décennal de Développement de l'Education：PRODEC）」（2003～2012年）を策定した。</p> <p>地方分権化の流れが進むマリ国では、効果的な教育行政と学校運営を実現すべく教育行政の地方分権化が進められている。PRODECを推進すべく策定された2001～2004年の教育投資計画〔Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education（PISE）〕では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の1つと位置づけられており、その一環として、2004年には全国の学校に学校運営委員会（Comité de Gestion Scolaire：CGS）の設置が義務づけられた。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足等が原因で、CGSの設置は全校の半数に達していない。2005年6月の世界銀行によるPISE 評価でも、CGS設置の遅れが指摘されている。地方分権化が政策として進められる一方、地方の行政能力、CGS運営能力の不足に対する方策は十分とはいえず、これら現状を無視した計画の実施は更なる混乱を来すことが懸念される。</p> <p>地方への資金配分の増大が予定されるなか、同分野に対する支援はマリ国の教育セクターにおいて重要性を増している。このような背景から、マリ国政府からわが国に対し、「学校運営委員会支援プロジェクト」として技術協力の要請がなされ、国から地方自治体への教育に関する権限・リソースの移譲支援及びモニタリングを目的として設立された教育識字国語省（Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales：MEALN、以下、「教育省」と記す）地方分権化・分散化支援室（Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration de l'Education：CAD/DE）をカウンターパートとして、2008年5月より2011年4月までの3年間の予定でプロジェクトが実施されている。</p>	

1 - 2 協力内容

本プロジェクトは、マリ国（キダル州を除く）において、CGS委員、コミュン教育担当議員、州教育アカデミー（Académie d'Enseignement：AE）、教育指導センター（Centre d'Animation Pédagogique：CAP）のCGS担当行政官といったCGS関係者に対し、CGSの役割に関する理解促進、CGSの能力強化、CGSのモニタリング支援体制の確立により、CGSが機能的に働き、学校運営が改善されることをめざしている。

(1) 上位目標

地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される。

(2) プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される。

(3) 成果

1. CGS及びCGS関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される。
2. 学校運営に関するCGSの能力が強化される。
3. CGSのモニタリング支援体制が開発され確立される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 2.9億円

- |                        |            |                |
|------------------------|------------|----------------|
| ・長期専門家派遣 2名（70M/M）     | ・機材供与      | 1,262万3,000円   |
| ・短期専門家派遣 延べ4名（11.5M/M） | ・ローカルコスト負担 | 1億1,107万9,000円 |
| ・研修員受入れ 2名             | ・その他       | 0円             |

相手国側：

- ・カウンターパート配置  
教育識字国語省 3名、教育アカデミー（AE）延べ7名、  
県教育指導センター 延べ9名、地方自治体（コミュン）延べ99名
- ・プロジェクト拠点における日本人専門家の執務室 2部屋
- ・ローカルコスト負担 プロジェクト執務室の電気水道代

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括	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 課長
	協力企画1	甲田 小百合	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課 職員
	評価分析	鈴木 麻衣	株式会社オリエンタルコンサルタンツ
	教育協力	桑畑 美津子	JICAセネガル事務所 企画調査員
	協力企画2	THIAO Françoise	JICAセネガル事務所 ナショナルスタッフ
調査期間	2010年11月21日～12月7日 ( 団長、協力企画1・2、教育協力は11月28日～12月7日 )		評価種類 終了時評価

### 3. 調査結果の概要

#### 3 - 1 実績の確認

##### (1) 成果の達成状況

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

成果1はほぼ達成された。

「民主選挙によるCGS設置/改選に係る研修モジュール」「参加型学校運営手法研修モジュール」「持続可能なCGS指導モニタリングシステム研修モジュール」がプロジェクトによって策定され、その後改善された。またマリ国の現地語（バンバラ語、ソソ語、プル語、ソニンケ語）に翻訳された。地元NGOによりコミュニティでの研修が実施された。本評価時での関係者へのインタビューより、CGSの役割と責任が住民及びAE、CAP、コミューンの関係者にも十分に理解されていることが確認された。

##### 成果2：学校運営に関するCGSの能力が強化される

成果2はほぼ達成された。

1・2年目の対象校456校すべての学校で無記名投票によって民主的にCGSが設置され、対象校の90%以上のCGSで学校プロジェクトと学校活動計画が策定された。約85%のCGSが平均3つ以上の活動計画で計画された活動を実施した。80%以上のCGSが定期的に会合と住民集会を開催し、約85%のCGSで年間総括表と年間会計総括が策定された。

##### 成果3：CGSのモニタリング支援体制が開発され確立される

成果3は一部達成された。

約87%の対象地域で、CGS連合の会議が少なくとも年3回開催された。コミューンCAP連絡協議会は、コミューン及びCAPの自主財源によって開催することになっていたが予算確保の問題があり、最低年3回の定期的な開催は達成されていない。大半の学校プロジェクト、学校活動計画、年間総括表の各CGSからコミューンへの提出が確認されたが、コミューンからCAPレベルへのこれらの情報の回収や伝達システムが一貫されておらず回収状況にばらつきがみられたため、成果3の達成は不十分な点がある。コミューンCAP連絡協議会の定期的な開催またはその代替システムの構築が求められる。

##### (2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の指標はほぼ達成しており、また、成果1と2を達成することで、1・2年目の対象校においてプロジェクト目標はほぼ達成された。機能するCGSを持続させるためにはモニタリング体制の確立が必要と考えられる。プロジェクト目標達成の指標にモニタリングに関するものが含まれていないが、成果3で述べたようにモニタリング体制の確立が遅れている点に関し、今後の更なる改善が肝要である。

#### 3 - 2 評価結果の要約

##### (1) 妥当性：高い

2004年に全国の学校に学校運営委員会（CGS）の設置が義務づけられ、CGSはコミュニテ

イレベルから教育運営を改善していく団体とされたが、政府によるCGSへの支援は限定的であり、コミュニティでCGSが適切に設置されなかったこともあり、実際にはCGSは機能していなかった。プロジェクトは、民主的にCGSを設置することなどにより、コミュニティに存在する教育問題や困難に対して、CGSが主導的にコミュニティの人々の協力と資源を用いて取り組み解決しようとするものであった。政府の教育に関する資源に限りがあり、それぞれの学校に十分な支援が届かないマリ国の状況の下、コミュニティの資源を活用する戦略は適切であり、プロジェクトはマリ国の政策とコミュニティの教育改善に対する要求に合致していた。

(2) 有効性：比較的高い

本プロジェクトの目標は1・2年目の対象校において達成された。3年目の対象校については、モニタリングサイクルの関係から、調査時点で一部情報が収集できていないが、同様の目標達成が見込まれる。しかし、予算の問題で定期的に関催されなかったコミュンCAP連絡協議会や、コミュン・CAPがCGSをモニターするのに必要な年間総括表の回収は十分ではなく、モニタリング体制の更なる改善が必要である。一方で、CGS活動のモニタリングはCGSメンバーによって実行され、CGSメンバーで開催される会議で活動状況の情報共有が行われた。またCGS活動の結果は住民集会でも住民に報告された。コミュンごとに設立されたCGS連合でも定期的に会議が開催され、CGS間でそれぞれの経験や困難、対処法を共有する機会となった。

(3) 効率性：比較的高い

初年度に研修モジュールの内容や研修実施方法についてカウンターパートとの協議に時間を要したことから現場での活動開始が数カ月遅れた。そのため、多少の遅れはあったものの、成果1と2についてはほぼ計画どおりに達成された。成果3のモニタリング体制の確立は遅れている。日本人専門家はニジェールでの類似案件での従事経験を有し、そこでの経験と知識からプロジェクト運営をスムーズにした。地元NGO活用によるコミュニティの研修実施は費用を高めたが、2年目の研修費用は1年目のおよそ半分に抑えられた。現地語が話せて住民研修のために十分にトレーニングされたNGOの活用は研修の効率と効果を高めた。

(4) インパクト：大きい

民主的なCGSの効果が認められ、マリ国政府教育政策（PISE）としてプロジェクトのCGSモデルの全国普及が目標に掲げられた。また、インタビュー等により以下のような変化も指摘されている。コミュニティでは、以前は支援を待つという姿勢であったが、自分たちでも問題を解決できるという意識の変革が起こり、コミュニティでできることを話し合い、問題をひとつずつ解決していこうという姿勢になった。児童や女子の就学率や出席率が改善したと住民は実感している。また、CGSを通してCAPやコミュンから教育に関する政策や情報が入ってくるようになった。CGSから提出される学校活動計画によって、コミュンやCAPの教育担当者はコミュニティの教育ニーズと優先度を知ることができ、教育ニーズに

沿った支援がしやすくなった。地元NGOの研修実施の活用はCAPの教育担当官の競争意識を良い意味で高め、担当官のやる気を引き出した。

マリ全国にはおよそ9,000の小学校が存在するため、上位目標である「マリのすべての小学校」での学校環境改善達成には、プロジェクト対象校以外でのCGS機能化の全国展開が必要である。プロジェクト3年目にキダル州以外のすべての州で開始した1,013校への展開は、プロジェクトの構築したCGSモデルの検証、マリ国側政策への反映の観点から、上位目標達成に向けての足がかりになったと考えられる。他方、機能するCGSの全国普及はマリ国政府の教育政策によって目標として掲げられたが、実施のためには世界銀行の日本社会開発基金（Japan Social Development Fund：JSDF）などからの予算確保が必要である。また、モニタリング体制の確立も上位目標達成に必要なである。

## (5) 自立発展性：中程度

### 1) 組織面

#### a) CGS及びCGS連合

対象校のCGSは、主導的にコミュニティの資源を動員し活動を実施した。設置されたCGSの持続可能性は高い。CGS連合はマリ国での法律での裏づけがないので、今後CGS連合を確実に存続させるため、CGS連合の法制化が求められる。

#### b) コミュン

コミュニン長、教育担当者、事務局長はCGS研修に参加した。事務局長以外は5年ごとに選挙で選出されるため、今後新しく選出されるコミュニン関係者はCGS支援者としての役割を果たすため研修を受けることが必要とされる。

#### c) CAD/DE、AEとCAP

CAD/DE、AEとCAPの担当官はプロジェクトで実施された研修に参加し、研修でCGSの理解とCGS設置運営に係るスキルを習得している。キャパシティは強化されており、今後の機能するCGS全国普及時にも貢献すると考えられる。

#### d) コミュンCAP連絡協議会

コミュニンCAP連絡協議会は予算不足により計画されたように定期的には開催されなかった。コミュニンとCAPが一堂に会しCGSの情報を共有するのは、CGS存続のために重要であり、今後の予算確保、もしくは代替案について検討される必要がある。

### 2) 財源面

#### a) CGS

CGS活動に透明性があり民主的である限り、住民からの資源動員は問題とはならないであろう。住民からのCGSへの拠出金は、活動計画に応じて住民と同意のうえで、負担可能な範囲で決定しており、CGSの財源的な持続可能性は高い。

#### b) モニタリング

CGS連合会議のコストはCGS間での合意によって決定され、積み立てられている。一方で、コミュニンCAP連絡協議会開催には政府からの財政支援か、もしくは代替モニタリングシステム体制の構築が必要である。

c) 機能するCGSの全国普及

マリ国での機能するCGSの全国普及には財政的支援が必要となっている。JSDFなどからの確実な予算獲得が今後の実施に肝要である。

3) 技術面

機能するCGSのモデルは、簡略化した方法を用いており、その意味で技術の持続性は高い。CGS、コミュン及びCAP間の情報経路整備など、モニタリングの改善は必要である。

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) 集会型モニタリングの実施

CGS連合やコミュンCAP連絡協議会は、コミュニティ - コミュン - CAPのモニタリングと情報共有の場として有益である。CGS連合会議では、お互いの経験や情報、困難を共有することで、CGSは問題解決への手がかりを得ている。

2) 経験共有セミナーの開催

プロジェクト開始時にカウンターパートのCAD/DE及びAEとCAPのCGS担当官で、既に実施され効果が出ているニジェール「みんなの学校プロジェクト」を視察したことは、関係者に対して機能するCGS設置に関する理解を促進し、マリ国での順調なプロジェクト立ち上げに貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

1) 地元NGOの活用

現地の言葉を話す地元NGOによる、コミュン関係者や住民に対する分かりやすいCGS選挙方法の説明やCGSの役割と責任に関する研修の実施は、住民への確実な啓発につながった。

2) 現地語での研修モジュール作成

村人のなかには仏語ができなくても現地語の読み書きはできる人が多数いたため、マリ国の現地語での研修モジュールが作成された。これは村人の民主的なCGS設置や、CGSの役割・責任の理解促進につながるとともに、村出身ではないため現地語を十分に解さないCAP教育担当官が、コミュニティでアドバイスをするときにも役立った。また非識字者にも理解できるようにモジュールはイラストが多用された。

3) コミュニティの活発な参加

NGOの研修によってCGSの役割と責任を理解し、教育の重要性を理解するようになった住民は、自分たちの可能な範囲で積極的にCGS活動に参加した。インタビューにより、選挙によって信頼を得て選ばれたCGSメンバーは責任をもって活動しており、選んだ住民は自分たちが選んだことで積極的に活動にかかわろうとする意欲をもったことが確認さ

れた。問題や課題に対して具体的にどのように取り組めばよいか、計画を立てて実行できるようになり、教育の問題を自分たちで解決しようとする姿勢になったことが、学校運営の改善に貢献している。

#### 4) CAD/DE敷地内に設置されたプロジェクト事務所

プロジェクト事務所は主要カウンターパートのCAD/DE事務所内に設置された。密な意思疎通を可能にし、プロジェクトの展開に効果的であった。

#### 5) 教育省やドナーの現場視察

教育省関係者に現場視察を促し、対象地域での機能するCGSの視察を実施したことで、プロジェクトの効果への理解と政策的な支援を得るのに良い影響を与えた。

#### 6) 経験のある専門家の投入

ニジェールでの学校プロジェクトに参加して経験とノウハウを得ている専門家の投入は、マリ国でのプロジェクト立ち上げと実施を円滑にした。

#### 7) 追加の研修実施

研修を受講した行政官の多くが定年退職などで交代となったものの、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えた。

### 3 - 4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

##### 1) コミュンCAPの連絡体制

コミュンCAP連絡協議会は交通費など会議開催に必要な予算がなかったこと、またCAPのイニシアティブ不足もあって、自主的・定期的に会議が開催されなかった。またコミュンレベルで回収されたCGSの情報がCAPに共有されていない、もしくはCGSがコミュンを飛ばしてCAPにのみ連絡するなどが起こった。このように情報の提出先や連絡体制が徹底されなかったことが原因で、CGSの年間総括表回収率が目標に達しなかった。コミュンCAP連絡協議会の定期的な開催またはその代替システムの構築について検討する必要がある。

### 3 - 5 結 論

CGSの機能化を通じて、学校運営が改善されるというプロジェクト目標はほぼ達成されている。プロジェクト対象校では、機能するCGSの活動により人々が利益を感じていることが確認された。CGSによる活動のモニタリングは実施され、コミュンごとのCGS連合会議も定期的に開催された。新しいCGSモデルの効果はマリ国側に理解され、機能するCGSの全国普及が政策として掲げられたが、全国普及のためには予算確保が必須である。また、年間活動総括表の確実な回収など、モニタリング体制の更なる改善が必要である。

円滑な全国展開への移行のためには、現フェーズ中に以下の提言に対応することが望ましく、

そのためには、現フェーズの半年程度の延長が必要であると考えられる。以下提言の実施に関する活動計画を策定し、現フェーズの延長とその期間について検討することが必要である。

### 3 - 6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### （1）短期的観点からの提言

##### 1) 代替モニタリングシステムの試行と実証

コミュンCAP連絡協議会は、コミュンとCAPの情報共有を図るうえで非常に重要なものと考えられ、多くの関係者がその重要性を指摘している。他方、現時点では、予算確保の問題などから、計画のとおり定期的で開催されておらず、成果3の指標として書かれているように、CGSのモニタリングシステムとして機能することは難しいことが分かった。したがって、CGSのモニタリングシステムの代替案について早急に検討、試行すべきである。

具体的には、CGSに関する報告書類（学校活動計画、年間活動総括表など）のコミュンへの提出方法及びCAPによる回収と集計方法について整理し、情報の共有を徹底すること、及び、CAPのCGS担当官によるCGS連合総会への出席や直接的なCGSへの巡回など、コミュンCAP連絡協議会以外の方法による情報収集手段を検討することが必要である。

また、コミュンCAP連絡協議会については、コミュン - CAP間の情報共有の場として位置づけ、継続的な開催に向けた予算確保や、より簡便な開催方法を検討することが望ましい。

##### 2) 研修マニュアル改訂、研修用視聴覚教材などの各種研修ツールの開発整備

将来的に全国約9,000校への展開をかんがみると、対象校数の量的拡大に伴う研修や活動の内容とその効果の質の低下を極力避けるために、メディアにおける啓発活動や視聴覚教材などのさまざまな研修ツールを補完的に活用すべきである。2010年度実施中の1,013校での活動経験も踏まえ、研修マニュアル及び研修実施の更なる改善を行うとともに、研修用視聴覚教材など各種研修ツールを開発、整備する必要がある。また、マリ国内における「機能するCGSモデル」の認知度の更なる向上のため、テレビ、ラジオ、インターネットやパンフレットなどを通じた広報活動の実施も望まれる。

##### 3) 全国展開に向けた意思決定及び情報共有

マリ国政府は、PISEにて「機能するCGSモデル」を全国展開させるという意思を明確に示しており、このモデルは本プロジェクトによって開発され実証された「機能するCGSモデル」と認知されている。全国展開させることを国内の教育機関関係者に周知し、かつ、より具体的なモデルの理解を促進するため、2011年1月にマリ国教育省が主導し「全国展開のためのワークショップ」を実施予定である。同ワークショップの確実な実施とともに、同ワークショップにて、全国普及すべきモデルの具体的内容、各関係者の役割の明確化、全国普及のために必要な予算額及びCGS連合の法制化に向けた取り組みなどにつき、具体的な議論を行い、全国展開に向けた計画を立案していくことが必要である。

#### 4) 全国展開実施に係る予算の獲得

機能するCGSモデルの全国展開のための活動については、教育省のイニシアティブの下、教育省の自主財源及びドナーからの資金援助によって行うことが想定される。現時点での試算では、全国約9,000校に対して機能するCGSに係る一連の研修及び活動を行うためには、約15億3,000万Cfa (CFAフラン、約2.7億円)程度の資金が必要である。短期的に同程度額の資金の獲得可能性が最も高いのが世界銀行のJSDF基金であり、2011年秋からの活動開始をめざして同資金が運用できるよう迅速かつ確実に申請手続きを進めなければならない。マリ国教育省がこれらの手続きを主体的に進めていくことを原則として、世界銀行及びJICAも同資金獲得に向けて積極的に協働する必要がある。また、教育省は他ドナーに対しても調整を行う必要がある。

#### 5) プロジェクト実施による学校現場におけるインパクトの確認

本終了時評価調査にて、プロジェクトを実施した結果、就学率の向上や女子生徒の増加など、正のインパクトが生じているとのコメントがインタビューを通じて確認できた。今後、本プロジェクトの実施による学校現場での変化を定量的に把握することが望ましい。

### (2) 中長期的観点からの提言

#### 1) 教育省予算の確保

各学校に設置された機能するCGSを維持していくための予算を恒常的に確保する必要がある。特に、行政官による最低限の連絡伝達手段及び補完的に必要となってくる新任行政官や新設学校への研修実施、コミンCAP連絡協議会開催に係る費用などについて、より合理的な方策を検討し、予算の確保に努める必要がある。

#### 2) CGS関連法令、補足文書の見直しと整備

CGS連合は、モニタリングシステムが機能するうえで非常に重要な組織である。他方、現時点では、マリ国において、CGS連合の法的根拠が存在していない。CGS連合のみならず、民主選挙による委員の選出も含め、現法令に明記されていない要素について、法令の改訂あるいは補足文書の作成などを行い、全国展開までに各関係機関に周知する必要がある。

特にCGS連合については、コミンの教育委員会との関係性や整合性についての整理を行い、CGSあるいは地域住民の自主性を確保し、活用することが望ましい。

### 3 - 7 教訓 (当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄)

#### (1) ローカルNGOの活用

現地の文化や習慣をよく理解しており現地語にたけているローカルNGOが研修を実施し、ローカルNGOの知見を活用して現地語の研修教材やプロジェクトの関連書類を作成したことが、CGSに対する住民の理解度を高めることに貢献した。

(2) カウンターパートに対する類似案件の理解度促進

本プロジェクト開始時、カウンターパートがニジェールを訪問し、ニジェール「みんなの学校プロジェクト」の成果や課題を理解する機会を得たことで、本プロジェクトのめざしている目標や構想を実感させることができ、プロジェクトの円滑な実施に貢献した。

(3) 教育政策へのインパクト

本プロジェクトの第2回運営指導調査時(2009年9月)に「機能するCGSモデル」をマリ国の教育政策として採択するよう提言したことが契機となり、2010年3月に策定されたPISEに「機能するCGSモデル」の全国普及が実際に明記されることとなった。なお、PISE策定に先立ち、政策決定者及び政策決定に影響を与えるドナー関係者を招き、現地視察及びワークショップを実施したことも政策策定に有効であったと考えられる。また、カウンターパートである教育省内にプロジェクトオフィスを設置することで、教育省との円滑なコミュニケーションが可能となり、マリ国教育省側の主体性が向上し、上述の教育政策の策定にも貢献したと考えられる。

## 終了時評価調査結果要約表（英文）

<b>I. Outline of the Project</b>		
Country: Republic of Mali		Project title:
Issue/Sector: Basic Education		Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Human Development Department		Total cost Approximately 289 million Yen
Period of Cooperation	3 years (May 1, 2008 – April 30, 2011)	Partner Country's Implementing Organization: Ministry of Education, Literacy and National Languages (MEALN), Promotion of Decentralization/Deconcentration of Education (CAD/DE)
		Supporting Organization in Japan: JICA
<b>Related Cooperation :</b>		
<b>1 Background of the Project</b>		
<p>The population of Mali is 13.5 million (as of year 2005) and GNI per capita is 380 US dollars ( as of year 2005: the World Bank), which is one of the most poorest countries in the world. The Gross Enrollment Rate (GER) is 66% (as of year 2005: UNESCO) whereas the average GER in the Sub-Saharan Africa is 97%. Mali has been facing the challenges of improvement of access and quality of education. The Government of Mali gave education sector one of the highest priorities in Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP) developed in 2002. The Government of Mali developed the Ten-year Education development Program (PRODEC) 1998-2008, which was extended until 2012. The three pillars of PRODEC are improvement of access of education, quality of education and decentralization. In addition, it was obliged to setup School management committees (CGS) at each school in 2004. Yet, less than half of the schools in Mali succeeded to setup CGS due to the insufficient communication between central government and local government as well as lack of local governmental ability. Taking this background into consideration, the Government of Mali requested a technical cooperation which aims to improve the school management through community participation.</p>		
<b>2 Project Overview</b>		
<b>(1) Overall Goal</b>		
School environments in all of the primary schools in Mali are improved through decentralized school management.		
<b>(2) Project Purpose</b>		
School managements in the project target areas are improved through functional CGS.		
<b>(3) Outputs</b>		
a: The role, authority and responsibility of CGS and CGS related organizations are understood among people concerned.		

b: The ability of CGS on school management are strengthened.

c: The monitoring system of CGS is developed and established.

#### **(4) Inputs**

##### **Japanese side :**

Long-term Expert: 2 experts (70.0M/M) Equipment: 12,623,000Yen

Short-term Expert: 4 experts (11.5M/M) Local cost: 111,079,000Yen

Trainees received: 2 participants Others: -

**Total Cost:** Approximately 289 million Yen

##### **Malian Side :**

Counterpart: CAD/DE 2 people, AE 7 people, CAP 9 people, commune 99 people

Equipment: -

Land and Facilities: Project office for Japanese experts

Local Cost: Utility costs for the project office for Japanese experts

Others: -

## **II. Evaluation Team**

Leader: Kazuhiro Tambara(Mr.)

Director, Basic Education Division 2, Human Development Department, JICA

Cooperation Planning 1: Sayuri KODA (Ms.)

Program Officer, Basic Education Division 2, Human Development Department, JICA

Evaluation Analysis: Mai SUZUKI (Ms.)

Consultant, Oriental Consultants Co., LTD.

Education Cooperation: Mitsuko KUWAHATA (Ms.)

Education Officer, JICA Senegal Office

Cooperation Planning 2: Françoise THIAO (Ms.)

National Staff, JICA Senegal Office

## **III. Results of Evaluation**

### **Achievement of Project Purpose**

The Project Purpose was mostly achieved by fulfilling the Output 1 and 2 among the target communities of 1st and 2nd year. CGS was elected democratically in all CGS of the Project target communities in the 1st and 2nd year (456 schools). More than 90 percent of CGS (426 schools out of 456) made school action plan. The capacity of CGS in the school management has been strengthened and community participation in school management has been increased. The monitoring was done by CGS and CGS Group was established at the commune level and the meetings were regularly held. However, the monitoring system (output 3) needs the further improvement, such as holding the regular Commune-CAP meetings.

## **1 Summary of Evaluation Results**

### **(1) Relevance**

This Project was implemented responding to both Mali's policy and the communities' needs for the improvement of the education status. Thus, relevance of the Project is high. The establishment of CGS was mandated at all schools in Mali in 2004 to improve educational management from community level. The Project aimed at exploring concrete processes and strategies to establish functional CGS in which CGS tackle their own problems by their own initiatives with community members. This attempt is proved to be effective because it mobilizes resources available in the community in order to improve the educational environment at the community level. The strategy is particularly meaningful when the government educational resources are limited and when sufficient support cannot reach to individual schools.

### **(2) Effectiveness**

Project Purpose was mostly achieved by fulfilling the output 1 and 2 despite the fact that the monitoring system (Output 3) was not satisfactorily performed. CGS annual reports, which are important to monitor CGS activities, were not sufficiently collected to CAP since Commune-CAP meetings were not regularly held as planned due to the shortage of budget. On the other hand, monitoring of CGS activities was actively implemented by CGS members. The status of activities was reported and shared among all CGS members in CGS meetings. The results of the CGS activities were also informed to community members in the general meetings. CGS groups at commune level were also regularly held.

### **(3) Efficiency**

The inputs from both Malian and Japanese sides were appropriate in terms of quantity, quality, and timing of inputs. The inputs and the activities appropriately produced the Outputs. Output 1 and Output 2 were achieved as scheduled for the target communities of 1st and 2nd year even though the timing of the input was a little bit behind the schedule due to the prolonged discussion on the content of the training module and the operation method of training. On the other hand, Output 3, monitoring system, has not been perfectly established yet. Regarding 1013 target schools added in the 3rd year, their activities have just started and it is too early to evaluate the achievements yet. The use of local NGO to provide communities with training increased the cost, but the training cost of the 2nd year was reduced almost by half of the 1st year. The training done by the local NGO enhanced the effective and efficient implementation of trainings since NGO moderators speak local languages and they were well trained to explain to communities. Thus, the efficiency is relatively high.

### **(4) Impact**

Positive impact of this Project is high since it influenced the government policy and benefited the people at the community level. The approach and methodology utilized by the Project have been adopted in the policy of PISEIII (2010-2012) and generalization of the functional CGS is set as one

of the objectives of education sector in Mali. The attitude of community members has been changed from dependent into independent. The enrollment and attendance rate of children at school was improved. The information on education policy was obtained to CGS with the good communication with commune and CAP. Education officers of Communes and CAP are informed of the educational needs and the priorities of communities by the submission of school action plan from CGS. This facilitated Communes and CAP officers to understand what should be done for education in communities with clearer and more concrete means. The trainings done by local NGO moderators provoked the positive competition of the regional educational officers. This induced the motivation of the officers.

#### Prospects to achieve Overall Goal

Realization of the Overall Goal needs further coverage of the schools. The Overall Goal can be attained in the target schools, but not all the schools in Mali since there are approximately 9000 schools in Mali whereas the Project targeted 1469 schools for 3 years. Malian Government has decided the implementation of the generalization of the functional CGS across the country, however, the financial resource is essential and the failure of acquisition of finance may prevent the fulfillment of the Overall Goal. Consolidation of monitoring system and involvement of local NGO are also the keys to promote the achievement of the Overall Goal.

#### **(5) Sustainability**

Sustainability of the Project is moderate.

##### Institutional sustainability

<CGS and CGS Group> The established CGS and CGS Group will probably continue due to the successful capacity development of the involved people. CGS members were able to mobilize resources in community and conducted various activities with their own initiatives. CGS groups were established and CGS members attended CGS group meetings regularly. Thus, the sustainability of newly established CGS is high. CGS Group, however, is not existed based on any legal grounds in Mali. In order to maintain CGS Group firmly, it is important to legalize CGS Group in Mali.

<Communes> The involved officers of Commune participated in CGS trainings. However, trained officers may leave their positions after the next election because they are elected every five years and not permanent in their positions expect for secretary generals. The sustainability of Communes as a role of CGS supporter needs to be enhanced by assuring training for new officers.

<CADDE, AE and CAP> The officers of CADDE, AE and CAP participated in trainings conducted by the Project. They can play a lecturer's role if required since their understanding and skills were enhanced by the trainings. Their capacity was developed during the implementation of the Project.

<Commune-CAP meetings> Commune-CAP meetings have not been held regularly as planned due to the shortage of budget. It is important, however, to have the opportunity for communes and CAP to get gathered and share information. How to secure the budget and/or the establishment of alternative way need to be discussed further.

##### Financial sustainability

<CGS> As long as CGS activities are transparent and democratic, resource mobilization would not be a major challenge. The amount of the contribution from each community member is fixed relatively at the reasonable level since it is settled by the consensus between CGS members and community members. In this sense, financial sustainability of CGS is high.

<Monitoring> The cost for the meetings of CGS Group is contributed by each CGS, and the amount of contribution is discussed among different CGS at Commune level. This supports the sustainability of CGS Group meetings. On the other hand, Commune-CAP meeting needs the financial support from the government or an alternative monitoring system should be established.

<Generalization of the functional CGS> Fulfillment of the generalization of the functional CGS in Mali requires the further financial assistance. The prompt acquisition of the financial source, such as JSDF, is critical.

#### Technical sustainability

The simplified CGS model applied by the Project demonstrated the basic technical sustainability. The monitoring system needs the improvement. The clear and systematic information path among CGS, Communes, and CAP should be shared among the involved parties.

## **2 . Factors that promoted realization of effects**

### **(1) Factors concerning to Planning**

1. CGS group and Commune-CAP meeting: These monitoring systems contributed to share the information easily among involved people of communities, Communes and CAP. The meetings of CGS groups allowed different communities to share the experiences and difficulties and to learn from each other and find out the answers to their problems.
2. Workshop in Niger at the beginning of the Project: The officers of CADDE, AE and CAP visited “School for All” Project in Niger in 2008 and observed the outcomes there. This helped the officers to understand the role and effect of the functional CGS, and contributed to the smooth launch of the Project.

### **(2) Factors concerning to the Implementation Process**

1. The use of local NGO: The use of local NGO to provide communities with training increased the cost, but it enhanced the effective and efficient implementation of trainings since NGO moderators spoke local languages and they were well trained how to explain to communities.
2. Training modules in local languages: The training modules were translated into local languages. This facilitated community members to understand the content of trainings.
3. Active involvement of Community members: The local people were highly motivated and actively involved in CGS activities after they were trained by the local NGO. This attitude of people positively promoted the improvement of school management.
4. The location of the Project Office: The Project office was allocated in the premises of CADDE, which contributed to good communication with this main counterpart and to get sufficient support.
5. Field visit: The Project encouraged Ministry of Education to visit communities to see the results of the functional CGS. Their field visits helped them to recognize the effect of the Project and this resulted in inducing the policy support from them.
6. Experienced Japanese experts: Japanese experts had involved in the similar project in Niger,

which facilitated the implementation of the project with their experiences and knowhow.

7. Additional trainings: Although many trained administrative officers were retired, it was dealt with the additional trainings to the new officers. The officers who were trained in the Project were also actively involved.

### **3 . Factors that impeded realization of effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

1. Commune-CAP communication structure: Commune-CAP meetings were not regularly held and the communication structure of Commune-CAP was not clear for several CGS. This resulted in the insufficient collection of CGS annual reports at CAP level.

### **4 . Conclusion**

The Project Purpose was mostly achieved. At the community level, people gained the benefits from their own activities with the functional CGS. The Project influenced the government education policy and the generalization of functional CGS is included into the objective of PISE III. The achievement of Overall Goal needs the further coverage of the schools and the financial source needs to be assured. The monitoring system (Output 3) also needs the improvement.

### **5. Recommendations**

#### **(1)Short-term Perspectives**

##### **a: alternative monitoring system trial**

The consultation framework between commune and CAP is considered very important for sharing information between commune and CAP among people concerned of the project. On the other hand, the consultation framework is not regularly held as planned due to the difficulties of securing the budget and so on, which proves that the framework cannot be the sole CGS monitoring system. Thus, alternative monitoring systems need to be examined. These are some examples worth trying in the remaining project period; To make it widely known how to make and submit CGS documents among people concerned, to consider other opportunities to collect CGS documents instead of consultation framework, such as direct CGS visit by CAP officers in charge of CGS and/or participation of CGS Associations by CAP officers in charge of CGS.

In addition, the purpose of the consultation framework should be considered as sharing information opportunity rather than monitoring system. Securing budget and easier method of holding the framework need to be examined.

##### **b: revision of training manuals and development of audiovisual aids for trainings**

It is important to develop training tools to avoid the deterioration of the training quality at the nationwide expansion stage. Revision of training manuals and development of audiovisual aids for training need to be implemented. In addition, public relations activities, such as TV, radio, the internet, and pamphlets, will be a great help for the project to be well known among people in Mali

**c: decision making and information sharing for nationwide expansion**

MEALN is planning to organize a national workshop for the expansion of the functional CGS. It is necessary to discuss what to be expanded nationwide, how much budget to be secured, the stipulation of CGS Associations in the ministerial decree etc. at the workshop.

**d: securing budget for nationwide expansion**

To expand the functional CGS nationwide, approximately 1,530,000,000 Fcfa (0.27 billion Yen) will be needed for the trainings on CGS at 9,000 schools all over Mali. To make it come true, it is indispensable to secure the budget of MEALN and other donors, and the most possible fund is Japan Social Development Fund (JSDF). MEALN should take the initiatives to contact the World Bank and other donors to secure the fund while JICA will actively support MEALN to achieve it.

**e: grasp on the project impact at schools**

The survey confirmed that improvement of the enrollment rate and girls' attendance at school through the interviews at schools. It is desirable to grasp the changes, improvements, and impacts quantitatively.

For the smooth transition to nationwide expansion, it is necessary to correspond the recommendations above, and approximately six months-extension is needed.

**(2) Middle-term and Long-term Perspectives****a: securing budget of MEALN**

MEALN should secure the budget for the consultation framework between commune and CAP and itinerant monitoring by CGS officers of CAP for the sustainability of functional CGS.

**b: stipulation of ministerial decree regarding on CGS**

The CGS Association is the important organization for the functional monitoring system of CGS. Yet, there is no legal document of CGS Association whereas setup of CGS is clearly mentioned in the ministerial decree. CGS Association should be stipulated in the ministerial decrees before the nationwide expansion.

**6. Lessons Learned****(1) Application of local NGOs**

There are many kinds of local languages in Mali. Local NGOs have the strengths of understanding local culture, custom, and languages in each region. Thus, this project utilized local NGOs to develop training manuals and project documents in local languages, which contributed to community members' understanding on CGS.

**(2) Counterparts' further understanding of similar projects**

At the beginning of the project, counterparts visited Niger, where School for All project has been

implemented, and had an opportunity to understand the outputs and challenges of the project. They understood the project purpose and structure much better than before, which contributed to the smooth implementation of the project.

**(3) Impact on education policy**

The expansion of functional CGS is clearly mentioned in PISE III, which was developed in March 2010, based on the recommendations of the survey in September 2009.

**7. Follow-up Situation**

N/A

## 第1章 終了時評価調査の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

マリ共和国（以下、「マリ国」と記す）「学校運営委員会支援プロジェクト」（通称「みんなの学校プロジェクト」。以下、「本プロジェクト」と称する）は2008年5月1日より3年間の計画で開始され、2011年4月末日をもって終了する予定である。これまでに2009年2～3月及び2009年9月の2度にわたり運営指導調査を実施してきた。

今次調査は、2011年4月に終了を控えた本プロジェクトのプロジェクト目標達成度を評価することを主要な目的として、終了時評価調査団が派遣された。

調査のポイントは次のとおり。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づき、これまで実施した協力活動について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、プロジェクト成果・目標達成度、実施プロセス、計画達成度を確認する。

計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクトチーム、マリ国側関係者とともに、プロジェクトの終了時評価を行う。

以上の評価結果に基づき、プロジェクトの残存期間に取り組むべき活動を検討するとともに、プロジェクト終了後の展開について提言を行う。また、今後のマリ国での取り組みやJICAの類似事業に役立てるための教訓を抽出する。

評価・協議事項を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

### 1-2 調査団の構成

No	担当	氏名	所属
1	団長・総括	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 課長
2	協力企画1	甲田 小百合	JICA人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課 職員
3	評価分析	鈴木 麻衣	株式会社オリエンタルコンサルタンツ GC事業本部プランニング部 都市・地域計画グループ 防災・復興支援チーム
4	教育協力	桑畑 美津子	JICAセネガル事務所 企画調査員
5	協力企画2	THIAO Françoise	JICAセネガル事務所 ナショナルスタッフ

### 1-3 調査日程

調査期間：2010年11月21日（日）～12月7日（火）

団長、協力企画1・2、教育協力団員は2010年11月28日（日）～12月7日（火）に派遣。詳細日程は付属資料1を参照。

### 1-4 主要面談者

- (1) マリ国教育識字国語省（MEALN、以下、「教育省」）  
事務次官（DOUGNON）

技術顧問（地方分権化・分散化担当）(Diakité)

地方分権化・分散化推進室長（Abou DIARRA）

地方分権化・分散化推進室 地方分権化・分散化及び財務担当（FOFANA Fily）

## （2）ドナー関係者

### 1）世界銀行

Pierre Joseph KAMANO

### 2）米国国際開発庁（United States Agency for International Development：USAID）

TOURE Allaye Boureima

### 3）フランス開発庁（AFD）

教育保健案件担当（Marion BUTIGIEG）

## （3）現地視察

クリコ州教育アカデミー（AE）学校運営委員会（CGS）担当官（Bakary D Traore）

コロカニ教育指導センター（CAP）所長代理（Diomansy Kante）

コロカニCAP CGS担当官（Goli Abdoulaye）

コロカニCAP指導主事総括（Ibrahima Kaba Diakite）

ファナCAP所長（Garedou BABRI）

ファナCAP CGS担当官（Maricoule Camara）

ジョイラCAP所長（Abdool Wahidou maiga）

ジョイラCGS担当官（Tiecoro Toure）

Nossombougou コミュン長（Isa a Konari）

Nossombougou コミュン教育担当議員（Mamadou T. Konge）

Nossombougou コミュンCGS連合代表（Lassine Coubibaly）

Tenenbougou コミュン長（Fassoun Doumba）

Tenenbougou コミュン教育担当議員（Tiecoura Fomba）

Keme Kafo コミュン長（Mamourou Sidibe）

デニエコロコミュン教育担当者（Djonegue Maicco）

デニエコロコミュン長（Lamine Dembele）

デニエコロ事務局長（Sernaidui Dabou）

Nossonbougou A CGSメンバー13名

（議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表）

Falaka CGSメンバー11名

（議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、市民社会組織代表）保護者約35名

Sirakoro CGSメンバー14名

（議長、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表）父母会メンバー9名、村長

Techienkoulou CGSメンバー11名

( 議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、市民社会組織代表 )

Bauya CGSメンバー13名

( 議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表 )、保護者24名、村長

Songa CGSメンバー14名

( 議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表 )、保護者など他参加者約65名

Zantiguila CGSメンバー5名

( 議長、会計係、書記、女子就学担当、啓発担当 )

CDIFME ( NGO )

Coordinator ( Mamadou Sanogo )

Supervisor ( Ibowahim Kouyate )

Animator ( Matou M. Keita )

Supervisor ( Amadou Bagayoyo )

Assistant Technique ( Toumany Foyama )

Animator ( Leessance Ferelegu )

CAEB ( NGO )

Project assistant ( Boua Kori )

Animator ( Lrzan Kone )

Animator ( Maham oudou )

Animator ( Fadeba Dourbta )

( 4 ) 在マリ日本大使館

大島 寛之 一等書記官

( 5 ) JICAセネガル事務所

大久保 久俊 所 長

増田 淳子 次 長

丸山 隆央 所 員

( 6 ) マリ「学校運営委員会支援プロジェクト」

尾上 公一 チーフアドバイザー/学校運営

齋藤 由紀子 業務調整/住民参加

岩田 守雄 業務調整

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2 - 1 プロジェクトの背景

マリ国は、人口1,352万人（2005年推定）、1人当たり国民所得（GNI）が380米ドル（2005年：世界銀行）という、世界最貧国の1つである。初等教育の総就学率は66%〔2005年：国連教育科学文化機関（UNESCO）〕であり、サブサハラアフリカ地域平均の97%を大きく下回っており、アクセスの改善をはじめとした教育セクターの改善が緊喫の課題となっている。このため、マリ国は、2002年に策定した「貧困削減戦略文書（PRSP）」において教育分野を優先分野の1つとし、教育セクターを包括するプログラムとして「教育開発10カ年計画（PRODEC）」（2003～2012年）を策定した。

地方分権化の流れが進むマリ国では、効果的な教育行政と学校運営を実現すべく教育行政の地方分権化が進められている。PRODECを推進すべく策定された2001～2004年の教育投資計画（PISE）では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の1つと位置づけられている。その一環として、2004年には全国の学校に学校運営委員会（CGS）の設置が義務づけられた。しかし、中央と地方の連絡体制の悪さや、地方行政能力の不足等が原因で、CGSの設置は全校の半数に達していない。2005年6月の世界銀行によるPISE 評価でも、CGS設置の遅れが指摘されている。地方分権化が政策として進められる一方、地方の行政能力、CGS運営能力の不足に対する方策は十分とはいえず、これら現状を無視した計画の実施は更なる混乱を来すことが懸念される。

地方への資金配分の増大が予定されるなか、同分野に対する支援はマリ国の教育セクターにおいて重要性を増している。このような背景から、マリ国政府からわが国に対し、「学校運営委員会支援プロジェクト」として技術協力の要請がなされ、国から地方自治体への教育に関する権限・リソースの移譲支援及びモニタリングを目的として設立された教育省地方分権化・分散化支援室（CAD/DE）をカウンターパートとして、2008年5月より2011年4月までの3年間の予定でプロジェクトが実施されている。

### 2 - 2 プロジェクトの内容

本プロジェクトは、マリ国（キダル州を除く）において、CGS委員、コミュン教育担当議員、州教育アカデミー（AE）、教育指導センター（CAP）のCGS担当行政官といったCGS関係者に対し、CGSの役割に関する理解促進、CGSの能力強化、CGSのモニタリング支援体制の確立により、CGSが機能的に働き、学校運営が改善されることをめざしている。

#### 2 - 2 - 1 基本計画

##### （1）上位目標

地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される。

##### （2）プロジェクト目標

プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される。

### (3) 成 果

1. CGS及びCGS関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される。
2. 学校運営に関するCGSの能力が強化される。
3. CGSのモニタリング支援体制が開発され確立される。

#### 2 - 2 - 2 PDMの変遷

本プロジェクトにおいては、ロジカル・フレームワークとして、2008年3月の討議議事録(Record of Discussions : R/D) 締結時に、PDM version 1 (PDM<sub>1</sub>) を策定し、R/Dの付属文書として承認された。

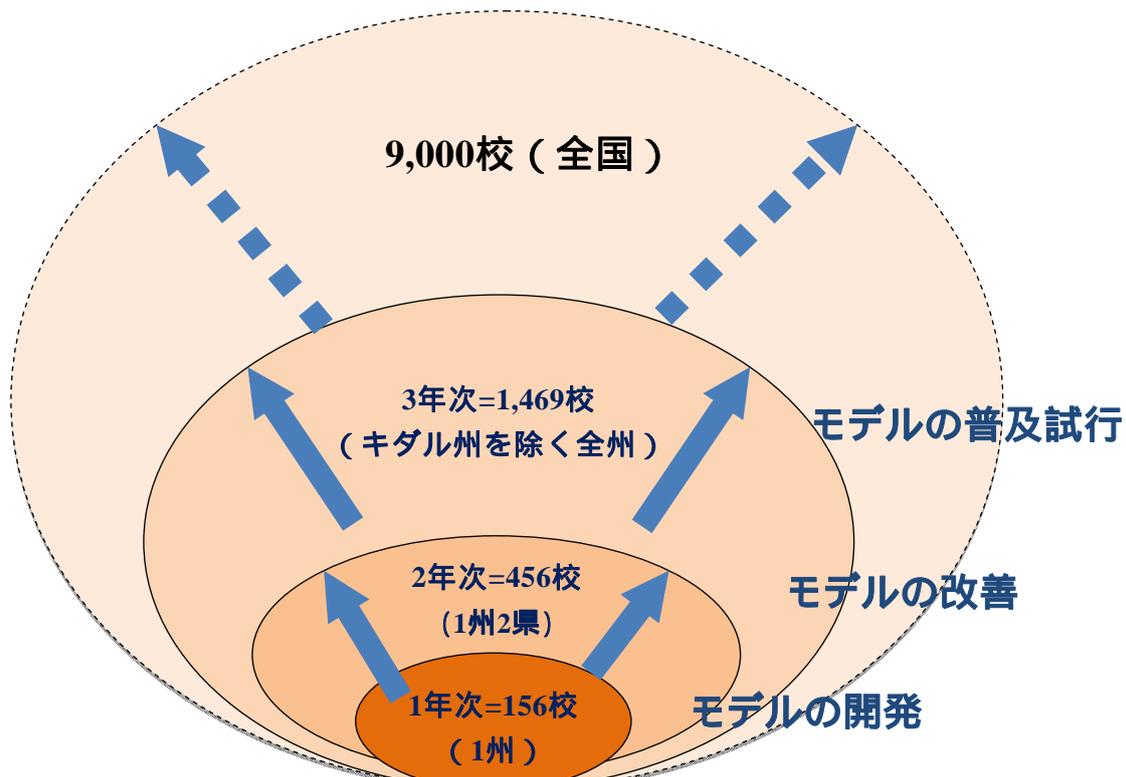
2009年9月に実施された第2回運営指導調査にて、PDMの改訂検討が合意され、活動達成状況を踏まえ現状に即したPDMとなるよう一部改訂を加えたPDM version 2 (PDM<sub>2</sub>) が2010年6月の合同調整委員会時に承認された。PDM<sub>2</sub>を付属資料2に示し、その変遷の概要を表-1に示す。

表 - 1 PDMの変遷の概要

	PDM <sub>1</sub> (2007.12)	PDM <sub>2</sub> (2010.6)
対象地域	クリコロ州	キダル州を除くマリ国
上位目標	地方分権化された学校運営を通じ、教育環境が改善される。	地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される。
プロジェクト目標	プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される。	プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される。
成果1	CGS及びCGS関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される。	CGS及びCGS関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される。
成果2	学校運営に関するCGSの能力が強化される。	学校運営に関するCGSの能力が強化される。
成果3	CGSへのモニタリング・支援のメカニズムが確立する。	CGSのモニタリング支援体制が開発され確立される。

当初、本プロジェクトは、クリコロ州における156校のパイロット校を対象に、2年目・3年目で対象校を漸増させ、最終的にクリコロ州の全小学校(約1,500校)を対象とし、CGSの機能化を通じて学校運営が改善されることを目的として開始した。ただし、今後の全国展開を見据え、2009年9月に実施した運営指導調査直後の合同調整委員会にて対象校の拡大をプロジェクト側からマリ国側に提案したところ、マリ国全州において対象校を拡大する方が普及モデルの構築・普及試行の実証性が強いという結論に達し、これによりPDMの改訂がなされた。

本終了時評価調査では、調査時点におけるプロジェクトの実態を示すPDM<sub>2</sub>を主として使用することとし、必要に応じてPDM<sub>1</sub>を参照することとした



実線：終了時評価調査を終えた時点までの対象校の拡大実績  
 点線：今後の拡大計画

図 - 1 プロジェクト対象校の拡大イメージ

### 2 - 3 プロジェクトの実施体制

本プロジェクトは、教育識字国語省地方分権化・分散化支援室（CAD/DE）を主なカウンターパートとし、州教育アカデミー（AE）、教育指導センター（CAP）、コムンとともに実施されている。同省次官をプロジェクトディレクター、CAD/DEをプロジェクトコーディネーターとして位置づけている。プロジェクト運営に関しては、日本人長期専門家2名及び短期専門家延べ4名が従事している。プロジェクトの実施体制図は付属資料3参照。

## 第3章 評価の方法

### 3 - 1 評価のフレームワーク

本終了時評価は「新JICA事業評価ガイドライン 第1版」に沿って実施された。

プロジェクト終了時評価調査の目的は以下の3点である。

プロジェクトの実績、実施プロセスの検証（計画との比較）

評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）による評価

提言の策定と教訓の抽出

調査に際しては、PDMや関係資料、情報を基に、評価設問（調査すべき項目）を検討し、実績検証グリッド、実施プロセスグリッド、5項目評価グリッドの3種類の評価グリッドを作成した。本プロジェクトにおいては2009年9月の運営指導調査時にPDMの改訂が行われたが、評価グリッド作成においては改訂後のPDM<sub>2</sub>を使用し、それ以前のPDM<sub>1</sub>は適宜参照することとした。

PDM<sub>2</sub>を付属資料2に、また評価グリッドを付属資料4に示す。

### 3 - 2 評価実施方法

評価グリッドに基づき以下の方法で情報・データを収集して評価を行った。

#### (1) プロジェクト関係書類のレビュー

- ・マリ共和国学校運営委員会支援プロジェクト実施協議報告書（平成20年3月）
- ・マリ共和国学校運営委員会支援計画第1回運営指導調査報告書（平成21年3月）
- ・マリ共和国学校運営委員会支援計画第2回運営指導調査報告書（平成21年9月）
- ・プロジェクト報告書等（実施運営総括表、活動月報等、ニューズレター）
- ・プロジェクト作成各種資料

#### (2) 聞き取り調査及び現場視察

5カ所の小学校を訪れ、7つのCGS委員とコミュニティ住民、4つのコミュン関係者に現場にて聞き取り調査を行った。

#### (3) プロジェクト関係者との面談・協議

日本人専門家、マリ国側関係者（教育省、クリコロ教育指導センターCGS担当官、ジョイラ、コロカニ、ファナそれぞれの県教育指導センターCGS担当官）及びコミュニティへの研修を実施した地元NGO（CDIFME、CAEB）に対して質問票調査やインタビュー調査を実施した。また教育省、他ドナー（世界銀行、USAID、AFD）との意見交換を行った。

以上で得られた情報を基に評価分析を行った。評価分析においては、以下に示す評価5項目の視点に沿った。

#### (1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が相手国政府の開発政策、受益者のニーズ、日本の援助方針に合致しているかどうかを判断する。問題や課題の解決策として適切か、プロジェクトの戦

略・アプローチは妥当かを検討する。

(2) 有効性

成果及びプロジェクト目標の現時点での達成状況、プロジェクト終了時での達成見込み、そして成果の達成がプロジェクト目標の達成に貢献しているかどうかを判断する。

(3) 効率性

投入の時期、質、量などにより、成果にどのような影響を与えたか、投入は成果の達成のために貢献しているか、資源が有効に活用されたかを検討する。

(4) インパクト

プロジェクト実施によってもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果をみるものであり、プロジェクト計画時に予期された、あるいは予期されなかったプラスやマイナスの波及効果を評価する。

(5) 自立発展性

組織制度面、財政面及び技術面から、協力終了後も当該国によってプロジェクトの成果が継続して維持、発展する見込みがあるかどうかを判断する。

## 第4章 プロジェクトの実績

### 4 - 1 投入実績

マリ国側、日本側双方の投入はほぼ計画どおり実施された。具体的な投入実績は以下のとおり。なお、マリ国側負担事項として運営経費の予算は計上されなかったが、適切な人数・質の人員が投入され、成果の発現に貢献している。両国の投入実績の詳細は評価調査結果要約表参照。

#### (1) マリ国側投入実績

##### 1) カウンターパートの配置

1年目（対象校計156校）
教育省（CAD/DE）：主に2名 教育アカデミー（AE）：クリコロ、カティ各所長及びCGS担当官の計4名 県教育指導センター（CAP）：ジョイラ、コロカニの各所長及びCGS担当官の計4名 コミユン：14コミユンの各コミユン長、教育担当議員、事務局長（合計3名×14コミユン＝42名）
2年目（対象校計456校、1年目含む）
教育省（CAD/DE）：主に2名 教育アカデミー（AE）：クリコロ、カティ各所長及びCGS担当官の計4名 県教育指導センター（CAP）：ジョイラ、コロカニ、ファナの各所長及びCGS担当官の計6名 コミユン：33コミユンの各コミユン長、教育担当議員、事務局長（合計3名×33コミユン＝99名）

なお、3年目に1,013校追加され、カウンターパートは9AE、10CAP、89コミユンと拡大した。

- 2) プロジェクト拠点における日本人専門家の執務室の提供
- 3) プロジェクト拠点における日本人専門家の執務室維持費

#### (2) 日本側投入実績

- 1) 長期専門家の派遣（2名）
- 2) 短期専門家の派遣（延べ4名）
- 3) 本邦研修員の受入れ（2名）
- 4) 機材の供与
- 5) 在外事業強化費の負担

### 4 - 2 活動実績

PDM上の活動は、おおむね問題なく予定どおりに実施された。詳細については、付属資料4「実施プロセスの検証」を参照のこと。活動に関して特筆すべき事項は次のものである。

- ・初年度は研修モジュール及び研修実施戦略を策定する段階で、政治的要素が強いマリの事情対策を盛り込むために活動が当初の予定より数カ月遅れた。政治的影響を取り除く対策として、民主選挙によるCGSの設置時にNGOアニメーターを使用してコミュニティへの啓発や説

明及び選挙実施をすることが採用され、そのために業務委託する地元NGOの選定に時間が費やされた。現地の言葉を話す地元NGOの活用は、コミュニティへの確実なCGSの役割責任説明及び啓発につながった。

- ・地元NGOを用いたことで研修費用が予定より高額になったが、2年目には研修実施の合理化を進めて成果を維持しつつコストを削減した。

#### 4 - 3 成果の達成状況

##### (1) 成果1. 「CGS及びCGS関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される」の発現度

指標1-1 CGS及びCGSに関係するアクターの役割、権限、責任を明確化する

指標1-2 学校運営に係る住民参加に関するCGS委員研修のモジュールが改善される

指標1-3 規定されているCGSの役割等に関する関係者の理解度

【指標1-1 結果】プロジェクトの活動により「民主選挙によるCGS設置/改選に係る研修モジュール」の改定が行われ、CGS各委員の役割と自治体や行政関係機関、市民社会組織などの役割責任が明確にされた。また、同じくプロジェクトの活動により「CGSの指導モニタリングシステム研修モジュール」が作成され、モニタリング指導に関する各関係者の役割も明確にされた。

【指標1-2 結果】次の3つのモジュールがプロジェクト1年目に策定された。

- ・2008年9月「民主選挙によるCGS設置/改選に係る研修モジュール」
- ・2009年1月「参加型学校運営手法研修モジュール」
- ・2009年3月「持続可能なCGS指導モニタリングシステム研修モジュール」

その後1年目の活動経験から得られた教訓を基にして、それら3つの研修モジュールが2010年3月から4月にかけて改善された。また、これら研修モジュールは仏語が読めない住民のために、マリ国の主要4国語である、バンバラ語、ソンライ語、プル語、ソニンケ語に翻訳された。

【指標1-3 結果】プロジェクト以前よりマリ国ではCGSを定義したマニュアルが存在していたが、200ページの内容であり実用的ではなかった。プロジェクトが実施したベースライン調査により、CGS及びCGSにかかわる行政官の役割が関係者に明確に理解されていないことが明らかとなった。プロジェクト開始後、プロジェクトで策定・改善された研修モジュールを用いて、地元NGOがコミュニティでの説明及び研修を実施した。本評価時での関係者へのインタビューより、CGSの役割と責任がコミュニティメンバー及びAE、CAP、コミュニティの関係者にも十分に理解されていることが確認された。CGS活動が実際に以前より住民を巻き込んで実施されたことから、CGSの役割が関係者に理解されたと裏づけられる。

##### (2) 成果2. 「学校運営に関するCGSの能力が強化される」の発現度

指標2-1 80%のCGSが無記名投票によって民主的に設置される

指標2-2 80%のCGSが学校プロジェクトと学校活動計画を策定する

指標2-3 80%のCGSが活動計画で計画された少なくとも1つ以上の活動を実施する

指標2-4 80%のCGSが定期的に会合と住民集会を開催する

指標2-5 80%のCGSが年間総括表と年間会計総括を策定する

【指標2-1 結果】1・2年目の対象校456校すべての学校で無記名投票によって民主的にCGSが設置されたことが、各CGS設置時の設置議事録及び委託先NGO作成報告書により確認された。3年目対象校では、1,013校のうち948校（93.6%）で民主的な選挙によるCGSの設置が完了しているとの報告がされている。

【指標2-2 結果】456校中413校（90.6%）が長期計画である学校プロジェクトを策定し、426校（93.4%）が短期計画である学校活動計画を策定した。学校活動計画には、トイレ建設、女子就学向上活動、教員支援、植林活動、教室の修繕、学用品の購入、教員の募集支援、などが取り入れられた。

【指標2-3 結果】456校中387校（84.9%）が少なくとも1つ以上の活動を実施した。年間総括表を提出した387校の活動実施総数は1,351活動であり、1校当たり平均3.49活動を実施したことになる。

【指標2-4 結果】評価シート質問に回答があった421校（回答率92.3%）のうち、2年次に数回以上のCGS委員会合を行ったと回答したCGSは366校（85.7%）であった。また、住民集会の開催については、評価シートの当該質問に回答があった412校（回答率90.3%）のうち、2年次に2回以上の住民集会を行ったと回答したCGSは334校（81%）であった。

【指標2-5 結果】456校中387校（84.9%）が年間総括表及び会計総括を策定した。

### (3) 成果3.「CGSのモニタリング支援体制が開発され確立される」の発現度

指標3-1 CGSの評価モニタリングツールに関する関係者の理解度

指標3-2 コミュンCAP連絡協議会が少なくとも年3回開催される

指標3-3 80%のCGS連合の会議が少なくとも年3回開催される

指標3-4 CGSに関する関係機関の報告書の提出度

指標3-5 80%の学校プロジェクト、学校活動計画、総括表がコミュン及びCAPレベルで回収される

【指標3-1 結果】2年目までの対象校CGSに対する終了時評価時のインタビュー結果より、CGSメンバーは月1度の割合で開催されるCGS会議で自分たちの活動のモニタリングを行い、住民に対しても住民集会開催時に活動の報告を行っていることが分かった。コミュンごとのCGS連合会議にも出席をし、他のCGSと情報や経験を共有していた。CGSのモニタリングへの理解は高いといえる。

【指標3-2 結果】2年目までの対象地域3CAPでは、コミュンCAP連絡協議会が設置されて

から、ジョイラCAP及びコロカニCAPでは会議が2回開催された。ファナCAPでは3回開催された。コムンCAP連絡協議会の定期会議開催については、コムン及びCAPの自主財源にて開催することになっているが、予算確保の問題のため、最低年3回と定めた定期的な開催は満たしていない。

【指標3-3 結果】2年目までの対象33コムンのCGS連合のうち、29コムン（87.87%）が少なくとも年3回の会議を開催した。

【指標3-4 結果】年に1度CGSによって設定される学校プロジェクト、学校活動計画、年間総括表は、各CGSからコムンへ提出されていることがプロジェクトにより確認された。他方、コムンからCAPレベルへのこれら情報の伝達システムが整備されておらず、報告書の回収状況にばらつきがみられた。

【指標3-5 結果】80%以上の2年目までの対象校CGSが学校プロジェクト、学校活動計画をコムン及びCAPに提出している。しかし、年間総括表に関しては、コムンレベルにて回収はされていても、コムンCAP連絡協議会の開催ができなかったことも一因となりCAPまで回収されていない、あるいは非常に遅れて提出されたなどの状況となっている。

#### （4）成果の総合的達成度

成果1と2については、2年目までの対象校でほぼ達成されている。3年目対象校も、成果1と成果2-1までは達成されていることが確認されている。成果3については2年目までの対象校で指標3-2、3-4、3-5が満たされておらず、持続的なモニタリング体制が終了評価時点で確立できていない。

3年目に対象となった1,013校は、終了時評価前に地元NGOによるCGSの役割責任と設置のための民主的な選挙に関する研修を既に終えていた。また、3年目対象校の約93%でCGSの設置が完了していた。しかし、終了時評価時の4カ月前から活動を開始したところであり、成果につながる情報が終了時評価時点でまだ回収できていない。成果に関する情報の回収は2011年9月に予定されているが、2年目までの対象校と同様の成果達成が見込まれる。

#### 4 - 4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標「プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される」の達成の指標は次の3つである。

指標1．80%の学校運営委員会がプロジェクト及び学校活動計画を策定し、活動を実施する

指標2．学校運営への住民の貢献度（人的、金銭的、物的貢献）が増大する

指標3．80%のCGSが機能的（CGSモニタリング評価シートに基づく）と評価される

【達成指標1 結果】プロジェクト1・2年目対象校の456校中413校（90%以上）のCGSが学校プロジェクトを策定し、456校中426校（90%以上）のCGSが学校活動計画を策定した。1校当たり平均3つ以上の活動を実施した。

【達成指標2 結果】学校運営への住民の貢献度は、ベースライン調査と比較すると増大した。2年目対象校までの学校活動実施の費用は、ベースライン調査の1校平均16万3,310Fcfから37万6,954Fcfへと増加した。住民集会への平均参加人数は、ベースライン調査では1校当たり平均25名であったが、プロジェクト開始後2年目対象校までの平均参加率は1校につき約100名に増加した。インタビュー調査では、学校活動計画に基づくCGS活動への住民参加も増加しているとの結果がでた。

【達成指標3 結果】2年目対象校までの456校中432校(90%以上)で、CGSが機能的であるとモニタリング評価シートにより評価された。

以上の結果より1・2年目の対象校において目標はほぼ達成されたと考えられる。3年目の対象校については、モニタリングサイクルの関係から、調査時点で一部情報が収集できていないが、同様の目標達成が見込まれる。しかし、機能するCGSを持続させるためにはモニタリング体制の確立が必要と考えられるが、プロジェクト目標達成の指標にモニタリングに関するものが含まれていない。成果3で述べたようにモニタリング体制の確立が遅れている点に関し、今後の更なる改善が肝要である。

#### 4 - 5 上位目標の達成状況

上位目標「地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される」の指標は次の2つである。

指標1．学校プロジェクト及び学校活動計画の枠組みで実施された活動の種類と数

指標2．教育統計（総就学率、総入学率、総出席率ほか）の改善

【達成指標1 結果】2年目までの対象校で、次のような学校プロジェクトや学校活動計画に基づいた活動が実施された。

活動種類	活動例	活動数
学校インフラ整備	教室増設、教室修繕、机・いす作成及び修理、フェンス設置等	456
保健衛生活動	トイレ設置、飲み水装置及び施設設置等	234
教育の質改善	教科書・チョークなどの授業用教材の購入、教師宿舍建設、教師の雇用等	456
コミュニティ教育意識 変革活動	児童や女子の就学のための説得、CGS活動への参加呼びかけ等	16
学校運営改善	住民集会の開催、CGS連合設置と会議への参加、CGSメンバーの自己研修等	49
その他	学校給食支給、収入創出活動の実施、児童の出席確認	40

【達成指標2 結果】児童及び女子生徒の就学率、入学率、出席率はコミュニティレベルで改善されていることがインタビューによって判明した。しかし正式な統計は出ていない。定量

的なデータの把握に更なる努力が必要である。

以上より、十分ではないもののプロジェクト対象校での小学校環境改善が進みつつあることが分かる。上位目標の達成には全国で9,000校程度存在する小学校においてCGSの機能化が展開される必要がある。プロジェクト3年目にキダル州以外のすべての州で開始した1,013校への展開は、プロジェクトの構築したCGSモデルの検証、マリ国側政策への反映の観点から、上位目標達成に向けての足がかりになったと考えられる。また、マリ国が2010年に策定した教育政策(PISE )にて、機能するCGSの全国普及が目標の1つに掲げられ、上位目標に向けた環境は整いつつある。しかし、実際に全国展開を進展させるためには、世界銀行の日本社会開発基金(JSDF)などによる予算確保が必須である。

#### 4 - 6 実施プロセスに関する特記事項

##### (1) プロジェクト対象地域の拡大

プロジェクトは首都近辺のクリコロ州を対象地域として開始し、1・2年目はクリコロ州より合計456校が選定された。首都より近く容易に現場へアクセスして活動をモニタリングできたことから、中央へ効果を明示でき、全国展開への政策的な調整を行ううえで効率的であった。

3年目の対象校もクリコロ州より選ばれる予定であったが、プロジェクト開始1年半後の2009年9月に実施された運営指導調査時のマリ国側との協議により、3年目はキダル州を除くすべての州を対象とすることになった。成果1・成果2がおおむね達成され、プロジェクトの効果がカウンターパートに認識されたこと、全国普及を前提として、機能するCGSモデルをそれまでの対象地域とは異なった条件下で実施し、各州の地域的な特色をモデルに統合することが先方より求められたことによる。この広域への展開は、プロジェクトの構築したCGSモデルの検証、マリ国側政策への反映の観点から、上位目標達成に向けての足がかりになったと考えられる。

##### (2) PDMの改訂

プロジェクト開始時当初のPDMでは、上位目標はクリコロ1州を対象として「地方分権化された学校運営を通じ、教育環境が改善される」としていた。運営指導調査時に3年目のプロジェクト対象地域が拡大されることが決定し、上位目標は「地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される」へと改訂された。3年目を含めたプロジェクトの対象校の合計は1,469校であり、「マリのすべての小学校」はおおよそ9,000校といわれているため上位目標は野心的なものとなった。2010年に機能するCGSの全国普及が教育政策(PISE )に取り入れられ、上位目標はマリ国の政策に沿うものとなり、予算確保の課題があるものの達成への道のりが整いつつある。

## 第5章 評価結果

### 5 - 1 評価5項目による評価

#### 5 - 1 - 1 妥当性

妥当性：高い

##### (1) マリ国家政策との整合性

マリ国政府は、教育を最も重要な開発分野の1つに掲げ、教育セクターの最上位計画として「教育開発10カ年計画（PRODEC）」（2003～2012年）を策定した。PRODECを実現するための中期投資計画として、「教育セクター投資計画（PISE I）」（2001～2005年）及び「PISE II」（2006～2008年）が定められ、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の1つと位置づけられた。その一環として、2004年には全国の学校に学校運営委員会（CGS）の設置が義務づけられ、CGSをコミュニティレベルから教育運営を改善していく組織とした。CGS制度は学校運営の改善を図るうえで基本となる組織と考えられ、マリ国政府はドナーとともにこの制度を全国へ普及・定着させるために積極的に取り組んでいた。

政府によりCGSの定義と役割説明はされていたが、理論面の説明のみであり、機能するCGS設置のための具体的なプロセスを欠いていた。そのためコミュニティでは村長や校長など一部の者が推薦する手法でCGSが設置されることが多く、住民がCGSメンバーを知らない、保護者会（Association des Parents d'Elève : APE）との違いが理解されていない状況が散見され、設置されたCGSは機能していなかった。機能するCGSを設置し、その活動を通じて学校運営の改善を目標とする本プロジェクトはマリ国の政策と合致していた。

さらに2010年にはマリ国の教育開発における中期計画「PISE III」（2010～2012年）のなかに、プロジェクトが開発した機能するCGSモデルの全国普及が活動目標の1つとして明記された。マリ国の政策と本プロジェクトの今後の方向性も合致した。

##### (2) 対象地域における必要性と手段の適切性

教室や机・いすなどの不備不足などの教育に係る問題がコミュニティに存在していたが、解決されずにいることが多かった。住民は校長やCAPが学校運営に責任があるものと考えていたが、政府の予算や人的リソースが限られており、公的サービスがそれぞれの学校に十分に届きにくい状況にあった。住民も自分たちで解決する術を知らず、主体的に問題に対応する姿勢でもなかった。機能するCGSを設置し活動を行うアプローチは、住民が自ら改善が必要だと認識したコミュニティの教育に係る課題や問題に対し、住民たちで計画をして、住民間の協力と資源を用いることで取り組み、解決しようとするものである。住民の参加を引き出し、教育に関する問題の具体的な対処法をコミュニティに提供したこのアプローチは、対象地域の教育問題に対処するのに妥当性の高いものであったといえる。また、機能するCGS設置時の研修や実際の活動を通じて、教育への理解を深めた住民が多かった。それによりコミュニティの教育への関心が高まり、教育環境改善に対する住民のニーズが更に高まることになった。

##### (3) 日本の援助政策との整合性

日本は2001年に「成長のための基礎教育イニシアティブ（BEGIN）」の策定を通じて低所

得国における基礎教育分野の教育マネジメントや行政の支援強化を表明していた。教育マネジメント支援として、2008年の第4回アフリカ開発会議（TICADIV）の行動計画に、住民参加型学校運営モデルである「みんなの学校」プログラムを西アフリカで拡大することを表明しており、日本の援助政策と合致している。

#### (4) 対象地域の妥当性

1・2年目の対象校は、教育省やCAD/DEにプロジェクトの効果を理解してもらいやすいように、首都に近いクリコロ州が対象にされた。そのなかから就学率などの教育指標が良くなく改善が必要だと思われる学校が選ばれた。1・2年目対象456校でのプロジェクトの結果発現を受けて、カウンターパートがプロジェクトの機能するCGSモデルの効果を認めるに至った。マリ国側は全国普及モデルとしてプロジェクトモデルを採用する意欲をみせ、北部地域でのモデル試行と実証の要望が出された。これを受け、3年目はキダル州を除くすべての州のなかから1,013校で展開されることになり、マリ全国での機能するCGS普及化への足がかりとなった。適切な対象地域選択によりプロジェクトの対象地域を拡大しており、選定は妥当であったといえる。

### 5-1-2 有効性

有効性：比較的高い

#### (1) プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトのプロジェクト目標は「プロジェクト対象地域において、CGSの機能化を通じて学校運営が改善される」である。

次の結果より1・2年目の対象校において目標はほぼ達成されたといえる。地元NGOの説明と研修によってすべての対象校で民主的な選挙が実施され、CGSメンバーが選出された。456校中413校のCGSが複数年での達成をめどとした長期的な計画である学校プロジェクトを策定し、456校中426校のCGSが年間計画である学校活動計画を策定した。策定された学校計画活動は学校の保健衛生やインフラ整備にかかわる学校環境改善に沿った内容であった。住民集会の平均参加人数はベースライン調査時の4倍である約100名との結果が出ており、新しく設置されたCGSはコミュニティの住民を動員できている。1校当たり平均3つ以上の活動が実施された。CGSの年間活動結果を示す年間総括表は、456校中387校で作成後コミュンに提出されたことが確認されている。

#### 【モニタリング】

CGS活動のモニタリングはCGSメンバーによって実行され、CGSメンバーで開催される会議で活動状況の情報共有が行われた。住民にもCGS活動の結果を定期的に開催される住民集会で報告されていることが終了時評価時でのインタビューで確認された。プロジェクトの主導によってコミュンごとに設立されたCGS連合は、自主的・定期的に会議を開催し、CGS間でそれぞれの経験や困難、対処法を共有する機会となっていた。インタビューを通じて、CGS連合会議が情報共有の場としてCGSメンバーや住民にとって有益であることが確認された。

しかし、コミュンとCAP間でCGSのモニタリングを行う目的のコミュンCAP連絡協議

会は予算の問題で定期的には開催されなかった。コミュニ・CAPがCGSをモニターするのに必要な活動年間総括表の回収は十分ではなく、モニタリング体制の確立は十分に達成されていない。

3年目の1,013の対象校については2010年8月から活動を始めたばかりのため、民主的にCGSが設置されたことは報告されているが、成果につながる情報がまだ回収できていない。成果に関する情報の回収は2011年の9月に予定されているが、2年目までの対象校と同様の成果達成が見込まれる。

## (2) 成果とプロジェクト目標達成の因果関係

成果3のモニタリング体制の確立は十分に達成されていないがプロジェクト目標はほぼ達成されている。成果1と2が達成されることでプロジェクト目標はほぼ満たされる結果となっている。しかしモニタリング体制の確立は、プロジェクトで設置されたCGSの機能を継続して維持し、今後機能するCGSモデルを全国普及するためには必要なものであり、コミュニCAP連絡協議会の定期的な開催もしくはその代替システムの構築が求められる。CGS、コミュニ及びCAP間の連絡手順の整備も必要である。

### 5-1-3 効率性

効率性：比較的高い

#### (1) 成果の達成度

初年度に研修モジュールの内容や研修実施方法についてカウンターパートとの協議に時間を要したことから現場での活動開始が数カ月遅れた。そのため、多少の遅れはあったものの、成果1と2についてはほぼ計画どおりに達成された。成果3のモニタリング体制はコミュニCAP連絡協議会の定期的な開催や年間総括表のCGSからコミュニを通じたCAPへの提出徹底などの確立が満たされておらず、今後も改善が必要となっている。

#### (2) プロジェクトの投入

マリ国側、日本側双方からの投入は、量、質、タイミングともに適切であった。日本人専門家はニジュールでの類似案件の従事経験を有しており、そこでの経験と知識を十分に活用してマリ国でのプロジェクト立ち上げから運営までをスムーズにした。

主要なカウンターパートであるCAD/DEのプロジェクトに携わる人員は限られていたが、高いオーナーシップを発揮してプロジェクトにかかわった。プロジェクト事務所はCAD/DEオフィス内に設置されたが、これはカウンターパートとの密なコミュニケーションを促しプロジェクトへの理解と支援を得る結果に至った。

#### (3) 地元NGOの活用

当初は他国類似案件のように校長への研修を通じてコミュニティでのCGSメンバー選出を予定していたが、校長の政治的な影響を排除したいとのCAD/DEの意見から、地元NGOをCGS設置の研修に活用することになった。NGOのスタッフがコミュニティを1つずつ訪れ、住民への新たなCGS設置に関する説明と選挙を実施した。NGO活用によるコミュニティの研修実施は、校長を用いた手法よりも研修費用を高めたが、現地語が話せて住民研修のた

めに十分にトレーニングされたNGOの活用は研修実施の効率と効果を高めた。2009年に実施された運営指導調査報告書では、類似案件との比較で研修費が高額でありコスト削減の必要性を指摘されたが、プロジェクト2年目の研修費用は1年目の半分に抑えられた。

#### 5-1-4 インパクト

インパクト：大きい

##### (1) 上位目標達成の見込み

上位目標である「マリのすべての小学校で学校環境が改善される」を達成するには、機能するCGSの全国展開が必要である。プロジェクトが3年間で対象にした学校は合計1,469校であるが、マリ全国にはおよそ9,000の小学校が存在している。プロジェクト3年目にキダール州以外のすべての州で開始した1,013校への展開は、プロジェクトの構築したCGSモデルの検証、マリ側政策への反映の観点から、上位目標達成に向けての足がかりになったと考えられる。また、機能するCGSの全国普及化がマリ国政府の教育政策（PISEⅢ）のなかで目標として掲げられたことも上位目標達成に向けた環境が整ってきているといえる。ただし、実際に全国普及を実施するためには世界銀行のJSDFなどからの予算確保を得てプロジェクト終了後も引き続き活動を実施することが必要である。また、モニタリング体制の確立や引き続き地元NGOが研修を実施することも上位目標達成に貢献する事項であると考えられる。

##### (2) その他のインパクト

###### 1) 政策レベル

本プロジェクトが採用した機能するCGSモデルは、マリ国政府によりその全国普及が2010年に策定された教育政策（PISEⅢ）に取り入れられた。

###### 2) 県・コミyunレベル

コミyunやCAPの教育担当者は、CGSから提出される学校活動計画によって、コミyunの教育ニーズと優先度が分かり、問題解決に適切なドナーを見つけて紹介するなどの教育ニーズに沿った支援がしやすくなった。CGS活動やモニタリング活動により、コミyunとのコミュニケーションが促進され、研修が必要な先生がいるなどの情報がコミyunやCAPに入るようになり、教育の質の改善にもつながっている。

CGSが学校の問題に対応するようになり、学校運営がスムーズになったことで、元来学校運営に責任があったCAPは便益を得ている。一方で、このことは政府や県が本来対応すべき課題をコミyunに任せているという一面をもっている。

###### 3) コミyunレベル

次のようなインパクトがあったことがコミyunでのインタビューで確認された。

- ・以前は支援を待つという姿勢であったが、住民が問題に対して支援を待つだけでなく、自分たちでも問題を解決できるという意識が芽生えた。コミyunでできることを話し合い、問題をひとつずつ解決していこうという姿勢になった。
- ・NGOによるCGS設置時の研修やCGSメンバーの活動によって、教育の重要性が理解

され、児童、特に女子の就学率や出席率が改善した。住民全体が子どもの就学に関心をもつようになり、学校に行っていない子どもがいた場合に声を掛けるようになった。

- ・以前は、学校運営はCAPや校長の責任であるという考えが一般的であったが、教育や学校運営に関して住民も責任感をもつ必要があるとの意識が生まれた。
- ・CGS連合の会議を通じて他のCGSと経験や情報が共有できるようになった。また、CAPやコミュンから教育に関する政策や情報が流れてくるようになった。

#### 4) 地元NGO活用

CAPのCGS担当官にとっては地元NGOが実施した研修などは自分たちもできるという自負があるため、NGOの活用は良い意味でCAPの教育担当官の競争意識を高め、担当官のやる気を引き出した。また、NGOは契約によって活動の期限が義務づけられていることから、機能するCGS設置の期限内での立ち上げに貢献した。

### 5-1-5 自立発展性

自立発展性：中程度

#### (1) 政策面

マリ国の教育政策（PISEⅢ）に機能するCGS全国普及が目標として取り入れられた。教育省は今後予算をとってCGSモデルを全国に普及する意欲をもっている。

#### (2) 組織面

##### 1) CGS

対象校のCGSは主導的にコミュニティの資源を動員し活動を実施した。CGS活動のモニタリングやコミュンレベルのCGS連合の会議にも参加しており、活動は実行されている。CGSはプロジェクトの手助けによって設置されたが、民主的な選挙という選出方法によって、住民は自分たちで選んだ組織であり、その活動は自分たちの活動との認識をもっている。CGSの役割と責任を理解して活動を行っていると考えられ、プロジェクトの対象地域で設置されたCGSの持続可能性は高いといえる。CGS連合はマリ国での法律による裏づけがないので、今後CGS連合を確実に将来にも存続させるためにはCGS連合の法制化が求められる。

##### 2) コミュン

コミュン長、教育担当者、事務局長はCGS研修に参加した。研修を受けた者はコミュンとしてのCGSに対する役割を理解している。しかしコミュンの事務局長以外は5年ごとに実施される選挙で選出されるため、今後新しく選ばれたコミュン教育担当議員がCGS支援者としての役割を果たすためには、将来的にも研修を受けられる体制構築が必要である。

##### 3) CAD/DE、AE及びCAP

CAD/DE、AE及びCAPのCGS担当官はプロジェクトで実施された研修に参加し、研修でCGSの理解とCGS設置運営に係るスキルを習得した。CAD/DEは、プロジェクトを通して

主要関係者の動かし方、地方政府とのコミュニケーションのとり方、グッドガバナンスやマネジメント、モニタリングに関してのスキルを得ていると感じている。プロジェクト開始前は事務所でのみ仕事をしていたAEのCGS担当官は、コミュニティに出ていき活動を行うことの重要性を理解した。またプロジェクトで得たスキルを、別の場で伝える能力と自信を得ている。このように関係者のキャパシティは強化されており、今後の機能するCGS普及時にも貢献すると考えられる。

#### 4) コミュンCAP連絡協議会

コミュンCAP連絡協議会は予算不足により、計画されたように定期的開催されていない。コミュンとCAPが一堂に会しCGSの情報を共有することは、今後のCGSが持続するために重要であり、コミュンCAP連絡協議会の定期的な開催の改善策、もしくはそれに替わるモニタリング体制の構築について検討される必要がある。

### (3) 財源面

#### 1) CGS

CGS活動に透明性があり民主的である限り、住民からの資源動員は問題とはならないであろう。住民からのCGSへの拠出金は、活動計画に応じて住民と同意のうえで、負担可能な範囲で決定している。多くの住民は、分担金や労働力の提供は、自身のコミュニティの利益になると理解している。そのためCGSの財源的な持続可能性は高い。

#### 2) モニタリング

コミュンレベルのCGS連合会議のコストは、それぞれのCGS連合が合意して金額を決定し、積み立てをしている。CGS連合に参加する各CGSは、住民からの拠出金の一部を連合費に充てている。一方で、コミュンCAP連絡協議会開催の予算は割り当てられておらず、政府からの財政支援か、もしくはそれに替わるより安価に実施できるモニタリング体制の構築が必要となっている。

#### 3) 機能するCGSの全国普及

マリ国での機能するCGSの全国普及には財政的支援が必要となっている。例えば、プロジェクトモデルの全国普及には、効果と効率の高さがこれまでの結果から認識されている地元NGOのスタッフがコミュニティを1つずつ訪れ研修する手法を用いることが予定されているが、研修コストはもともとの校長を用いた計画より高くなっている。プロジェクト期間中の努力により研修コストは削減され、JSDFなどからの予算獲得があれば研修コストに問題はないと予想されているものの、今後の全国普及には確実な予算確保が必須である。

### (4) 技術面

機能するCGSのモデルは、簡略化した方法を用いており、その意味で技術の持続性は高い。CGS、コミュン及びCAP間の情報経路整備など、モニタリングの改善は必要である。3年目にキダル州を除くマリ国広域で実施されたモデルの、異なる条件下での結果と、全国普及

につながる貢献と阻害要因の検討が求められる。

#### 5-1-6 評価5項目による総合評価

本プロジェクトはマリ国の政策とコミュニティの教育改善に対するニーズに応じており、妥当性は高い。

成果1と2の達成によってプロジェクト目標はほぼ達成されている。CGSによる活動のモニタリングは実施され、CGS連合は設立されて会議も定期的開催されている。そのため、有効性は比較的高い。一方で、成果3に係るモニタリング体制確立の一部は達成されておらず、改善が必要である。

成果は適切な投入と活動によって産出された。地元NGO活用による研修費は、2年目は1年目のおよそ半分に削減された。効率性は比較的高いといえる。

プロジェクトの機能するCGSモデルの効果は認められ、政府の政策に影響し、今後の全国普及のモデルとして採用される予定であり、プロジェクトのインパクトは大きいといえる。コミュニティレベルでは、機能するCGSの活動により人々は利益を得ている。正式な統計は出しておらず今後定量的なデータの把握が必要であるが、コミュニティレベルでは就学率や出席率の改善が実感されている。モデルの全国普及には政府の更なる努力が必要である。

関係者のキャパシティ・ディベロップメントが十分に行われたため、設置された機能するCGSとCGS連合は今後も持続する可能性が高い。また、機能するCGSの全国普及はPISEⅢ政策に含められた。しかし、全国普及には予算的な裏づけが不可欠である。成果3を満たしていないモニタリング体制の確立も必要である。そのためプロジェクトの自立発展性は中程度である。

### 5-2 効果発現に貢献した要因

#### (1) プロジェクト外部の要因（政策的支援）

マリ国教育省により教育政策文書（PISEⅢ）に、適切な時期に実施された運営指導調査での影響もあって、プロジェクトが取り組んできた機能するCGSモデルの全国普及が目標として反映された。

#### (2) プロジェクトの計画内容にかかわる事項（PDMに記載された投入・活動等でプロジェクト目標の達成に特に効果があった事項）

##### 1) 集会型モニタリングの実施

コミュニレベルでのCGS連合と県レベルでのコミュニCAP連絡協議会が設置され、2階層での集会によるモニタリング体制が構築された。

【CGS連合会議の開催】コミュニレベルで開催されるCGS連合の会議により、コミュニごとのCGS間でお互いの経験や情報を共有する機会となっている。それぞれのCGSが実施している活動や課題を共有することで、問題解決への手ごかりや資源獲得の方法に係る情報を得ることができている。

【コミュニCAP連絡協議会】コミュニCAP連絡協議会にはCGS代表も参加しており、会議での情報共有によって政府の教育政策がCGSを通して住民まで伝わるようになった。

## 2) 経験共有セミナーの開催

プロジェクト開始時にカウンターパートのCAD/DE及びAEとCAPのCGS担当官で、既に実施されて効果が出ているニジェール「みんなの学校プロジェクト」を視察したことは、関係者に対して機能するCGS設置に関する理解を促進し、マリ国での順調なプロジェクト立ち上げに貢献した。

## (3) 実施過程にかかわる事項（PDMには記載がないがプロジェクトの実施の過程で工夫したことなどでプロジェクト目標の達成に特に効果があった事項）

### 1) 地元NGOの活用

現地の言葉を話す地元NGOによる、コミュン関係者や住民に対する分かりやすいCGS選挙方法の説明やCGSの役割と責任に関する研修の実施は、住民への確実な啓発につながった。また、プロジェクトでは2つのNGOを使用した。初年度から参加していたNGOがあとから参加したNGOに経験を伝えたり、NGOスタッフのための研修時には住民への研修のしかたを向上させるために意見を出し合ったりして、お互いが協力して活動にあたった。

### 2) 現地語での研修モジュール作成

村の人々のなかには仏語ができなくても現地語の読み書きはできる人が多数いたため、マリ国の現地語であるバンバラ語、ソンライ語、プル語、ソニンケ語の研修モジュールが作成された。これは村人の民主的なCGS設置や、CGSの役割・責任の理解促進につながるとともに、村出身ではないため現地語を十分に解さないCAP教育担当官が、コミュニティでアドバイスをするときにも役立った。また非識字者にも理解できるようにモジュールはイラストが多用された。

### 3) コミュニティの活発な参加

NGOの研修によってCGSの役割と責任を理解し、教育の重要性を理解するようになった住民は、自分たちの可能な範囲内で積極的にCGS活動に参加するようになった。インタビューにより、選挙によって住民から信頼を得て選ばれたCGSメンバーは責任をもって活動しており、選んだ住民は自分たちが選んだことで積極的に活動にかかわろうとする意欲をもったことが確認された。問題や課題に対して具体的にどのように取り組めばよいか、計画を立てて実行できるようになり、教育の問題を自分たちで解決しようとする姿勢になったことが、学校運営の改善に貢献している。

### 4) CAD/DEに設置されたプロジェクト事務所

プロジェクト事務所は主要カウンターパートであるCAD/DEの事務所内に設置された。密なコミュニケーションを可能にし、プロジェクトの展開に効果的であった。

### 5) 教育省やドナーの現場視察

教育省関係者に現場視察を促し、対象地域での機能するCGSの視察を実施したことが、プロジェクトの効果を認識してもらい、政策的な支援を得るのに良い影響を与えた。

#### 6) 類似案件の経験がある専門家の投入

ニジェールでの学校プロジェクトに参加して経験とノウハウを得ている専門家の投入は、マリ国でのプロジェクト立ち上げと実施を円滑にした。

#### 7) 追加の研修実施

研修を受講した行政官の多くが定年退職などで交代となったものの、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えた。

### 5 - 3 効果発現を阻害した要因

#### (1) コミュニCAPの連絡体制

コミュニCAP連絡協議会は交通費など会議開催に必要な予算がなかったこと、またCAPのイニシアティブ不足もあって、自主的・定期的に会議が開催されなかった。またコミュニレベルで回収されたCGSの情報がCAPに共有されていない、もしくはCGSがコミュニを飛ばしてCAPにのみ連絡することなどが起こった。このように情報の提出先や連絡体制が徹底されなかったことが原因で、CGSの年間総括表回収率が目標に達しなかった。

#### (2) コミュニティでの地元NGOによる住民に対する研修時の食事手当

コミュニティでの研修では手当と食事を支給しなかった。他ドナーなどによって研修参加時に手当を得ることに慣れている住民の手当に対する意識改革は必要である。しかし、食事手当に関しては昼食をとりに家に戻ったまま研修に戻ってこない住民がいたことや、食事手当がないために研修の時間が短縮されていることから、支給した方が効率のとの指摘があった。他方、食事手当支給によるコストの増加は、全国展開の負担にもなることから、コストと効率性を天秤にかけた検討が必要であろう。

### 5 - 4 結論（評価結果総括）

CGSの機能化を通じて、学校運営が改善されるというプロジェクト目標はほぼ達成されている。プロジェクト対象校では、機能するCGSの活動により人々が利益を感じていることが確認された。CGSによる活動のモニタリングは実施され、コミュニごとのCGS連合会議も定期的開催された。新しいCGSモデルの効果はマリ国側に理解され、機能するCGSの全国普及が政策として掲げられたが、全国普及のためには予算確保が必須である。また、年間活動総括表の確実な回収など、モニタリング体制の更なる改善が必要である。

円滑な全国展開への移行のためには、現フェーズ中に以上の提言に対応することが望ましく、そのためには、現フェーズの半年程度の延長が必要であると考えられる。上述提言の実施に関する活動計画を策定し、現フェーズの延長とその期間について検討することが必要である。

## 第6章 提言と教訓

### 6 - 1 提言

#### 6 - 1 - 1 短期的観点からの提言

##### (1) 代替モニタリングシステムの試行と実証

コミュンCAP連絡協議会は、コミュンとCAPの情報共有を図るうえで非常に重要なものと考えられ、多くの関係者がその重要性を指摘している。他方、現時点では、予算確保の問題などから、計画のとおり定期的開催されておらず、成果3の指標として書かれているように、CGSのモニタリングシステムとして機能することは難しいことが分かった。したがって、CGSのモニタリングシステムの代替案について早急に検討、試行すべきである。

具体的には、CGSに関する報告書類（学校活動計画、年間活動総括表など）のコミュンへの提出方法及びCAPによる回収と集計方法について整理し、情報の共有を徹底すること、及び、CAPのCGS担当官によるCGS連合総会への出席や直接的なCGSへの巡回など、コミュンCAP連絡協議会以外の方法による情報収集手段を検討することが必要である。

また、コミュンCAP連絡協議会については、コミュン - CAP間の情報共有の場として位置づけ、継続的な開催に向けた予算確保や、より簡便な開催方法を検討することが望ましい。

##### (2) 研修マニュアル改訂、研修用視聴覚教材などの各種研修ツールの開発整備

将来的に全国約9,000校への展開をかんがみると、対象校数の量的拡大に伴う研修や活動の内容とその効果の質の低下を極力避けるために、メディアにおける啓発活動や視聴覚教材などのさまざまな研修ツールを補完的に活用すべきである。2010年度実施中の1,013校での活動経験も踏まえ、研修マニュアル及び研修実施の更なる改善を行うとともに、研修用視聴覚教材など各種研修ツールを開発、整備する必要がある。また、マリ国内における「機能するCGSモデル」の認知度の更なる向上のため、テレビ、ラジオ、インターネットやパンフレットなどを通じた広報活動の実施も望まれる。

##### (3) 全国展開に向けた意思決定及び情報共有

マリ国政府は、PISEにて「機能するCGSモデル」を全国展開させるという意思を明確に示しており、このモデルは本プロジェクトによって開発され実証された「機能するCGSモデル」と認知されている。全国展開させることを国内の教育機関関係者に周知し、かつ、より具体的なモデルの理解を促進するため、2011年1月にマリ国教育省が主導し「全国展開のためのワークショップ」を実施予定である。同ワークショップの確実な実施とともに、同ワークショップにて、全国普及すべきモデルの具体的内容、各関係者の役割の明確化、全国普及のために必要な予算額及びCGS連合の法制化に向けた取り組みなどにつき、具体的な議論を行い、全国展開に向けた計画を立案していくことが必要である。

##### (4) 全国展開実施に係る予算の獲得

機能するCGSモデルの全国展開のための活動については、教育省のイニシアティブの下、教育省の自主財源及びドナーからの資金援助によって行うことが想定される。現時点での試算では、全国約9,000校に対して機能するCGSに係る一連の研修及び活動を行うためには、

約15億3,000万Fcf (CFAフラン、約2.7億円)程度の資金が必要である。短期的に同程度額の資金の獲得可能性が最も高いのが世界銀行のJSDF基金であり、2011年秋からの活動開始をめざして同資金が運用できるよう迅速かつ確実に申請手続きを進めなければならない。マリ国教育省がこれらの手続きを主体的に進めていくことを原則として、世界銀行及びJICAも同資金獲得に向けて積極的に協働する必要がある。また、教育省は他ドナーに対しても調整を行う必要がある。

#### (5) プロジェクト実施による学校現場におけるインパクトの確認

本終了時評価調査にて、プロジェクトを実施した結果、就学率の向上や女子生徒の増加など、正のインパクトが生じているとのコメントがインタビューを通じて確認できた。今後、本プロジェクトの実施による学校現場での変化を定量的に把握することが望ましい。

### 6 - 1 - 2 中長期的観点からの提言

#### (1) 教育省予算の確保

各学校に設置された機能するCGSを維持していくための予算を恒常的に確保する必要がある。特に、行政官による最低限の連絡伝達手段及び補完的に必要となってくる新任行政官や新設学校への研修実施、コミュンCAP連絡協議会開催に係る費用などについて、より合理的な方策を検討し、予算の確保に努める必要がある。

#### (2) CGS関連法令、補足文書の見直しと整備

CGS連合は、モニタリングシステムが機能するうえで非常に重要な組織である。他方、現時点では、マリ国において、CGS連合の法的根拠が存在していない。CGS連合のみならず、民主選挙による委員の選出も含め、現法令に明記されていない要素について、法令の改訂あるいは補足文書の作成などを行い、全国展開までに各関係機関に周知する必要がある。

特にCGS連合については、コミュンの教育委員会との関係性や整合性についての整理を行い、CGSあるいは地域住民の自主性を確保し、活用することが望ましい。

### 6 - 2 教 訓

#### (1) ローカルNGOの活用

現地の文化や習慣をよく理解しており現地語にたけているローカルNGOが研修を実施し、ローカルNGOの知見を活用して現地語の研修教材やプロジェクトの関連書類を作成したことが、CGSに対する住民の理解度を高めることに貢献した。

#### (2) カウンターパートに対する類似案件の理解度促進

本プロジェクト開始時、カウンターパートがニジェールを訪問し、ニジェール「みんなの学校プロジェクト」の成果や課題を理解する機会を得たことで、本プロジェクトのめざしている目標や構想を実感させることができ、プロジェクトの円滑な実施に貢献した。

#### (3) 教育政策へのインパクト

本プロジェクトの第2回運営指導調査時(2009年9月)に「機能するCGSモデル」をマリ国の

教育政策として採択するよう提言したことが契機となり、2010年3月に策定されたPISE に「機能するCGSモデル」の全国普及が実際に明記されることとなった。なお、PISE 策定に先立ち、政策決定者及び政策決定に影響を与えるドナー関係者を招き、現地視察及びワークショップを実施したことも政策策定に有効であったと考えられる。また、カウンターパートである教育省内にプロジェクトオフィスを設置することで、教育省との円滑なコミュニケーションが可能となり、マリ国教育省側の主体性が向上し、上述の教育政策の策定にも貢献したと考えられる。

## 付 属 資 料

- 1 . 調 査 日 程
- 2 . PDM ( 日 本 語 ・ 仏 語 )
- 3 . 実 施 体 制 図
- 4 . 評 価 グ リ ッ ド
- 5 . ミ ニ ッ ツ ( 仏 語 )
- 6 . 面 談 議 事 録

1. 調査日程

終了時評価調査日程表

(2010年11月21日-2010年12月7日)

日順	月	日	日程内容
1	11月21日	日	コンサルタント 来マリ
2	11月22日	月	学校運営委員会支援プロジェクト(PACGS) 専門家との協議 配属先(地方分権化・分散化支援室・CAD/DE)との協議 ローカルNGO(CDIFME)との面談
3	11月23日	火	プロジェクト対象校視察(ノッソングA小学校) ノッソング コミュニ関係者との面談 コロカニ教育委指導センター(CAP) 関係者との面談 プロジェクト対象校視察(チェンクヌ小学校) プロジェクト対象校視察(シラコロ小学校)
4	11月24日	水	ジョイラCAP 関係者との面談 プロジェクト対象校視察(ファラカ小学校) プロジェクト対象校視察(ボヤ小学校) ケメカフォ及びデニエコロ コミュニ関係者との面談
5	11月25日	木	ファナCAP長との面談 プロジェクト対象校視察(ソング小学校) テネンブグコミュニ関係者への面談 プロジェクト対象校視察(ザンチギラ小学校)
6	11月26日	金	クリコロ州教育アカデミー(AE) 学校運営委員会(CGS)担当者との面談 配属先(CAD/DE)との協議 ローカルNGO(CAEB)との面談
7	11月27日	土	資料作成、整理
8	11月28日	日	資料作成、整理 終了時調査団 来マリ
9	11月29日	月	調査団内協議 プロジェクト 専門家との協議 配属先(CAD/DE)との協議
10	11月30日	火	配属先(CAD/DE)との協議 調査団内協議
11	12月1日	水	調査団内協議 教育省事務次官及び技術顧問への表敬 PRADDE(米国国際開発庁:USAID)との協議(CAD/DE内)
12	12月2日	木	フランス開発庁(AFD)訪問 CAD/DEとのミニッツ(M/M)案協議
13	12月3日	金	調査団内協議 CAD/DEとのM/M案協議
14	12月4日	土	プロジェクト対象校視察(ノッソングA小学校) ノッソングコミュニ関係者との面談 プロジェクト対象校視察(シラコロ小学校) 報告書・M/M最終化
15	12月5日	日	報告書・M/M最終化
16	12月6日	月	合同調整委員会 M/M署名 大使館表敬
17	12月7日	火	世界銀行訪問 AF3093 バマコ発

2. PDM (日本語・仏語)

PDM(Project Design Matrix)

プロジェクト名：学校運営委員会支援プロジェクト

実施期間：2008年5月-2011年4月

作成日：2010年6月

対象地域：キダル州を除くマリ国  
全州

ターゲットグループ：CGS委員、コミュニティ教育担当職員、AE及びCAPのCGS担当行政官

Ver.: 2.0

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標 地方分権による学校運営を通じてマリ国のすべての小学校で学校環境が改善される	1. 学校プロジェクト及び学校活動計画の枠組みで実施された活動の種類と数 2. 教育統計（総就学率、総入学率、総出席率ほか）の改善	1. CGS 活動総括表 2. 教育省統計年鑑	
プロジェクト目標 プロジェクト対象地域において、CGS の機能化を通じて学校運営が改善される	1. 80%の学校運営委員会が学校プロジェクト及び学校活動計画を策定し、活動を実施する 2. 学校運営への住民の貢献度（人的、金銭的、物的貢献）が増大する 3. 80%のCGSが機能的（CGS モニタリング評価シートに基づく）と評価される	1. 学校活動計画及びCGS 活動総括表のまとめ 2. CGS の学校活動計画と総括表のまとめ 3. CGS の評価シート結果	1. 学校運営の地方分権化政策が維持される
成果 1. CGS 及びCGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される 2. 学校運営に関するCGSの能力が強化される 3. CGS のモニタリング支援体制が開発され確立される	1.1 CGS 及びCGS に関係するアクターの役割、権限、責任を明確化する 1.2 学校運営に係る住民参加に関するCGS 委員研修のモジュールが改善される 1.3 規定されているCGS の役割等に関する関係者の理解度 2.1 80%のCGS が無記名投票によって民主的に設置される 2.2 80%のCGS が学校プロジェクトと学校活動計画を策定する 2.3 80%のCGS が活動計画で計画された少なくとも1つ以上の活動を実施する 2.4 80%のCGS が定期的に会合と住民集会を開催する 2.5 80%のCGS が年間総括表と年間会計総括表を策定する 3.1 CGS の評価モニタリングツールに関する関係者の理解度 3.2 コミュニティCAP 連絡協議会が少なくとも年3回開催される 3.3 80%のCGS 連合の会議が少なくとも年3回開催される 3.4 CGS に関する関係機関の報告書の提出度 3.5 80%の学校プロジェクト、学校活動計画、総括表がコミュニティレベルで回収される	1.1 CGS 研修モジュール 1.2 改訂されたCGS 研修モジュール 1.3 プロジェクト活動報告書、関係者に対するインタビュー 2.1 プロジェクト活動報告書、CGS の設置議事録 2.2 学校プロジェクト及び学校活動計画の集計 2.3 年間活動総括表の集計 2.4 CGS 評価シート 2.5 CGS 評価シート 3.1 プロジェクト活動報告書、関係者へのインタビュー 3.2 会議議事録 3.3 会議議事録 3.4 CAP 報告書、コミュニケーション報告書、CGS 報告書、会議議事録 3.5 学校プロジェクト、学校活動計画、総括表	1. 学校運営の地方分権化政策が維持される 2. 研修を受講した行政官が異動しない 3. 研修を受講したCGS 委員が任期終了前に離任しない 4. 他ドナーの介入に関する協調が悪化しない 5. 一般家計の経済状況が悪化しない

活動	投入	地方分権化政策が維持される
<p>1.1 対象 CGS の機能度に関する参加型現状調査の実施</p> <p>1.2 参加型調査結果の共有と CGS 及び CGS 関係者（プロジェクト）にかかわる行政官）の役割、権限、責任についての理解促進のためのワークショップの開催</p> <p>1.3 CGS の民主的設置/改選に係る研修モジュールの改訂</p> <p>1.4 CGS の民主的設置/改選に係る地方教育行政官及びコミュニケーション関係者に対する講師養成研修の実施</p> <p>1.5 CGS の民主的設置/改選</p> <p>2.1 参加型学校運営手法に関する CGS 研修モジュールの改訂</p> <p>2.2 参加型学校運営手法に係る地方教育行政官及びコミュニケーション関係者に対する講師養成研修の実施</p> <p>2.3 参加型学校運営手法に係る CGS 研修の実施</p>	<p>日本</p> <p>&lt;日本人専門家&gt;</p> <p>1. 長期専門家 (1) チーフアドバイザー/学校運営 (2) 業務調整/住民参加</p> <p>2. 短期専門家（必要に応じ）</p> <p>&lt;機材&gt;</p> <p>1. 車両</p> <p>2. パイク</p> <p>3. 事務用機器（コピー機、コンピューター、プリンター、電話/FAX 器等）</p> <p>&lt;在外事業強化費&gt;</p> <p>1. 研修実施に係る費用</p> <p>2. マニュアル等文書作成に係る費用</p> <p>3. その他</p>	<p>1. 学校運営の地方分権化政策が維持される</p> <p>2. 研修を受講した行政官が異動しない</p> <p>3. 研修を受講した CGS 委員が任期終了前に離任しない</p> <p>4. 他ドナーの介入に関する協調が悪化しない</p>
<p>3.1 モニタリングシステムに関する現状調査の実施</p> <p>3.2 CGS 活動の評価モニタリングに係るシステム及びツールに関する研修モジュールの作成</p> <p>3.3 コミュニティレベルでの CGS 連台設置に係る研修の実施</p> <p>3.4 CAP、地方自治体（コミュニティ）、CGS 間の連絡協議会設置に係る研修の実施</p> <p>3.5 経験共有セミナーの開催</p>	<p>マリ</p> <p>&lt;カウンタースーパーパート&gt;</p> <p>1. 教育識字国語省地方分権化・分散化支援室長</p> <p>2. 教育識字国語省地方分権化・分散化支援室 CGS 担当職員</p> <p>3. 対象地域のアカデミー所長及び CGS 担当官</p> <p>4. 対象地域の CAP 所長及び CGS 担当官</p> <p>5. 対象地域の教育担当コミュニティ議員</p> <p>&lt;プロジェクト執務室及び執務室維持費&gt;</p>	<p>前提条件</p> <p>学校運営の地方分権化政策が存在する</p>

CGS：学校運営委員会

AE：州教育アカデミー

CAP：教育指導センター

**ANNEXE II : Cadre Logique du Projet (PDM : Project Design Matrix)**

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

Durée : Mai 2008 – Avril 2011 (3 ans)

Date de validation : le 07 juin 2010

Zone ciblée : Toutes les régions du Mali sauf la région de Kidal  
 Groups ciblés : Membres des CGS, conseillers municipaux des Collectivités Territoriales administrateurs chargés de CGS dans les AE et CAP dans la zone d'intervention du projet

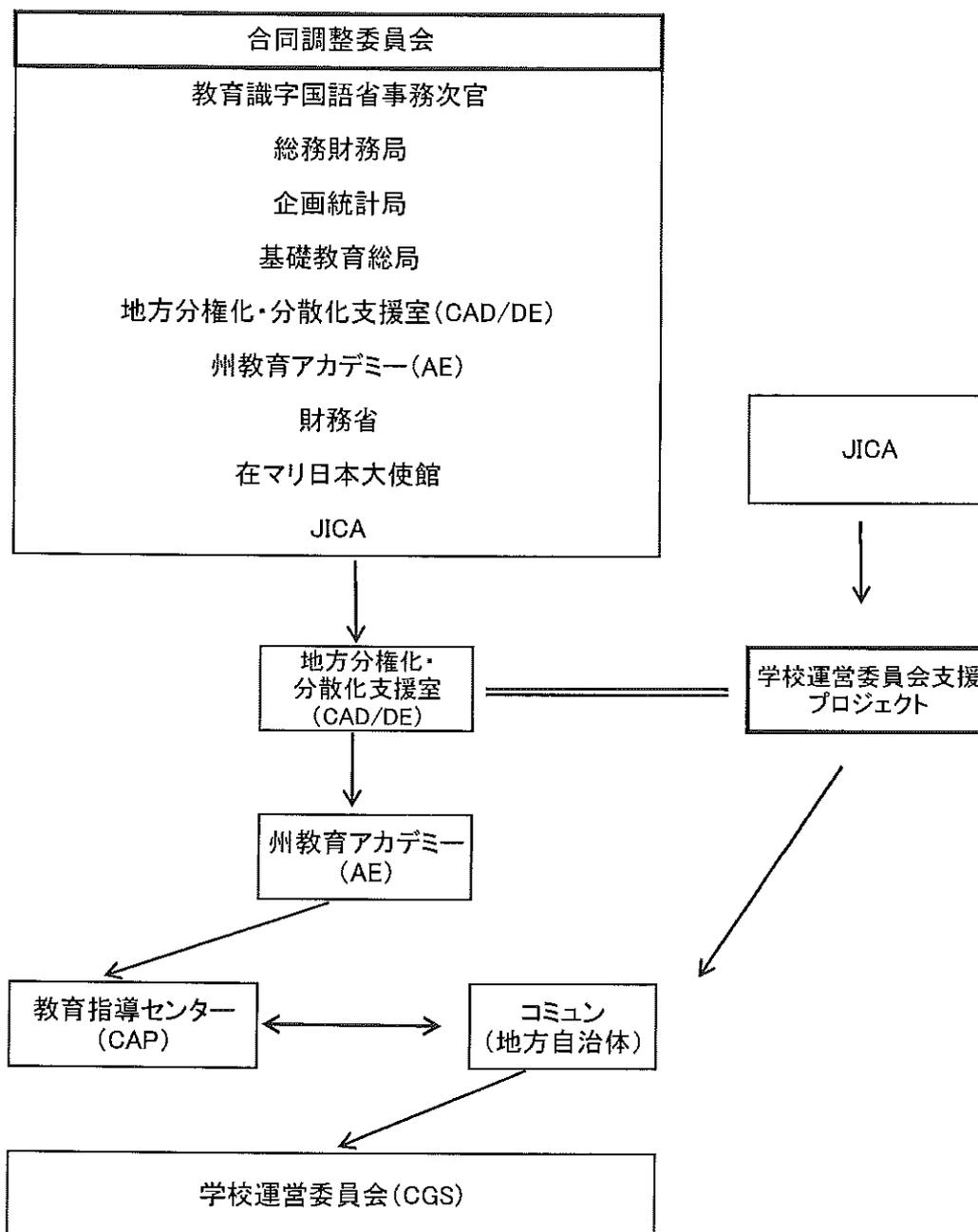
Ver. : 2.0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p>Objectif global Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion d'école en mode décentralisé pour toutes les écoles fondamentales au Mali</p> <p>But du projet Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet</p>	<p>1. Type et nombre des activités réalisées dans le cadre de projet d'école et son plan d'action de l'école</p> <p>2. Amélioration des statistiques scolaires (TBS, TBA, Taux de fréquentation, etc.)</p>	<p>1. Bilan des activités de CGS</p> <p>2. Statistiques scolaires annuelles de la zone du projet</p>	
<p>But du projet Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet</p>	<p>1. 80% de CGS qui ont élaboré le projet d'école et son plan d'action et ont exécuté des activités dans le cadre de plan d'action de l'école</p> <p>2. Augmentation du niveau des contributions (financière, matérielle et physique) de la communauté à la gestion de l'école</p> <p>3. 80% des CGS qui sont jugés fonctionnels après évaluation (fiche de suivi et évaluation de fonctionnalité du CGS)</p>	<p>1. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activité de CGS</p> <p>2. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activité de CGS</p> <p>3. Fiche d'évaluation de CGS</p>	<p>1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue</p>
<p>Résultats attendus</p> <p>1. Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes</p> <p>2. Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées</p>	<p>1.1 Clarification des rôles, attributions et responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués</p> <p>1.2 Amélioration de module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire</p> <p>1.3 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des prérogatives prévues par les textes</p> <p>2.1 80% de CGS sont mis en place démocratiquement à travers le vote à bulletin secret</p> <p>2.2 80% de CGS élaborent le projet d'école et le plan d'action de l'école</p> <p>2.3 80% de CGS réalisent au moins une activité dans le cadre de leurs plans d'action de l'école</p> <p>2.4 80% de CGS tiennent régulièrement les réunions et les assemblées générales</p> <p>2.5 80% de CGS élaborent le bilan annuel d'activités et le bilan financière</p>	<p>1.1 Modules de formation</p> <p>1.2 Modules de formation révisés</p> <p>1.3 Rapport des activités du projet, Entretiens avec des acteurs</p> <p>2.1 Rapport des activités du projet, PV de la mise en place de CGS</p> <p>2.2 Synthèse de projet d'école et plan d'action</p> <p>2.3 Synthèse des bilans des activités CGS</p> <p>2.4 Fiche d'évaluation de CGS,</p> <p>2.5 Fiche d'évaluation de CGS</p>	<p>1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue</p> <p>2. Administrateurs qui ont été formés ne sont pas mutés</p> <p>3. Membres des CGS qui ont été formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat</p> <p>4. Coordination et harmonisation des</p>

<p>3. Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est développé et consolidé</p>	<p>3.1 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des outils de suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.2 Cadre de concertation entre le CAP, les communes et les CGS est tenue au moins trois fois par an</p> <p>3.3 80% de regroupement de CGS au niveau de la commune est tenue au moins trois fois par an</p> <p>3.4 Régularité des différents rapports relatifs aux activités de CGS</p> <p>3.5 80% de Projet d'école, Plan d'action et bilan annuel de CGS sont récupérés par les Collectivités Territoriales et le CAP</p>	<p>3.1 Rapports d'activités du projet, Entretien avec des acteurs</p> <p>3.2 PV des réunions</p> <p>3.3 PV des réunions</p> <p>3.4 Rapports des CAP, des communes et des CGS, PV des réunions</p> <p>3.5 Les projets d'école, plans d'action et bilans annuels récupérés</p>	<p>interventions différents partenaires sont maintenues</p> <p>5. Situation économique des ménages ne sera pas détériorée</p>
--	--	--	---

Activités	Input	1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue 2. Administrateurs formés ne sont pas mutés 3. Membres des CGS formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat 4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues
<p>1.1 Mise en œuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement des CGS au niveau des écoles cibles</p> <p>1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)</p> <p>1.3 Révision du module de formation sur la mise en place/ renouvellement démocratique de CGS</p> <p>1.4 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des collectivités territoriales sur la mise en place/ renouvellement démocratique de CGS</p> <p>1.5 Mise en place/renouvellement démocratique des CGS</p>	<p>Japon</p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme</p> <p>(1) Chef conseiller/Gestion Scolaire</p> <p>(2) Coordinateur/Approche participative</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Motos</p> <p>3. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TÉL/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. Divers</p>	<p>Mali</p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Chef de CADDE</p> <p>2. Membres de CADDE chargé de CGS</p> <p>3. Directeurs et responsables chargés de CGS des AE concernées</p> <p>4. Directeurs et responsables chargés de CGS des CAP concernés</p> <p>5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées</p> <p>« Local du projet et les coûts afférents »</p>
<p>2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion participative de l'école</p> <p>2.2 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de l'administration décentralisée et des collectivités territoriales en techniques de gestion participative de l'école</p> <p>2.3 Mise en œuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion participative de l'école</p>		
<p>3.1 Mise en œuvre d'une enquête sur l'état des lieux dusystème de suivi</p> <p>3.2 Elaboration des modules de formation sur le système et les outils du suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.3 Mise en œuvre de la formation de mise en place de regroupement de CGS au niveau de la commune</p> <p>3.4 Mise en œuvre de la formation de mise en place de cadre de concertation entre le CAP, les Collectivités Territoriales et le CGS</p> <p>3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences</p>		<p>Condition préalable</p>
		<p>Politique de gestion de l'école en mode décentralisé existe</p>

# プロジェクト実施体制図



4. 評価グリッド

評価グリッド 実績の検証

(1) プロジェクト目標の達成度

評価期間 (大項目): プロジェクト目標は達成されるか。(目標値との比較)

評価期間		情報源(指標の入 手手段)	調査結果	
目標	判断基準(指標)			
プロジェクト対象地域において、CGS(学校運営委員会)の機能化を通じて学校運営が改善される	1. 80%の学校運営委員会が学校プロジェクト及び学校活動計画を策定し、活動を実施する	CGS 活動記録、学校計画年間総括表	109校(ベースライン調査時)	456校(2年目)
	2. 学校運営への住民の貢献度(人的、金銭的、物的貢献)が増大する		45校(41.2%)	271校/300校(90.3%)
	3. 80%のCGSが機能的(CGSモニタリング評価シートに基づく)と評価される	CGS 活動記録、学校計画年間総括表	49校(49.1%)	426校(93.4%)
			N/A	387校(84.9%)
			129校(82.6%)	
			N/A	433活動
			N/A	3.4活動
			N/A	39,830,610Fcf
			N/A	280,497Fca
			N/A	367活動
			N/A	2.84活動
			17,800,745Fcf	32,361,658Fcf
			163,309Fcf	250,866Fcf
				1,351活動
				3.49活動
				145,881,125Fcf
				376,954Fcf

2. ベースライン調査時の対象 109 校の実績と比較して、プロジェクト 2 年次までの対象校 456 校の学校運営への住民への貢献度は格段に増大している。

評価グリッド 実績の検証

(1) プロジェクト目標の達成度

評価設定		調査結果																			
目標	判断基準(指標)	情報源(指標の入 手手段)																			
	プロジェクト目標の総合的達成見込み		<table border="1"> <tr> <td>項目</td> <td>ベースライン調査の結果 (109校対象)</td> <td>第2年目までの対象校 456校の結果(ベースラ イン調査の109校を含 む)</td> </tr> <tr> <td>平均資金動員額</td> <td>163,310Fcf</td> <td>376,954Fcf</td> </tr> <tr> <td>住民集会への平均参加 人数</td> <td>約25名</td> <td>約100名</td> </tr> <tr> <td>住民集会への女性の平 均参加人数</td> <td>約5名</td> <td>約45名</td> </tr> <tr> <td>CGS委員に占める女性 の平均数</td> <td>1.7名</td> <td>3.84名</td> </tr> <tr> <td>女性のCGS代表</td> <td>0名</td> <td>29名</td> </tr> </table>	項目	ベースライン調査の結果 (109校対象)	第2年目までの対象校 456校の結果(ベースラ イン調査の109校を含 む)	平均資金動員額	163,310Fcf	376,954Fcf	住民集会への平均参加 人数	約25名	約100名	住民集会への女性の平 均参加人数	約5名	約45名	CGS委員に占める女性 の平均数	1.7名	3.84名	女性のCGS代表	0名	29名
項目	ベースライン調査の結果 (109校対象)	第2年目までの対象校 456校の結果(ベースラ イン調査の109校を含 む)																			
平均資金動員額	163,310Fcf	376,954Fcf																			
住民集会への平均参加 人数	約25名	約100名																			
住民集会への女性の平 均参加人数	約5名	約45名																			
CGS委員に占める女性 の平均数	1.7名	3.84名																			
女性のCGS代表	0名	29名																			
			<p>3. CGSの機能度を測る評価シートの5段階評価において機能していると評価される基準値3.4以上のCGSは全体で432校に達しており94.7%のCGSが機能していると判断される。</p>																		

## 評価گریッド 実績の検証

### (2) 上位目標の達成見込み

評価設問 (大項目) : 上位目標達成の見込みはあるか。(目標値との比較)

評価設問		情報源(指標の入手段)	調査結果(達成度)
目標	判断基準(指標)		
<p>上位目標</p> <p>地方分権による学校運営を通じてマリのすべての小学校で学校環境が改善される</p>	<p>1. 学校プロジェクト及び学校活動計画の枠組みで実施された活動の種類と数</p> <p>2. 教育統計(総就学率、総入学率、総出席率ほか)の改善</p>	<p>対象校456校のうち2010年度、年間活動総括表を提出した387校で実施された主な活動内容と数(延べ数)は、以下のとおり。</p> <p>1) 学校の施設、設備、用具などの整備(例:簡易教室の建設、机・いすの修繕、など)456活動</p> <p>2) 教育の質の向上(教科書の購入、教員給与支払い、補習授業の実施など)456校</p> <p>3) 児童の健康・衛生(トイレ建設、飲料水の設置、など)234活動</p> <p>4) 保護者や地域住民への啓発(女子就学向上啓発活動など)116活動</p> <p>5) 学校運営の向上(CGS連合参加費支払い、住民集会開催費)49活動</p> <p>6) その他(学校給食、出生証明書取得など)40校</p>	<p>2. 就学率、入学率、出席率、女子就学率がコミュニティレベルで向上されてきているとのコメントがインタビューを通じて確認できたが、正式な統計はまだ十分に得られていない。</p> <p>なお、2010年11月現在で収集できた統計データは以下のとおり：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ジョイラ州160CAP (教育指導センター) における児童就学数 (1年生～6年生) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>2008年度 : 26,357人 (男子57%、女子43%)</li> <li>2009年度 : 28,806人 (男子56%、女子44%)</li> <li>2010年度 : 29,110人 (男子55%、女子45%)</li> </ul> </li> <li>・ ジョイラ州Kemekafu コミュニティにおける女子就学率 :             <ul style="list-style-type: none"> <li>2008年度 : 30%</li> <li>2009年度 : 43%</li> <li>2010年度 : 48%</li> </ul> </li> <li>・ Nossobougou A小学校1クラス内の男女数 :             <ul style="list-style-type: none"> <li>2009年度 : 女子22名、男子34名</li> <li>2010年度 : 女子38名、男子33名</li> </ul> </li> </ul>

評価グリッド 実施プロセスの検証

評価設定		調査結果
大項目	小項目	
実施	活動は計画どおりに実施されているか	<p><b>【活動方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当初の予定ではコミュニティが中心となりCGS設置/政選の担当を予定していたが、政治的影響を排除するためNGOをアニメーターとして使用した。結果として、中立的な立場のNGO介入による民主的な選挙の実施となった。(第1回技術協力プロジェクト実施運営総括表)</li> <li>・3年目の対象校拡大は、当初計画ではグロコロ州内全小学校を対象とした展開を想定していたが、マリ国側の意向により、他州を含む展開へと変更された。</li> <li>・コミュニティCAP連絡協議会は、現地側の予算が不十分であったため、代替モニタリング支援体制を採用することになった。</li> </ul> <p><b>【実施時期】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初年度は研修モジュール及び研修実施戦略を策定する段階において、政治的要素が強いマリ国の特殊事情への対策を盛り込むこと、またその対策として民主選挙によるCGSの設置を業務委託するNGOの選定に時間を費やしたため、活動が予定より数カ月遅れた。</li> </ul>
	活動実施の方法に問題はなかったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マリ国特有の状況に合わせて活動を実施している。例えば、政治的な影響を除くためにNGOがCGSに関する啓発や民主選挙の実施に関するファシリテーションを実施した。</li> <li>・CGS設立研修について、NGOのアニメーターが1校1校を巡回しながら啓発及び選挙を行う手法を採用した。今回の政選の際もNGOに依存してしまいう可能性が考えられたが、研修及び実際の選挙準備の際にコミュニティ長を養成して政選を行えるように工夫を行った。</li> <li>・研修実施の合理化をすすめる、成果を維持したままコストの削減を実現した。</li> </ul>
	進捗上の問題点や、外部条件の変化に応じて活動内容は適切に修正されたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部条件「研修を受講した行政官が異動しない」において、多くの行政官が定年退職などで交代となったが、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えた。</li> <li>・ニジェールモデルのマリ適応へのアプロロチの修正に、当初の想定以上の期間を要したが、活動内容の変更は要さなかった。</li> </ul>
	問題が生じた際に適切な解決方法がとられたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・例えば、政治的背景によりCGS設置に困難が生じたサイトでは、関係者一丸となったの粘り強い啓発活動により対象を説得し解決にあたるなど、常にカウンタートパート関係者と現実的で実施可能な解決方法が採用された。</li> </ul>

評価グリッド 実施プロセスの検証

評価設問	調査結果
対象校の拡大は問題なく進んだか	<p>クリコ州にある2つのAE(州教育アカデミー)を対象として(100校程度で)スタートし、状況をみながら拡大することとしていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年5月:109校を対象にプロジェクト開始</li> <li>・2009年1月:対象校を156校に拡大</li> <li>・2009年6月:対象校に新たに300校追加 (対象校合計456校になる)</li> <li>・2010年7月より対象校を更に1,013校追加。この3年度の対象校拡大は、当初計画ではクリコ州内全小学校を対象とした展開を想定していたが、マリ国側の意向により、他州を含む展開へと変更。</li> </ul>
講師養成研修及び CGS 研修の実施に問題はなかったか	<p>プロジェクト初期は、講師となるCAPの指導主事やCGS担当官は、保護者や地域住民を対象とした参加型でのより実践的な研修メントには不慣れであったため、理論的な内容に多くの時間を割かれたが、現場での一連のプロセスのシミュレーション(模擬演習)にかけての時間を増やすよう指導を行い、実践的な内容に改善された。現場での成果が具現化した2年目以降は、講師も現場でのイメージに即した指導を行うノウハウを習得した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モジュールに基づいて研修を行った。十分な準備が行われたので研修実施に問題はなかった。</li> <li>・モジュールの項目が多いので、研修の時間が不足することがあった。</li> <li>・1年目はコミュニティの公会で研修が行われたので、参加者には手当てと食事が支給された。3年目はそれぞれの村で研修が実施されることになり、手当てと食事は参加者に支給しないこととなった。これまで村人は他ドナーなどからの研修時の手当支給に慣れていたため、参加者のモチベーションの低下がみられた。また、NGOが参加者に支給されるべき手当を不正に取得しているのではないかと疑いをもたれた。解決方法として、CDIFMEは知事、副知事、市長、CAP担当者、JICA、村長と連絡をとって説明を行い、村人の理解を得るようサポートを求めた。また研修中に教育への関心を高め、本プロジェクトは資金を支援するのではなく、スキルを伝えるものであると理解してもらった。</li> <li>・村人は雨期の時期は農業が忙しく研修に十分時間を割けないという問題があったが、コミュニティに連絡をして、ラジオを使わずともらい、ラジオを通してCGS選挙の大切さを伝え、村人に参加を呼びかけた。</li> </ul>
再委託先のローカルNGOと適切に研修を進めたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開始時、ローカルNGOは参加型での実践的な研修メントに不慣れであったが、指導を行うことで改善し、適切に研修を進めた。</li> <li>・日本人専門家とは良好なコミュニケーションの下、協力して活動した。</li> <li>・日本人と過去に一緒に働いたことがなく、期限に厳しいことや会計システムなどに最初は慣れなかったが、学ぶことができた。</li> <li>・問題は日本人専門家と共有された。活動で困難が生じたときは日本人専門家と適切に対応した。</li> <li>・1年目からプロジェクトで活動しているローカルNGOのCDIFMEはあとから参加したNGOのCAEBに経験を伝えてくれるなど協力的であった。CAEBのスタッフはCDIFMEの経験から学ぶことができた。</li> <li>・CDIFMEとCAEBはお互いに意見を申し合って、研修のやり方を向上させることができたと思う。</li> </ul>

評価グリッド 実施プロセスの検証

評価設問		調査結果
関係	AE及びCAPのCGS担当官・教育担当コミュニティメンバーの巻き込み、能力向上につなげたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場でのCGS役員に対する研修を実施する前に、必ずAE及びCAPの所長及びCGS担当官、各コミュニティ関係者(コミュニティメンバー、教育担当職員、事務局長)への研修を実施し、彼ら自身の役割と責任を明確に理解させたうえで、活動への巻き込みを図るとともに、能力強化を行った。</li> <li>CGSの設置及びCGS委員への研修に先立ちコミュニティ関係者に対する研修を行っている。この研修によりコミュニティ関係者も積極的に関与する結果につながった。</li> </ul>
マネジメント	日本側のプロジェクトのマネジメント体制に問題はなかったか	問題はなかった。
	プロジェクト内の意思決定過程に問題はなかったか(専門家/ローカルスタッフ/カウンターパート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な決定事項については、カウンターパートと専門家の双方が納得できる決定を下すため、コミュニケーションを重視し十分な協議を行った。その結果、その後の進捗やブローカーが円滑となり、またその過程を通して専門家とカウンターパート間の強い信頼関係が築かれた。</li> </ul>
	プロジェクト自体のモニタリングは適切に実施されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な合同調整委員会の開催</li> <li>カウンターパート(地方分権化・分散化支援室: CAD/DE)と協働での定期的な進捗確認と修正を実施</li> <li>プロジェクトの現場レベルで活動を担ったローカルNGO(CDIFME)のアニメーターと、研修モジュールの内容見直しを行った。</li> </ul>
	JICA 事業実施部門や在外事務所は、モニタリングによる軌道修正などの適切な対応・助言を行っていたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応・助言を行っていた。</li> <li>2回の運営指導調査が実施された。</li> <li>セネガル事務所担当所員による出張を通じて、助言や支援を適宜得ていた。</li> </ul>
専門家とカウンターパートの関係	カウンターパートとのコミュニケーションは適切にとられたか。信頼関係の確立はできたか	<p>【CAD/DE】プロジェクト初期は、カウンターパートの配置や権力構造が1点に集中していたため、プロジェクトの方向性の決定は一方通行であり、専門家の意見が取り入れられにくい構造になっていたが、改善が行われ、専門家の執務室とCAD/DE事務所の距離の近さもあり、コミュニケーションは問題なく適切にとられた。初年度からプロジェクトの運営と活動の実施を協働により行っており、対等な立場としての信頼関係が構築された。</p>
	カウンターパートとの課題認識の共有、共同作業による課題設定の状況は良好であったか	<p>【CAD/DE】初年度は、専門家とカウンターパートとの間にさまざまな認識の違いがあったが(例えば活動のコスト意識や全国展開という具体的な目標設定など)、現場の成果が具体的にみられるようになってからは、そういった認識の違いについても修正された。</p>
意識	カウンターパートのプロジェクトに対する認識、主体性、参加意識は高いか。実際の参加度合いは十分であったか	<p>【CAD/DE】本プロジェクトの活動に優先的な配慮をしており、プロジェクトの経験を積極的に政策に反映するなど積極的な姿勢で主体性は非常に高い。</p> <p>【AE】参加意識は高く、主体性がある。</p> <p>【CAP】参加意識は高く、主体性がある。</p>

評価グリッド 実施プロセスの検証

評価設問		調査結果
地域住民や生徒保護者のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高いか	【認識】 ・CGSの活動は、「プロジェクトの活動」ではなく、地域住民や生徒保護者にとって「自分たち自身の活動」という認識をもっている。 【参加度】 ・プロジェクトによって民主選挙で設置されたCGS活動にCGSメンバーだけでなく、地域住民も参加している。CGSメンバーは選挙によって選ばれたことからブライドとややる気をもっている者が多く、活動にも積極的に取り組んでいた。地域住民も財政的・物理的にできることで参加している。 ・現場で活動に問題が生じた場合、中央レベルのカウンターパートから地方行政や自治体関係者及び委託先ローカルNGOへの、解決に向けた働きかけが主体的に行われた。 ・専門家では介入が難しい、例えばマリ人同士のデリケートな人間関係や上下関係に起因する問題に対しても関与して解決に向け対策をとった。	
マリ国側のオーナーシップ	本プロジェクトの実施に関する問題が生じた場合、カウンターパートは主体的に対策をとったか マリ国側の予算当ては十分か	・本件の運営・実施計画において、マリ国政府側からの予算措置は想定されていない。今後プロジェクト期間終了後の、モデルの全国普及については、教育省及び地方自治体の予算措置が必要となる見込みである。
	案件実施に適切なカウンターパートが配置されていたか	カウンターパートの配置はおおむね適切であったといえるが、特にプロジェクト活動とCAD/DEの業務の多忙な時期に重なる場合など、人員不足になることがしばしばあった。
	機材の引き取り、施設整備は十分であったか	プロジェクト当初、専門家の執務場所となるプロジェクト事務所は手狭であったが、2010年4月のカウンターパート機関自体の移転後は改善された。
前提/外部条件	プロジェクト開始の前提条件は満たされていたか その他プロジェクト開始後の変化でプロジェクトの円滑な実施に大きな影響(悪影響あるいは好影響)を与えた事項はあるか	「学校運営の地方分権化政策が存在する」は満たされていた。 特になかった。 ・研修を受講した行政官の約半数が定年退職により離職したり、初年度に研修を受講したコミュニケーション関係者の8割が、2年度目のコミュニケーション地方選挙の結果、交代となった。さらに大臣、次官の交代もあったが、これらの人事異動についてはプロジェクトの円滑な実施に大きく影響を及ぼすことはなかった。
フォローアップ	運営指導調査後に指導への対応は十分に行われたか	対応はとられた。 ・2009年2月調査時の指導として「研修実施経費の合理化」が挙げられたのに対し、その後経費を半減させた。 ・「CGSのモニタリング評価体制の構築」において努力はされたが、予算の問題もあり確立されていない部分もある。

評価グリッド 実施プロセスの検証

評価設問		調査結果
他ドナー	他ドナーとの連携はあったか。重複はないか	<p>連携はあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・UNICEF(国連児童基金)、USAID(米国際開発庁)及び国際 NGO(World Vision、ポン・フオン・ベン等)との連携があった。</li> <li>・対象地域の重複はあるが双方の活動の相乗効果を得られるように調整が図られた。</li> <li>・UNICEF と、日本政府からの資金援助で実施する「チャイルドフリースクール」の支援パッケージの一環として実施される CGS の能力強化研修に、本プロジェクトの研修モジュールを活用(第 4 回技術協力プロジェクト実施運営総括表)。</li> </ul>
	他ドナーと情報共有は行われたか	<p>行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2009 年 8 月に教育省一ドナー一月例会議にてプロジェクト活動報告が行われた。</li> <li>・2010 年 1 月に主要ドナー及び教育省関係者によるプロジェクト合同視察が実施された。</li> </ul>
他プロジェクト	他の日本のプロジェクトとの連携はあったか	<p>連携はあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・無償資金協力により建設された小学校へのプロジェクト活動の展開。 <ul style="list-style-type: none"> <li>→CGS が無償協力で建設された学校の維持管理の役割を果たしている。</li> </ul> </li> <li>・青年海外協力隊との連携。 <ul style="list-style-type: none"> <li>→CAP に協力隊員が 1 名派遣されている。今後の連携が期待される。</li> </ul> </li> <li>・近隣国で実施中の類似案件との経験共有セミナーの実施や参加等。</li> </ul>

評価グリッド 5 項目評価

(1) 妥当性

評価設問		調査結果
大項目	小項目	
必要性	CGS の機能化を通じた学校運営の改善はマリ国の対象地域・社会のニーズに合致していたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGS は、住民参加促進だけでなく、補助金の受け取り手としての役割、学校給食の運営などさまざまな役割を演じていることが期待されており、CGS の能力強化を通じた機能化モデルの需要は非常に高い。</li> <li>以前は教室が足りないなど多くの教育に関する問題が存在したが、コミュニティは解決の方法を知らず解決されずいた。新 CGS 設置後は地域住民みんなで考え具体的にどのよう問題に取り組んでいけばよいか分かった。村全体で、少しずつ自分たちでできる活動を実施して問題を解決できるようになった。</li> <li>プロジェクト前は、コミュニティは教育の重要性を知らなかった。プロジェクトは教育の新しいビジョンを与えたので、教育の重要性が認識されて村人のなかでも教育のニーズが生まれ、ニーズが高まった。</li> <li>コミュニティが教育に参加する手段として機能する CGS は適切である。</li> </ul>
優先度	CGS の機能化を通じた学校運営の改善はマリ国の教育政策と合致していたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>マリ国政府は、教育を最も重要な開発分野の 1 つに掲げ、教育セクターの最上位計画として「教育開発 10 年計画 (PRODEC)」を 1998 年に策定し、初等教育について量的目標として「2010 年までに総就学率(GER)を 95%に向上させ、地域間、郡市部と地方部、男女間の格差を是正する」としている。地方分権の流れが進むマリ国では、効果的な教育行政と学校運営を実現すべく教育行政の地方分権化が進められている。PRODEC を推進すべく策定された 2001-2004 年の教育投資計画(PISE I)では、教育行政の地方分権化が質の向上及びアクセスの改善と並ぶ三本柱の 1 つと位置づけられており、その一環として、2004 年には全国の学校に学校運営委員会(CGS)設置が義務づけられた(運営指導報告書 2009 年 9 月)。CGS 制度は教育マネジメントの改善を図るうえで基本となる組織であり、ドナーも含めてマリ国政府はこの制度を全国に普及・定着させようとしていた。しかし、急激な地方分権化の進展による混乱や地方教育行政機関の能力不足などの原因により、必ずしも計画どおりに進んでいない状況であった。このような現場での教育マネジメントにおける体制整備の遅滞が教育セクターの改善を計画的に進めるうえでの障害になり得る可能性があった。</li> <li>2010 年 3 月にマリ国教育省の PISE 第 3 フェーズ策定協議の結果、プロジェクト活動と重なる機能する CGS の全国普及の活動が含まれた。</li> </ul>
	日本の援助政策との整合性はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のアフリカに対する支援の基盤であるアフリカ開発会議(TICAD)プロセスにおいても、教育は優先項目のひとつとされている。特に、基礎教育については、「成長のための基礎教育イニシアティブ(BEGIN)」などの策定を通じて教育支援を強化してきている。BEGIN においては、教育の質の向上への支援として、学校の管理・運営能力の向上支援が重点分野とされており、本プロジェクトはその方向性と合致していた。</li> <li>TICAD IV の行動計画で、日本は、アクセスの改善と教育の質の改善をめざす支援として西アフリカで「みんなの学校」プログラムを拡大することを表明した。</li> </ul>
手段としての適切性	プロジェクトはマリ国の教育課題に対する効果を生む戦略として適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>マリ国の教育課題の柱である、教育の地方分権化・分散化政策の推進に大きく貢献しているほか、コミュニティの参画によるさまざまな学校環境改善を通じて、教育のアクセスや質の向上に貢献している。</li> <li>基礎教育と学校運営の向上につながっており適切。</li> <li>プロジェクト開始後、CGS の役割が明確になった。CGS の教育参加が開始され、コミュニティが教育の課題を自ら見つけ、解決するようになった。</li> <li>以前は学校や教育の問題があっても政府やコミュニティは解決できなかったが、機能する CGS の設置によってコミュニティが解決できるようになった。政府が果たすべきことをコミュニティが実行している。</li> </ul>

評価グリッド 5 項目評価

		調査結果
手段としての適切性	評価設問 プロジェクトの対象地域、コミュニティの選定、学校の選定は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央の教育省にプロジェクト事務所を設置しつつ、その周辺地域において活動成果の発現を得られたことは、教育政策への影響と将来の展開にとって効果が高かったといえ、適切であったといえる。</li> <li>初期は挑戦であり、バコマ近辺を選定した。就学率が低い学校や女子が少ない学校を選んではおり選定は適切だった。</li> </ul>
	日本のこれまでの経験・ノウハウを生かせたか 対象校拡大はモデルの構築や普及化につながったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニジェール「みんなの学校」プロジェクトの経験とノウハウを十分に活用した。</li> <li>対象校の拡大により、プロジェクトが構築した普及モデルの汎用性が実証され、全国展開に向けた政策が策定された。</li> <li>違う州へ対象国を拡大したことで普及につながったと思う。</li> </ul>
外部条件	プロジェクト開始以降にプロジェクトの妥当性に影響するような政策、経済、社会等の変化はあったか	特になし。マリ国の教育開発における中期計画である「教育セクター投資計画 (PISE) 第 3 フェーズ(2010-2012)」のなかにプロジェクトが開発した機能する CGS モデルの全国普及が活動目標の 1 つとして明記され、プロジェクト活動の妥当性が更に増大した。
総合	妥当性の総合的評価	高い プロジェクトはマリ国の政策とコミュニティの教育改善に対する要求に合致していた。

評価グリッド 5 項目評価

(2) 有効性		調査結果	
評価設問		小項目	
プロジェクト目標の達成見込み	「プロジェクト対象地域において、CGS の機能化を通じて学校運営が改善される」は達成されるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大いに達成されたと思う。プロジェクト対象校の 80% 以上で学校活動計画表が策定されて CGS は機能している。</li> <li>・CGS は機能し、村全体を巻き込んで学校の教壇補修などに関する活動を実行し、学校運営は改善している。</li> </ul>	
因果関係	成果はプロジェクト目標を達成するために十分であったか 学校運営への住民の貢献度増大は CGS の能力強化によって引き起こされたか	<p>想定されている 3 つの成果は、プロジェクト目標の達成に十分に貢献しているといえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・引き起こされた。その大きな要因として考えられるのが、まず NGO の啓発員が一般住民でも分かりやすく CGS の意義や役割について説明したこと、一般住民レベルでの CGS に対する理解と関心が向上したこと。さらに民主選挙によってやる気と能力があり、住民が信頼を置く人材が CGS 委員に選ばれたこと。また住民から信任された CGS 委員が民主的で透明性のある運営を心掛け、住民への説明責任を果たすことで、住民の信頼と活動への参加協力を更に勝ち取ることができたこと。</li> <li>・CGS メンバーになることで教育の重要性を知りスキルを身につけた。子どもどきに学校に行かなかった CGS メンバーが、住民集会などの機会や、実際に家庭を巡回して啓発する際に、学校に行っていたらもっと可能性があったであろうと考える自分の体験を子どもの保護者に話すことで、教育の大切さや勉強をすることの必要性を伝えている。このようことも住民の貢献を高めることに寄与している。</li> </ul>	
成果の達成見込み	成果はどの程度達成されたか。 (1. CGS 及び CGS 関係組織の役割、権限及び責任が明確化され、関係者に理解される) 成果はどの程度達成されたか。 (2. 学校運営に関する CGS の能力が強化される)	<p>達成された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(1.1) CGS 及び CGS に関するアクターの役割、権限、責任は明確化した。</li> <li>・(1.2) 学校運営に係る住民参加に関する CGS 委員研修のモジュールは改善された。</li> <li>・(1.3) 規定されている CGS の役割等に関する関係者の理解度は高い。</li> </ul> <p>達成された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(2.1) プロジェクト対象の 90% 以上の学校で CGS が無記名投票によって民主的に設置された。</li> <li>・(2.2) 対象校の 90% 以上の CGS が学校プロジェクトと学校活動計画を策定した。</li> <li>・(2.3) 約 85% の CGS が活動計画で計画された少なくとも 1 つ以上の活動を実施した。</li> <li>・(2.4) 80% 以上の CGS が定期的に会合と住民集会を開催した。</li> <li>・(2.5) 約 85% の CGS が年間総括表と年間会計総括を策定した。</li> </ul>	
成果はどの程度達成されたか。 (3. CGS のモニタリング支援体制が開発され確立される)		<ul style="list-style-type: none"> <li>(3.2)、(3.4)、(3.5)は十分に達成されていない。</li> <li>・(3.1) モニタリングに関する関係者の理解度は高い。</li> <li>・(3.2) コミュニ CAP 連絡協議会は、設置以降ジョイラ CAP・コロカニ CAP では 2 回開催された。ブアナ CAP では 3 回開催された。コミュニティ及び CAP の自主財源によって開催することになっているが予算確保の問題があり、最低年 3 回の定期的な開催は困難な状況である。</li> <li>・(3.3) 対象 33 コミュニのうち約 87% で、CGS 連合の会議が少なくとも年 3 回開催された。</li> <li>・(3.4) 大半の学校プロジェクト、学校活動計画、年間総括表の各 CGS からコミュニティへの提出が確認された。他方、コミュニティから CAP レベルへのこれらの情報の回収や伝達システムが一貫されておらず回収状況にばらつきがみられた。</li> <li>・(3.5) 80% 以上の CGS の学校プロジェクト、学校活動計画がコミュニティ及び CAP に提出されている。年間総括表は、コミュニティレベルでは回収されたが、CAP までの回収が徹底されていない。</li> </ul>	

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
成果の達成見込み	地方教育行政官の CGS への理解と、支援する側としての役割の認識は向上したか	<ul style="list-style-type: none"> <li>理解や認識は向上した。</li> <li>実践的に役割を果たせるようになった。</li> </ul>
	CGS の教育や地域での役割・活動が明確になったか	<p>NGO 啓発員の分かりやすい説明や研修によって、CGS の役割と責任が明確になった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CGS の全メンバーにモニタリングの責任があり、モニタリングに参加している。</li> <li>CGS の会議開催時に活動達成状況をメンバー全員でモニターしている。</li> <li>住民集会で活動報告を行っている。計画されたことの達成具合を村で共有している。</li> </ul>
活動	CGS 活動に対する地方行政支援は向上したか	<p>向上した。CGS が策定した学校活動計画により、地方行政はコミュニティが教育分野で何を求めているかが分かるようになり、何を支援すればよいかも明確になった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活性化した。新 CGS が設置されたから、CGS メンバー会議と住民集会在定期的に開催されるようになった。学校プロジェクトと学校活動計画が策定されて、計画に沿った活動が行われている。</li> <li>村人も教育への関心を高め、CGS 活動に参加している。</li> <li>具体的に下記のような活動が実施されている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>教室建設</li> <li>教員給料支払い</li> <li>教員宿舎建設</li> <li>学校トイレ設置</li> <li>教材備品購入</li> </ul> </li> <li>CGS メンバーが毎朝学校に行き、生徒が出席しているかを確認し、来ていない子どもがいれば家に行って理由を尋ねている。</li> <li>女の子がいる家庭、就学年齢に達しているが子どもを学校に送っていない家庭を 1 軒ずつ回って、女子、子どもたちにも教育が必要であると説得している。</li> </ul>
	CGS 活動は活性化したか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「機能する CGS」のモデルは構築できたといえるが、「持続可能なモニタリング体制」については、改善の余地がある。</li> <li>モデルは構築できたと思う。政府はモデルを国内の教育機関や他ドナーとも共有を進めている。</li> </ul>
普及	マリ国における全国普及のモデルを構築できたか	<p>外部評価という形では特に実施されていないが、教育省及び主要ドナーによるプロジェクト視察や意見交換会などを通じて、モデルの有用性についてはマリ国の教育分野政策決定影響力のある関係者の間では広く認められるところとなっている。</p> <p>適切であった。</p>
外部条件	各外部条件はプロジェクト目標にどのような影響を与えていたか	<p>外部条件「研修を受講した行政官が異動しない」については、多くの行政官が定年退職などで交代となったが、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えることができた。</p>

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
外部条件	PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)の中で明記されていない外部条件など、プロジェクト目標に影響した要因があるか	特になし。
阻害・貢献要因	プロジェクト目標達成に係るリスクは配慮・コントロールされたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部条件「研修を受講した行政官が異動しないについては、CGS 研修を受けた多くの行政官が定年退職したり選挙によってコミュニティ議員が交代となったが、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えることができた。</li> <li>文化的なリスクに配慮して、それをコントロールした。以前の CGS メンバーには女性が入っておらず、男性が女性を CGS メンバーに入れたがらないリスクがあった。NGO が村での説明の際、女性参加に時間を割いて対応した。</li> </ul>
阻害・貢献要因	プロジェクト目標達成の阻害要因はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民の間での現地語(バンバラ語)での識字の普及率の高さは、学校プロジェクト及び学校活動計画の策定に貢献した。また、CGS 設置のための民主選挙を受け入れる素地があったことはプロジェクト目標の達成に貢献したといえる。</li> <li>プロジェクトのドキュメントを現地語に翻訳したこと、NGO の参加、CAP の積極的な参加も貢献要因。</li> </ul>
阻害・貢献要因	プロジェクト目標達成の阻害要因はあったか	特になし。
阻害・貢献要因	計画内容(PDM に記された投入・活動等)でプロジェクト目標の達成に特に効果があった事項は何か	<ul style="list-style-type: none"> <li>民主選挙による CGS 設置、研修の実施。</li> <li>現場での CGS 設置及び CGS への研修を NGO の啓発員が行ったこと。</li> <li>現場での活動の前に必ず地方行政機関(AE, CAP)の長と担当行政官、そして地方自治体(コミューン)の長と担当職員及び事務局長に対して研修を行ったことで、現場での活動促進と問題の解決に大きく貢献した。</li> </ul>
阻害・貢献要因	PDM には記載がないがプロジェクトの実施の過程で工夫したこと等でプロジェクト目標の達成に特に効果があった事項はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>民主選挙や CGS 委員への女性の参加を強く呼びかけて実現したことにより、CGS が更に活性化され、プロジェクト目標の達成に効果があった。</li> <li>住民への啓発技術に力を入れたローカル NGO 啓発員を起用したことにより、一般住民レベルでの理解が促進され、プロジェクト目標の達成に効果があった。</li> <li>コミュニティの積極的な参加、マリ国の AE、CAP、コミューンの教育担当者や NGO の活躍。</li> </ul>
阻害・貢献要因	コミュニティ教育担当者や AE 及び CAP の CGS 担当行政官が CGS に対する活動を行ううえで阻害要因はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>読み書きができない人がメンバーにいたこと。CAP 教育主事のなかには、他地域から異動してきた職員もおり、現地語が流暢に話せない指導官も多かったため、フランス語ができない人が CGS メンバーにいたり、指導職員によっては、多少困難があった。しかし、プロジェクトで現地語の資料(研修マニュアル)を用意したこと、CAP 職員はそのマニュアルを参考にしており解決している。</li> <li>CAP は知識人集団なので、非識字者に対して実践的に物事を教えることに慣れておらず、その意味で当初はコミュニティと CAP の間のコミュニケーションに課題があった。</li> </ul>
阻害・貢献要因	CGS が活動をするうえで阻害要因はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんどのコミュニティでは農業が主要な産業であり、雨期は農業が忙しくて、活動に十分な時間を割くのが難しかった。</li> <li>雨期は村から離れたところに農業に従事しに行く者がいるので、情報が共有しにくかった。</li> </ul>

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
便益	生徒及び生徒保護者、地域住民は便益を感じているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は多くの問題が存在し解決法はなかったが、新 CGS 設置後は CGS の活動により問題を解決できるようになった。</li> <li>・以前は何をすればよいか分からなかったが、今は CGS を中心に具体的に活動を実施できるようになった。</li> <li>・自ら教育の課題を発見し、解決する姿勢を身につけ、多くの経験をj得ている。</li> <li>・教育の重要性が分かったので、人々は子どもを学校に送るようになった。就学率が向上した。女子教育に対する理解が深まった。女子の生徒数が男子生徒よりも多くなった学校もある。</li> <li>・みんなで意見を出し合うことで、問題の解決法が編み出せるようになった。</li> <li>・CGS 連合を通して他の CGS と情報や経験を共有するようになった。アドバースを得ることもできる。</li> <li>・CAP やコミュニティから教育に関する政策や情報が流れてくるようになった。</li> </ul>
	その他の関係者は便益を感じているか	CAD/DE スタッフも学校運営に関して全アクターの動かし方、地方政府とのコミュニケーションのとり方、グッドガバナンスやマネジメント・モニタリング・監理システムに関するスキルを得ることができた。また政府の財源をコミュニティに委譲することに成功した。
	選挙による CGS メンバーの選定はどう思うか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主的な選挙で能力のある適切な人、村の子どもの未来を考えられる人物が CGS メンバーに選ばれた。CGS メンバーは活動しており、村人も CGS を信頼している。</li> <li>・透明性がある。適切な人を自由に選べる。</li> <li>・村人は新しい CGS に満足している。</li> <li>・たとえ選ばれた人が良くなかった場合でも、次回は違う人を選ぶことができるので民主的な選出は良い。</li> </ul>
総合	有効性の総合的評価	比較的高い 1 年目と 2 年目の対象校は成果 1 と成果 2 を達成し、プロジェクト目標である「CGS の機能化を通じて学校運営が改善される」が達成されている。CGS 自体のモニタリングも積極的に行われており、CGS 連合会議も定期的に開催されている。しかし、成果 3 については十分に達成されておらず、コミュニティ CAP 連絡会議の定期的な開催や年間総括表の CGS からコミュニティを通じた CAP への提出の徹底などモニタリング体制の更なる確立が必要である。

評価グリッド 5 項目評価

(3) 効率性

評価設問		調査結果
大項目	小項目	
成果の産出	成果は計画どおりの時期に達成されたか	成果1、成果2については、ほぼ計画どおりに達成され、成果3については当初の計画とおりの時期には達成されていない。
計画立案	プロジェクトの立案や計画修正時になされた計画づくりが効率性を低める、あるいは高めるような要因となったか	年度を重ね、経験とノウハウが蓄積されるに従い、効率性が高まった。(研修マニュアルの改善、研修内容の合理化)
投入	投入は成果達成のために利用されたか(人材、機材資源の適切さ)	適切に利用された。
	達成された成果からみて、投入の質と量は適切であったか	・非常に適切であった。 ・日本人専門家は大変有能で、適切なプロジェクトの運営管理や期限厳守の活動を行った。車の投入も村の訪問を容易にした。
因果関係	投入の活用促進・阻害要因はどのようなものか	・特になし。(専門家) ・活用の促進要因は、密なコミュニケーション、予算やマネジメントの透明性。阻害要因はなし。
	成果を産出するために適切で十分な活動であったか	適切で十分な活動であった。
外部条件	成果を生み出すのに各外部条件はどのように影響したか	外部条件「研修を受講した行政官が異動しない」については、多くの行政官が定年退職などで交代となったが、追加研修の実施により、その影響を最小限に抑えることができた。
タイミング	活動を行うためにタイミングよく投入が実施されたか	・カウンセラーパートとの十分な事前協議を経て、投入は時期よく実施された。 ・タイミングはよかった。
	活動はタイミングよく実施されたか	・カウンセラーパートとの十分な事前協議を経て、活動は時期よく実施された。 ・学校が休暇中にCAPの研修を実施するなど、タイミングはよかった。
コスト	類似プロジェクトと比較して成果は投入コストに見合ったものか(より低コストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することはできなかつたか)	・ローカルNGOがCGS設置研修等を実施していることにより、研修コストは周辺国の類似案件と比較して若干高めとなっているが、それに見合う高い研修効果が得られている。 ・他のやり方は、本プロジェクトのコストより高くつき、達成に時間がかかったであろう。

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
コスト	研修コストは適切か	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CGS モデル全国普及に係る資金源として想定されている JSDF(日本社会開発基金)の上限額(300 万米ドル)内に収まるように、研修コストが設定されており、適切であるといえる。</li> <li>•設立研修は 1 年目で 1 校当たり 10 万 Fcia とニジェールの 3 倍であり、学校活動研修については、1 校当たり 6 名を 6 日間(ニジェールは 2 名、2 日間)研修すれば、20 万 Fcia の費用が必要となり、その他研修説明のためのアトリエ等を加えると、1 校当たり合計 40 万 Fcia の経費がかかっていたが、プロジェクト 2 年目に研修合理化を行い、半額の 20 万 Fcia とした。</li> </ul>
普及	資機材、人材、経費は無駄なく活用されたか 全国普及につながるモデルの構築はできたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>•おおむね無駄なく活用された。</li> <li>•無駄なく活用された。例えば重もプライベートで使われることはなかった。</li> <li>•「機能する CGS」のモデルは構築できたといえるが、「持続可能なモニタリング体制」については、改善の余地がある。</li> <li>•構築はできた。このモデルを今後マリ全国に適応する予定である。</li> </ul>
総合	効率性の総合的評価	比較的高い 適切な投入と活動によって成果が達成されている。地元 NGO を研修実施に活用したことと 1 年目の研修費用が高くなつたが、2 年目は合理化してその半分の費用に削減した。

評価グリッド 5 項目評価

(4) インパクト (予測)

評価設問		調査結果
大項目	小項目	
上位目標達成の見込み	投入・成果の実績、活動の状況に照らし合わせて、上位の目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか 上位目標の達成を阻害する要因はあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後、マリ国政府による CGS モデルの全国普及の実現を通じて、上位目標の発現は見込まれるが、そのためには継続的な支援が不可欠である。</li> <li>・見込まれる。マリ全国に普及することは政府で決定している。</li> <li>・上述の JSDF による資金獲得が何らかの要因により実現しない場合、上位目標の達成が阻害される可能性がある。</li> <li>・今後も政府が全国普及に関心をもち続ける必要がある。NGO が参加する必要がある。モニタリングシステムが十分に確立できなければ阻害要因になる。</li> </ul>
因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・厳密に言えばプロジェクト目標の表現を可能な限り方法がモデル化され、普及されるといふプロセスが想定されるにもかかわらず PDM 上にこれが明記されていないことから、若干の乖離があるといえる。</li> </ul>
自主性	地方教育行政官は、自主的に CGS への支援活動やフォローアップ活動を行うようになったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彼らのできる範囲内で、自主的に CGS への支援活動を行っている。例えば、活動計画の策定方法への理解が不十分であった CGS への補充研修が CAP によって実施された。また、プロジェクト活動実施後に新設された小学校や、まだプロジェクトの対象となっていない中学校などへの独自の研修が既に実施されている。</li> <li>・学校活動計画を策定したことから学校に必要な支援が分かり、CAP がドナーに連絡するなどして、CGS のために動くようになった。</li> </ul>
外部条件	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点において正しいか。外部条件が満たされる可能性は高いか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モデルの全国普及が実施される」という新たな外部条件が必要となる。なお、従来の外部条件「学校運営の地方分権化政策が維持される」は現時点でも正しく、満たされる可能性は高い。</li> </ul>
対象社会、プロジェクト関係者、受益者などへの影響	地域住民と地方教育行政の関係は強化されたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト実施前までは、教員と行政官のつながりのみの関係であったが、CGS や CGS 連合を通して、地域住民と地方教育行政、及び地方自治体との関係が強化された。</li> <li>【コミュニティとの関係】</li> <li>・以前はコミュニティは CGS のメンバーを知らないことがあった。現在は CGS メンバーに選出されるとコミュニティ代表立ち会いの下、正式に承認される。契約内容は、コミュニティが CGS を助け、メンバーは CGS 活動に責任をもつ、というもの。</li> <li>・教育に関してのコミュニティとの関係は良い。アドバイズをしてきている。</li> <li>・コミュニティには学校活動計画を提出している。コミュニティからの CGS 活動に対する財政的な支援や行動はない。</li> <li>【CAP との関係】</li> <li>・技術的な面でサポートを得ている。</li> <li>・財政的な援助はない。しかし活動計画に応じてドナー探しを手伝ってくれていることがある。</li> <li>・良い関係を構築できている。</li> <li>・2009 年に CAP が CGS のためのトレーニング研修を実施し、CGS から校長を含めた 4 名が参加した。</li> <li>・以前は CAP やコミュニティから教育に関する情報が流れてこなかったが、今は情報等が来るようになった。</li> </ul>

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
対象社会、プロジェクト関係者、受益者などへの影響	地域開発に対する住民の意識や行動に変化はあったか	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育の問題に限らず、外部からの支援を待つのではなく、自分たちでできる身近なことから取り組みを始めるという意識が高まった。</li> <li>課題を発見し、村全体でできることを話し合い、できることから少しずつ対応して課題を解決する姿勢になった。</li> </ul>
その他インパクト	CGS の機能化を通じた学校運営の改善はマリ国の教育政策（策定及び法律・制度・基準等の整備）に影響を与えたか 初等学校の就学率/修了率は向上したか ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響はあるか。特定の社会階層だけに利益がいつていないか 地元 NGO を研修に活用したことでのインパクトはあるか。そのインパクトとは 案件実施による予期しなかった肯定的なインパクトはあるか。またその要因はどのようなものか	<p>2010年、プロジェクトが取り組んできた機能するCGSモデルを全国に普及するという目標が、教育セクター投資計画第3フェーズ (PISE III, 2010-2012) の政策文書に取り入れられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロカニ・ディオラでは就学率が向上したと報告があった。</li> <li>・正式な統計はないが、村からは向上していると報告がある。女子生徒の数が男子生徒を超えたところがあり、女子生徒の就学率も向上しているといえる。</li> <li>・女性の参加を強調することにより、ジェンダー平等への正の影響がある。また、民主的な選挙を通じた CGS 役員選出により、幅広い社会階層の参加と便益につながっている。</li> <li>・2009 年前半に実施された CGS に対する参加型学校運営手法研修には、意図的に女子修学担当の CGS 委員を入れて、女性の参加者を最低 1 名は参加させた。</li> <li>・女性の選挙動員率も高く、投票者の 46% を女性が占めた。</li> <li>・3 年目対象校も含めた 948 校のなかで、合計 53 名の女性 CGS 代表が選出された。プロジェクト実施前の CGS 委員に占める女性メンバー数よりもプロジェクト後に設置された CGS に占める女性メンバーは増加し、全体の 3 割になっている。</li> <li>・ローカル NGO 啓発員を起用したことにより、地方教育行政官の競争意識が芽生えて意欲向上への正のインパクトがみられた。</li> <li>・現地の言葉話し、現地の文化や習慣を尊重するという態度を大切にしていて、NGO のアニメーターの活用は、住民に対する確実な啓蒙につながった。一方で NGO アニメーターの質の確保、モニタリングを行う必要がある。</li> <li>・対象地域外の行政関係者からの支援要請や、他ドナーからの連携要請、対象地域外のコミュニティや行政機関がプロジェクトが作成した研修モデルを用いて自主的に研修を実施するなど、プロジェクトによる CGS モデルの有効性が広く認められた。CGS モデルの機能化の実現とそれによる成果発現が視覚的であったことがその要因と思われる。</li> <li>・コミュニティが一体となって活動するようになり、収入創出活動が始まったところもある。</li> </ul>
その他インパクト	案件実施による予期しなかった肯定的なインパクトはあるか。またその要因はどのようなものか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特になし。</li> </ul>
総合	インパクトの総合的評価	<p>大きい</p> <p>民主的な CGS の効果が認められ、マリ国政府教育政策として CGS モデルの全国普及が目標に掲げられた。コミュニティでは、村人も参加した CGS 活動によって教育環境改善が進んでいる。全国普及には更なる努力が必要である。</p>

評価グリッド 5 項目評価

(5) 自立発展性 (見込み)

		調査結果	
大項目		小項目	
政策・制度	プロジェクト目標や上位目標など、プロジェクトのめざしてきた効果が協力終了後も持続する見込みはあるか	機能する CGS が設置された小学校においては、その効果が継続する見込みであるが、更に持続性を担保するには、持続可能なモニタリング体制の構築が不可欠である。	
	案件終了後も、プロジェクト目標や上位目標を維持するために、マリ国の教育政策において学校運営改善が今後も重要な位置を占めるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトが取り組んできた機能するCGSモデルを全国に普及するという目標が、教育セクター投資計画第3フェーズ(PISE III、2010-2012)の政策文書に取り入れられた。</li> <li>今後は政府として予算をとり CGS モデルを全国に普及する予定である。グラマースクールにも適用したい。</li> </ul>	
成果	案件終了後も、プロジェクト目標や上位目標を維持するために、教育省は戦略をもっているか	今後民主的な CGS 全国設置に向けて予算をつける予定である。	
	プロジェクト目標を維持するために必要な成果は維持されるか	機能する CGS が設置された小学校においては、その効果が継続する見込みであるが、更に持続性を担保するには、持続可能なモニタリング体制の構築が不可欠である。	
外部条件	外部条件は維持されるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能する CGS が設置された小学校においては、その効果が継続する見込みであるが、更に持続性を担保するには、持続可能なモニタリング体制の構築が不可欠である。</li> <li>村では CGS の役割と責任が明確になり、機能する CGS から村全体が利益を得ているので、今後も維持されると考える。</li> </ul>	
	外部条件は維持されるか	維持される見込みである。	
連絡体制	AE、CAP、コミュニオン、CGS 委員の相互の連絡体制はよいか。コミュニオンがとれているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニオン-CAP 間の連絡体制に問題がみられるため、改善に取り組んでいる。AE と CAP 間、コミュニオンと CGS 間のコミュニオン、連絡体制には問題ない。</li> <li>学校計画活動はコミュニオンレベルでは共有されていても必ずしも CAP まで共有されていない場合がある。</li> <li>CGS が機能し始めてから、相互間のコミュニオンは良くなった。CGS がコミュニオンを飛ばして CAP に連絡をとってしまうことがあるので、連絡体制については研修が必要だと思われる。</li> </ul>	
オーナーシップ	CAP、コミュニオンを中心とした CGS の能力・機能強化体制が構築されているか	CGS 連合を通じた経験共有や自主研修の体制が構築されている。	
	住民の学校改善や教育に関する取り組みへのオーナーシップは強化されたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>大幅に強化された。これまでは、学校運営は校長が独断的に行ってきたが、機能する CGS が設置されたことで、広く住民が学校の問題や子どもの教育にかかわられるようになった。従来の一般的であった「学校は国の所有物」という認識から「学校は地域住民を中心とするコミュニオンのものである」という認識に変化してきており、オーナーシップが強化されている。</li> <li>村人は新 CGS による活動を、自分たちの活動と認識し、主体的で活発に活動を実施している。</li> </ul>	

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
維持	マリ国でプロジェクト目標の維持や上位目標達成・維持に必要な予算をどの程度確保されているか プロジェクト終了後のCGS支援は財政的にコミュニティや AE、CAP の大きな負担とならずに維持できる体制となっているか	予算は確保されるだろうが現時点ではまだ決定しておらず、2012 年にならないと額は分からない。 プロジェクトが成果 3 として取り組んでいる持続可能なモニタリング体制の維持に、コミュニティ CAP 連絡協議会や最低限のモニタリング費用など必要な最低限の負担は必要であるが、過度の負担とならないよう配慮している。
技術	中核となる人材は質量ともに十分に育成されたか。組織・グループは必要な技術を維持し、普及できるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>AE 及び CAP 行政官、地方自治体関係者などに対する研修実施を通して、質・量ともに十分に育成された。必要な技術は容易に習得可能なように工夫されており、維持、普及は十分に可能である。</li> <li>AE 担当官は JICA 開催の CGS 研修はすべて参加した。そこで学んだスキルを他の CGS オフサイアーに伝えることができ。例えば、他のドナー (UNICEF) が CGS 研修を実施しようとしており、AE は講師として本プロジェクトで得たスキルをそこで伝えることができる。</li> <li>ほとんどのコミュニティでは、事務局長と会計担当の職員以外は継続的に雇用されている人員がいいため、コミュニティの行政能力と体制はいまだ脆弱といわざるを得ない。将来的にコミュニティレベルにおける教育分野の専任の行政官の設置の必要性が高まってくると思われる。</li> <li>CGS になって教育の重要性を知りスキルを身につけた。次回の CGS 選挙のあとでも CGS メンバーになれば、新しい CGS の役割を果たし、CGS モデルを維持できると思う。もし選挙後にメンバーが変わったとしても、次の CGS メンバーに経験を生かしてアドバイスを行い助けをすることができると思う。</li> </ul> 研修実施能力についてはシステムの改善が必要と思われる。
社会・文化	実施機関 (AE、CAP、コミュニティ) の研修実行能力、モニタリング能力は十分か 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足などが持続的効果を妨げているか 住民負担は、住民にとって過度になっていないか	十分に配慮しており、妨げにはなっていない。 ・例えば分担金の拠出など住民負担の程度は、住民自身の総意により決められており、過度とならないような決定がなされている。さらに分担金などの支払いに負担を感じる世帯は現物 (収穫した穀物など) あるいは労働力の提供などできる範囲での貢献が行えるよう配慮されている。 ・CGS 活動は自分たちの村の利益になると知っているの、活動や財政の負担は大きくない。 ・村人のなかには CGS 活動費の支払いが困難な者もいるが、今払えなくても将来払えるときに払ってもらおうようにしている。 ・物理的な貢献はできても、財政的なサポートは難しいときがある。 ・計画をするときは村人と決めることで、貧しい人も貢献できるように考えている。

評価グリッド 5 項目評価

評価設問		調査結果
社会・文化	本件が現地政府、被実施・監督機関、裨益者、一般市民、マスコミ等からどのような評価を受けているか	<p>・政府関係者、被実施・監督機関、ドナー関係者からは、CGSの機能化のみならず、関係者の能力強化に重点を置き、全国普及を想定したモデルづくりという視点を重視していることが他のプロジェクトと異なり注目される点である。多くのプロジェクトが性急な成果発現をねらって持続可能性を無視した過投入や活動の整合性なき多様化に陥っているのに対し、プロジェクトの戦略は簡略で低コストでありながら確実に成果が発現できるモデルの構築に徹しており、それに対する評価が高い。</p> <p>・裨益者、一般市民からは、学校の運営委員を選ぶのに無記名投票の選挙によって選出するという手法が今までにない新鮮さで迎えられ、より公平、公正で信頼度の高い方法であることが評価されている。</p> <p>・仏語圏学校運営セミナーが2010年2月に開催され、ラジオ・テレビ・新聞でも大々的に取り上げられ、国内のみならずアフリカ各国で流される国際放送でも放映された。</p> <p>・新聞のトップページでプロジェクトが紹介されたことがある。</p> <p>・プロジェクトはCAD/DEの教育目標を達成するのに役立った。学校運営を向上させ、AEやCAPの教育担当官にスキルを与えた。プロジェクトは実用的であった。</p> <p>・プロジェクト前のCGSは機能していなかったが、プロジェクト後にCGSは機能し始めた。新モデルは実用的であり、以前のCGSモデルは理論的であることが分かった。プロジェクトには満足している。プロジェクト開始前からCGS担当官であり、CGSが機能することで教育の発展にCGSが役に立つことが分かった。</p> <p>・これまではCAPや学校校長に学校運営の責任があると考えられていた。また、生徒の成績が良くない場合、保護者は先生を批判するだけであった。新CGSができてから、村人は問題の原因や課題を発見する姿勢になった。CGSが学校の問題に対応するようになり、学校運営がスムーズになって、CAPは便益を得ている。</p>
普及	モデル普及のための改善試行や目標設定は行われているか	<p>初年度から毎年度実施している対象校拡大の取り組みなど、目標設定と実施を繰り返し行っているほか、研修内容及び研修実施方法、低コスト化など、普及に向けた改善を試行してきた。</p>
総合	自立発展性の総合的評価	<p><u>中程度</u> CGSの役割と責任に関する関係者の理解度は高く、CGS活動も積極的に実施されているので、設置されたCGSとCGS連合は今後も持続される可能性が高い。一方で、CGSの全国普及は政府の政策であるPISE IIIで策定されたが、財政的な裏づけが必要である。モニタリングシステムの更なる確立も必要である。</p>

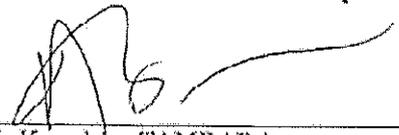
5. ミニッツ (伝語)

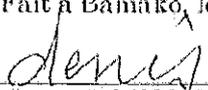
PROCES VERBAL DE LA REUNION  
ENTRE  
L'EQUIPE JAPONAISE D'EVALUATION  
ET  
LES AUTORITES CONCERNEES DE LA REPUBLIQUE DU MALI  
DANS LE CADRE DE  
LA COOPERATION TECHNIQUE JAPONAISE DU  
PROJET DE D'APPUI AUX COMITES DE GESTION SCOLAIRE  
« PACGS »

L'Equipe Japonaise d'Evaluation (ci-après désignée « l'Equipe ») mise en place par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée « JICA ») et dirigée par M. Kazuhiro TAMBARA, a organisé en République du Mali, du 22 Novembre au 7 Décembre 2010, l'évaluation finale du « Projet d'Appui aux Comités de Gestion Scolaire (PACGS) » (ci-après désigné « le Projet ») dans le cadre du Programme Japonais de Coopération Technique.

Durant son séjour au Mali, l'Equipe a effectué une série de rencontres avec les autorités maliennes concernées. Les deux parties ont conjointement évalué les réalisations du Projet et ont eu des échanges de point de vue sur les activités du Projet.

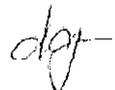
Au terme des discussions, les deux parties sont tombées d'accord sur les questions annexées au document ci-joint.

  
M. Kazuhiro TAMBARA  
Chef de l'Equipe d'Evaluation  
Japonaise  
Agence Japonaise de Coopération  
Internationale  
Japon

Fait à Bamako, le 6 décembre 2010  
  
Pr. Denis DOUGNON  
Secrétaire Général  
Ministère de l'Éducation  
l'Alphabétisation et des Langues  
Nationales  
République du Mali







## PIÈCES JOINTES

### TABLE DES MATIERES

1. Introduction
  - 1-1 Préface
  - 1-2 Objectifs de l'évaluation
  - 1-3 Programme de l'équipe d'évaluation
  - 1-4 Equipe mixte d'évaluation
  - 1-5 Méthodologie d'évaluation
  
2. Résumé du Projet
  - 2-1 Résumé du Projet
  - 2-2 Révision du Cadre Logique du Projet
  
3. Evaluation
  - 3-1 Réalisations du Projet
    - 3-1-1 Résultats
    - 3-1-2 But du Projet
    - 3-1-3 Objectif Global
    - 3-1-4 Processus de mise en œuvre
  - 3-2 Résultats de l'Evaluation
    - 3-2-1 Evaluation par les cinq critères
    - 3-2-2 Conclusion
  
4. Recommandations et leçons apprises
  - 4-1 Recommandations
    - 4-1-1 Recommandations pour le court terme
    - 4-2-2 Recommandations pour le moyen et long termes
  - 4-2 Leçons apprises

### ANNEXES

1. Annexe-1 Cadre Logique du Projet
2. Annexe-2 Tableau des Réalisations (résumé)
3. Annexe-3 Plan d'Opérations (PO)
4. Annexe-4 Organigramme de la Structure de Mise en Œuvre du Projet



**5. Annexe-5 Liste des Intrants pour le Projet**

**5-1 Liste des Experts japonais**

**5-2 Liste des équipements fournis par la JICA**

**5-3 Liste des homologues ayant effectué un stage au Japon**

**5-4 Liste des homologues Maliens**

*dg* *RL*

### Liste des Abréviations et Sigles

ADARS	Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires
ANICT	Agence Nationale d'Investissements des Collectivités Territoriales
AE	Académie d'Enseignement
AFD	Agence Française de Développement
APE	Association des Parents d'Elèves
CAD/DE	Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration de l'Education
CAP	Centre d'Animation Pédagogique
CGS	Comité de Gestion Scolaire
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CT	Collectivités Territoriales
DAF	Direction Administrative et Financière
DNEB	Direction Nationale de l'Education de Base
DNESG	Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général
DRB	Direction Régionale du Budget
DRCF	Direction Régionale du Contrôle Financier
IDA	Association Internationale pour le Développement
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
RCT	Représentant de Collectivité Territoriale (Maire, etc )
PISE II	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education Phase II
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education

## 1. Introduction

### 1-1 Préface :

Le Projet a été lancé le 1er Mai 2008 et il prendra fin le 30 Avril 2011. Durant la période restante du projet, environ six mois, l'équipe envoyée par le siège de la JICA a séjourné en République du Mali du 21 Novembre au 7 Décembre 2010 afin d'évaluer les réalisations du Projet. L'évaluation a été menée conjointement par ladite équipe et les autorités maliennes concernées.

### 1-2 Objectifs de l'évaluation :

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants:

1. passer en revue et évaluer les intrants, activités et réalisations du Projet ; résumer les réalisations du Projet; et évaluer le résultat majeur du Projet ;
2. clarifier les problèmes et les questions à aborder pour la mise en œuvre réussie du Projet pour la période restante ;
3. faire des recommandations pour la mise en œuvre durable des activités après le Projet.

### 1-3 Programme de l'équipe d'évaluation :

Date		Contenu
21/11/2010	Dim	Arrivée à Bamako
22/11/2010	Lun	Visite au bureau du PACGS
		Entretien avec la CADDE (MEALN)
		Entretien avec ONG (CDIFME)
23/11/2010	Mar	Visite de site (Ecole Nossombougou A)
		Entretien avec Commune de Nossombougou
		Entretien avec CAP de Kolokani
		Visite de site (Ecole Tchienkoulou)
		Visite de site (Ecole Sirakoro)
24/11/2010	Mer	Entretien avec CAP de Dioilla
		Visite de site (Ecole Falaka)
		Visite de site (Ecole Bauya)
		Entretien avec Commune de Keme-Kafo et Dégnékoro
25/11/2010	Jeu	Visite de site (Ecole Songa)
		Entretien avec CAP de Fana
		Entretien avec Commune de Teneinbougou
		Visite de site (Ecole Zantiguila)
26/11/2010	Ven	Entretien avec AE de Koulikoro
		Entretien avec CADDE
		Entretien avec ONG locale (CAEB)

27/11/2010	Sam	Préparation des documents
28/11/2010	Dim	Préparation des documents
29/11/2010	Lun	Discussion interne
		Discussion avec les experts japonais
		Discussion avec CADDE
30/11/2010	Mar	Discussion avec CADDE
		Discussion interne
01/12/2010	Mer	Entretien avec CADDE sur PV
		Visite du MEALN (SG et Consultant)
		Entretien avec USAID (PRADDE-PC)
		Conférence avec CADDE sur PV
02/12/2010	Jeu	Entretien avec AFD
		Entretien avec CADDE et MEALN sur PV
03/12/2010	Ven	Discussion interne
		Conférence avec CADDE et MEALN sur PV
04/12/2010	Sam	Visite de site (Ecole Nossombougou A)
		Entretien avec Commune de Nossombougou
		Visite de site (Ecole Sirakoro)
		Finalisation des documents et PV avec experts PACGS
05/12/2010	Dim	Finalisation des documents et PV avec experts PACGS
06/12/2010	Lun	Réunion Comité de Pilotage PACGS
		Signature PV
		R/V Ambassade JAPON
07/12/2010	Mar	Entretien avec BM
		Départ de Bamako

#### 1-4 Equipe d'Evaluation :

M. Kazuhiro TAMBARA                      Chef de Mission,  
Directeur, Division 2 de l'Education de Base  
Département du Développement Humain, JICA - Japon

Mme Sayuri KODA                              Membre de l'Equipe (Coordinatrice du Projet (1))  
Chargée de Programme, Division 2 de l'Education de Base  
Département du Développement Humain, JICA - Japon

Mme Mai SUZUKI                                Membre de l'Equipe (Analyse de l'Evaluation)

*dg Mb*

Consultante, Oriental Consultants Co., LTD.  
Mme Mitsuko KUWAHATA Membre de l'Equipe (Coordinatrice du Projet (2))  
Chargée de l'Elaboration et de la Gestion des Projets  
Education, JICA - Sénégal  
Mme Marie Françoise THIAO Membre de l'Equipe  
Staff National, JICA - Sénégal

### **1-5 Méthodologie d'Evaluation :**

L'évaluation a été menée sur la base du Cadre Logique du Projet (PDM) comme suit :

- 1) le degré et les perspectives d'atteinte du But du Projet et des Résultats sur la base du PDM,
- 2) le processus de mise en œuvre,
- 3) les contenus conceptuels dans les cinq critères d'évaluation : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

#### **Pertinence :**

La pertinence du Plan du Projet est passée en revue en termes de la validité du But du Projet, et l'Objectif Global s'inscrit dans le cadre de la politique de développement du gouvernement du Mali, la politique d'aide du gouvernement japonais, les besoins des bénéficiaires et également la cohérence du Plan du Projet.

#### **Efficacité :**

L'efficacité a été mesurée en évaluant le niveau de réalisation du But du Projet et en clarifiant les rapports entre le But et les Résultats.

#### **Efficience :**

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

#### **Impact :**

L'impact du Projet a été évalué aussi bien par rapport aux effets positifs qu'aux effets négatifs du Projet.

#### **Durabilité :**

La durabilité du Projet a été évaluée dans ses aspects politique, institutionnel, financier et technique en examinant dans quelle mesure les réalisations du Projet seraient soutenues ou élargies à la fin du Projet.

La conclusion a été tirée des résultats de l'étude et des recommandations qui ont été faites par l'Equipe.

## **2. Résumé du Projet :**

### **2-1 Résumé du Projet :**

La gestion du Projet s'est faite sur la base du PDM. Ses points principaux sont les suivants.

#### **(1) Objectif global :**

L'amélioration de l'environnement scolaire dans toutes les écoles primaires du Mali par la gestion scolaire décentralisée.

#### **(2) But du Projet :**

L'amélioration de la gestion scolaire en rendant les CGS fonctionnels dans les zones ciblées par le Projet.

#### **(3) Résultats :**

##### **Résultat 1 :**

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

##### **Résultat 2 :**

Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées.

##### **Résultat 3 :**

Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est développé et consolidé.

### **2-2 Révision du Cadre Logique du Projet (PDM) :**

Le PDM original a été approuvé en Décembre 2007 comme un document annexé au Procès Verbal des Discussions. Après la mission de consultation en Septembre 2010, le Mali et le Japon sont tombés d'accord sur la nécessité de réviser le Cadre Logique sur la base des réalisations du Projet. La seconde version du PDM a été approuvée à la réunion du comité de pilotage tenue en Juin 2010.

### **3. Evaluation :**

#### **3-1 Réalisations du Projet :**

##### **3-1-1 Résultats :**

Grâce aux efforts des deux parties malienne et japonaise, la plupart des résultats attendus ont été réalisés, mais certains points qui nécessitent plus de réflexion ont été signalés. Les détails se trouvent dans l'ANNEXE 2.

##### **3-1-2 But du Projet :**

Le But du Projet a été atteint en grande partie. Les rôles et les responsabilités des CGS ont été clarifiés et sont bien compris par les parties prenantes. Toutes les écoles ciblées ont établi des CGS sur la base d'élections démocratiques, avec plus de 90% des CGS cibles des 1ère et 2ème années ayant fait leurs plans d'actions. Plus de trois activités ont été menées en moyenne par les écoles. Toutefois, il faut des améliorations en termes de suivi par les CAP, les Communes et les CGS.

##### **3-1-3 Objectif Global :**

L'atteinte de l'Objectif Global nécessite une plus grande couverture d'écoles puisque le Projet a pour cible 1469 écoles alors que le nombre total d'écoles primaires au Mali est d'à peu près 9000. Toutefois, la politique nationale tracée dans le PISE III, a retenu l'objectif de généraliser les CGS fonctionnels dans tout le pays. Aussi, les activités d'essai dans 1013 écoles dans la 3ème année présagent d'une forte possibilité d'atteinte de l'Objectif Global au niveau national. Mais il est vital de mobiliser les ressources financières, incluant une aide telle que le Fonds Japonais pour le Développement Social (JSDF) par la Banque Mondiale, afin d'atteindre l'Objectif Global dans le futur, après que le Projet ait pris fin. Dans le cas contraire, il ne peut pas être conclu que l'Objectif Global sera atteint dans le futur.

##### **3-1-4 Processus de mise en œuvre :**

(1) Les activités 1 et 2 ont été pratiquement bien mises en œuvre alors que l'activité 3 n'est pas encore terminée. L'une des plus grandes raisons est que le Cadre de Concertation entre Commune et CAP n'était pas tenu régulièrement comme prévu par manque de budget.

(2) Les contributions à l'atteinte du But du Projet sont comme suit :

- ✓ l'implication d'ONGs locales,
- ✓ la prise en compte de la participation des femmes lors des élections démocratiques et comme membre des CGS,
- ✓ la préparation de documents en langues nationales,



✓ la haute motivation et implication des communautés.

(3) Des élections pour choisir les responsables d'éducation dans les Communes ont été organisées en 2009 et 80 % des responsables ayant participé aux formations ont été remplacés. Aussi, plusieurs responsables de l'éducation impliqués dans le Projet au niveau des CAP ont pris la retraite après leur formation. Le Projet a toutefois organisé des formations supplémentaires pour les nouveaux responsables des Communes et CAP afin d'éviter tout blocage.

### **3-2 Résultats de l'évaluation :**

#### **3-2-1 Evaluation par les cinq critères :**

Pertinence : Elevée

Conformité avec les politiques de l'éducation du Mali :

L'éducation primaire est un secteur important de développement au Mali et le PRODEC a été conçu de 1996 à 1998. L'accent a été mis sur l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gestion scolaire décentralisée. Le PISE I, mis en œuvre entre 2001 et 2005, a été suivi d'activités concrètes, et l'accent a été mis sur la décentralisation de la gestion scolaire. Comme élément de cette décentralisation, la mise en place de CGS a été instruite à tous les établissements scolaires du Mali en 2004. Le CGS a été considéré comme un outil essentiel d'organisation pour améliorer la gestion de l'éducation au niveau des Communes. Les rôles des CGS ont été définis mais ils étaient plus théoriques que pratiques. Même si les CGS étaient créés dans les Communes, ils n'étaient pas fonctionnels. Ce Projet a donc pour objectif d'explorer tous les moyens concrets et les stratégies possibles pour rendre les CGS fonctionnels. En conséquence, le Projet est en totale conformité avec la politique de l'éducation du Mali.

En plus, le PISE III a été adopté en 2010 et inclut des activités pour généraliser le modèle des CGS fonctionnels au niveau national. Il est en conformité avec le But du Projet.

Besoins de ce Projet pour les communautés :

Nombreux sont les problèmes dans le domaine de l'éducation, tels que l'insuffisance du nombre de salles de classes, mais les Communes ne savaient pas comment en venir à bout. Le Projet a permis aux gens d'avoir une stratégie concrète pour rendre les CGS fonctionnels, ce qui a concouru à impliquer les membres des CGS et communautés dans la gestion scolaire. Les CGS fonctionnels prennent des initiatives pour trouver des solutions aux problèmes existants et difficultés en mobilisant leurs propres ressources et avec la collaboration de tous les membres de la communauté. Ce Projet est donc en conformité avec les besoins des communautés au Mali.

### Conformité avec les politiques d'assistance du Japon

Le *Basic Education for Growth Initiative* (BEGIN) met l'accent sur l'amélioration de la gestion scolaire.

Dans le plan d'actions de la *Tokyo International Conference on African Development* (TICAD) IV, le Japon a pris l'engagement d'élargir le programme 'Ecole pour Tous' en Afrique Occidentale comme moyen de soutien à l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation.

### Pertinence des stratégies du Projet:

Ce Projet a pour but de rendre les CGS fonctionnels afin qu'ils puissent résoudre leurs problèmes eux-mêmes avec l'aide des parents et des autres membres de la communauté. Ce genre d'initiative s'est révélée efficace parce qu'elle ne mobilise que les ressources disponibles dans la communauté afin d'améliorer l'environnement scolaire au niveau communautaire. La stratégie est particulièrement significative quand les ressources du gouvernement pour l'éducation sont insuffisantes et quand un soutien suffisant ne peut être apporté aux écoles. Par conséquent, la stratégie du Projet est tout à fait adaptée à la situation de l'éducation au Mali.

### Pertinence des groupes cibles :

La région ciblée pour la 1ère année, Koulikoro, a été choisie dans la proximité de la capitale pour faciliter le contrôle des résultats par le Projet et le Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales. Les groupes cibles à Koulikoro ont été sélectionnés à partir des zones où les indicateurs de l'éducation, tels que le taux de scolarisation et le gap entre filles et garçons scolarisés, sont comparativement bas. Le résultat positif clair dans la zone a permis l'expansion des groupes cibles pour la 2ème année et 300 autres écoles ont été sélectionnées. Dans la 3ème année, les groupes cibles ont été étendus à 1000 autres écoles dans presque toutes les autres régions du Mali et le District de Bamako. Ceci, avant la généralisation des CGS fonctionnels dans tout le Mali, pour tester et confirmer que le modèle de CGS fonctionnel sera mis en œuvre avant la vulgarisation du modèle dans tout le pays. Les cibles ont été augmentées en fonction des avancées du Projet. Cette approche a été très persuasive pour que le gouvernement du Mali prenne la décision de généraliser le modèle de CGS fonctionnel à travers le pays. La sélection des zones cibles était donc appropriée.

### Pertinence de l'approche :

Les experts à long terme du Projet, M. ONOUE et Mme SAITO étaient impliqués dans le 'Projet d'Appui à l'Amélioration de la Gestion Scolaire à travers la Participation

Communautaire (Ecole pour Tous)' au Niger, ce qui leur a permis d'utiliser leur expérience et savoir-faire pour ce Projet au Mali.

### Efficacité: Relativement élevée

#### Atteinte du But du Projet :

Le But du Projet est le suivant : améliorer la gestion scolaire en rendant les CGS fonctionnels dans les zones cibles du Projet.

Pour évaluer l'atteinte de ce but, le Projet avait mis les trois critères suivants dans le Cadre Logique:

- (1) 80% des CGS vont élaborer un projet pour leur école et un plan d'actions, et exécuter les activités,
- (2) la participation des communautés à la gestion scolaire va augmenter,
- (3) 80% des CGS seront évalués et dits fonctionnels sur la base des fiches de suivi/évaluation.

(1) Dans les communautés ciblées par le Projet, tous les CGS ont été élus démocratiquement pendant la 1ère et la 2ème années (456 écoles) et plus de 90 % pour la 3ème année (1013 écoles). Plus de 90 % des CGS (413 écoles sur 456) ont élaboré leur projet d'école. Plus de 90 % des CGS (426 écoles sur 456) ont élaboré leur plan d'actions.

(2) Comparé à l'étude de base, il est clair que les capacités des CGS ont été renforcées et que la participation communautaire dans la gestion scolaire a augmenté. Cette situation est montrée par le fait qu'une moyenne de 376 954 Francs CFA a été mobilisée pour mettre en œuvre les activités des écoles, comparée à 163 310 Francs CFA avant. Des ONGs locales ont été utilisées pour faciliter la compréhension des populations par des explications explicites et des formations en langues locales. Le résultat a été que les membres de CGS sont devenus très motivés et ont eu une compréhension suffisante de leurs rôles et responsabilités après les élections démocratiques.

(3) Plus de 90 % des CGS (432 écoles sur 456) ont été évalués et sont considérés comme fonctionnels d'après la fiche de suivi/évaluation.

D'après les résultats ci-dessus, le but du Projet semble être atteint. Toutefois, si on considère la relation entre celui-ci et les résultats, le but était atteint dans les communautés ciblées pendant la 1ère et la 2ème années du Projet, malgré le fait que le système de suivi (Résultat 3) n'était pas consolidé.

Le suivi des activités des CGS a été assuré activement par les membres des CGS. L'état des activités a été rapporté et partagé par les membres des CGS lors des réunions des CGS tenues une fois par mois. Les résultats des activités des CGS ont également été relayés aux membres des communautés lors de réunions générales. Les relations entre CGS et responsables de l'éducation des Communes, CAP ont également été établies grâce à une bonne communication entre les parties. La soumission des plans d'action a facilité la compréhension des responsables de l'éducation des besoins et priorités au niveau local.

Cependant, en termes de collecte des bilans annuels d'activités, ce qui est important pour faire le suivi des CGS, les informations nécessaires n'étaient pas relayées aux CAP puisque les réunions Commune - CAP n'étaient pas tenues régulièrement comme prévu en raison de manque de budget.

Les membres de l'équipe du Projet étaient obligés de collecter les informations pour décider combien de CGS étaient fonctionnels puisque le système de suivi ne marchait pas efficacement.

Cependant, le développement et la mise en œuvre d'un système de suivi de CGS est essentiel et a besoin d'être amélioré durant le Projet-même pour la viabilité et la généralisation du modèle de CGS fonctionnel à travers le pays.

Le regroupement de CGS a été créé dans le cadre du Projet dans chaque commune des zones cibles, et les rencontres entre CGS ont contribué au partage d'expériences et difficultés afin d'échanger, de se concerter avec les autres et de trouver des solutions aux problèmes. Le regroupement de CGS est donc très important comme système de suivi.

#### Efficiences: Relativement élevée

##### Atteinte des Résultats :

D'un côté les Résultats 1 et 2 ont été atteints dans les zones cibles de la 1ère et 2ème années même si le moment d'atteinte était un peu en retard par rapport aux prévisions, ceci est dû à des discussions prolongées sur le contenu du module de la formation et la méthode d'opération de la formation. De l'autre côté, le Résultat 3, le système de suivi n'est pas encore parfaitement consolidé.

Pour les 1013 écoles cibles, ajoutées durant la 3ème année, les Résultats 1-1, 1-2, 1-3 et 2-1 sont déjà atteints. Pour les autres Résultats, les écoles cibles de la 3ème année ont commencé leurs activités depuis Août 2010. Il est donc un peu trop tôt pour évaluer le niveau d'atteinte des Résultats 2-2 à 3-5 comme assez d'informations n'ont pas été recueillies jusque là. Des données quantitatives pour ces écoles seront collectées en Septembre 2011.

### Moment choisi pour les intrants, leur qualité et leur quantité :

Les intrants des parties japonaise et malienne étaient appropriés en termes de quantité, qualité et moment choisi pour les intrants. Les experts japonais du Projet avaient de l'expérience sur un projet similaire au Niger, ce qui a facilité la conduite du projet. Les homologues, formés dans le Projet se sont impliqués également activement. Malgré le fait que plusieurs responsables administratifs formés sont allés à la retraite, ce gap a été comblé par la formation des nouveaux responsables. La généralisation du modèle de CGS fonctionnel au niveau national est maintenant inscrite dans le PISE III après les recommandations de la deuxième mission de consultation, ce qui était à point nommé pour appuyer la politique éducationnelle du Mali. Il était très efficace de visiter le Niger au début de ce Projet pour comprendre son cadre et son but à travers un projet similaire.

### Coûts :

Les coûts de formation durant la 2ème année ont été réduits de moitié par rapport à la 1ère année. L'utilisation d'ONGs locales pour la formation des communautés a relevé les coûts même si ceci a rehaussé la mise en œuvre efficace et efficiente des formations, puisque les animateurs des ONGs parlent les langues locales et ont été bien formés pour parler facilement aux communautés.

### Impact : Elevé

#### Prospectives d'atteinte de l'objectif principal :

L'Objectif Global dans la première version du Cadre Logique était : "Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion décentralisée de l'école" et la zone ciblée était la région de Koulikoro. La mission de consultation, conduite en Septembre 2009, avait observé l'atteinte des Résultats 1 et 2 et était tombée d'accord avec le gouvernement Malien pour augmenter les zones cibles pour démontrer la fonctionnalité des CGS dans différentes régions avant la généralisation du modèle de CGS fonctionnel au niveau national. Le Cadre Logique a donc été révisé comme suit: "Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion d'école en mode décentralisé pour toutes les écoles primaires au Mali". 1013 autres écoles dans différentes régions ont été ajoutées aux écoles cibles.

La réalisation de l'Objectif Global révisé nécessite plus de soutien. Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion scolaire décentralisée peut se faire dans les zones cibles. Toutefois, il y a à peu près 9000 écoles au Mali et toutes ces écoles doivent être couvertes dans un futur proche. Le gouvernement Malien a décidé de mettre en œuvre la généralisation de CGS fonctionnel au niveau national, ceci est indiqué dans le PISE III (2010-2012). Des ressources financières sont donc nécessaires pour la généralisation de GCS fonctionnel au niveau national. Une source potentielle de financement est la JSDF par la Banque Mondiale. L'échec à mobiliser ces finances pourrait entraver la réalisation de

l'objectif global. La consolidation du système de suivi et l'implication des ONGs locales sont également des clés pour promouvoir la réalisation de l'objectif global.

#### Relation de cause à effet entre l'Objectif Global et le But du Projet :

L'Objectif Global et le But du Projet ne sont pas cohérents en termes de couverture géographique. L'objectif global peut être atteint dans les écoles cibles, mais pas dans les toutes les écoles du Mali. Afin d'atteindre l'Objectif Global, une plus grande couverture des écoles est nécessaire.

En ce qui concerne l'hypothèse importante du but du Projet à l'objectif global, la possibilité d'être satisfait est forte parce que l'installation des CGS est institutionnalisée et on prévoit que les CGS continuent à jouer un rôle important dans la gestion scolaire. On s'attend à ce que des activités soient effectuées continuellement dans les écoles où le résultat est déjà produit.

#### Autres impacts observables :

Les impacts positifs suivants ont été observés là où des impacts négatifs n'ont pas été trouvés.

#### <Sur le plan de la politique>

L'approche et la méthodologie expérimentées par le Projet ont été adoptées dans la politique du PISE III (2010-2012). La généralisation de CGS fonctionnel est considérée comme un des objectifs du secteur de l'éducation du Mali. La visite de terrain et les ateliers pour les décideurs étaient très efficaces pour adopter des politiques éducatives et créer le bureau du Projet au sein du Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.

#### <Au niveau régional>

Les responsables de l'éducation dans les Communes et CAP sont informés des besoins et priorités des l'éducation dans les communautés par la soumission des plans d'action par les CGS, ceci a aidé les CGS à préserver une communication avec les Communes et CAP. Ceci a également permis aux responsables de l'éducation de comprendre ce qui doit être fait pour les CGS avec des moyens clairs et concrets.

#### <Au niveau communautaire>

- Solidarité des populations et participation communautaire aux activités de l'école.
- Attitude des membres des communautés changée. Avant, elle était dépendante, maintenant elle est indépendante.

- Amélioration de la scolarisation et de la présence des enfants à l'école, surtout que le nombre des filles a augmenté.
- La responsabilité d'assurer l'éducation et la gestion scolaire par les membres de la communauté s'est renforcée.

#### <L'utilisation d'ONGs locales>

Les formations faites par les animateurs des ONGs locales ont créé une compétition positive entre les responsables régionaux de l'éducation. Ceci a consisté en la motivation des responsables.

#### <Autres donateurs et acteurs concernés>

Le gouvernement Malien porte beaucoup d'attention à ce Projet. C'est aussi le cas des autres donateurs parce que le Projet met l'accent sur le développement des capacités des membres des CGS concernés et la mise en œuvre d'un modèle de CGS fonctionnel dans tout le pays.

#### Viabilité : Modérée

##### <Sur le plan de la politique>

La généralisation de CGS fonctionnel au Mali est inscrite dans la politique éducationnelle PISE III (2010-2012).

##### <Au niveau institutionnel>

- CGS

La plupart des CGS ont acquis les connaissances pratiques et compétences pour améliorer la gestion scolaire. Ils ont également approfondi leur compréhension de l'éducation. Ils ont été capables de mobiliser les ressources et de mener diverses activités de leur propre initiative. Le suivi des activités des CGS a été fait par les membres des CGS et les activités ont été rapportées aux membres des communautés lors des assemblées générales. La confiance commune entre membres des CGS a été établie, ce qui a aidé à maintenir une cohésion. Les membres des CGS ont participé aux Cadres de Concertation, ont partagé leurs expériences et ont appris les uns des autres. La viabilité des CGS nouvellement établis est élevée.

A propos des Cadres de Concertation, ils n'existent pas sur la base de texte juridique au Mali. Pour maintenir ces Cadres de Concertation, il est nécessaire de légaliser leur existence.

- Communes

Les présidents de Communes, responsables de l'éducation et secrétaires généraux ont participé aux formations de CGS. Cependant, beaucoup de responsables déjà formés quittent leurs postes après les élections parce qu'ils sont élus pour cinq ans seulement, sauf dans le cas des secrétaires généraux. La viabilité des Communes comme soutien des CGS doit être renforcée en assurant la formation des nouveaux responsables.

- AE et CAP

Les responsables de l'éducation des AE et CAP ont participé aux formations organisées par le Projet. Ils peuvent jouer le rôle de formateurs si nécessaire comme leur compréhension et compétences ont été approfondies par les formations. Leurs capacités ont été renforcées durant la mise en œuvre du Projet.

- Réunion Communes - CAP

Les Cadres de Concertation entre Communes et CAP n'ont pas été tenus régulièrement comme prévu en raison du manque de budget. Il est toutefois important de créer des opportunités de rencontres et de partages d'informations pour les Communes et les CAP. Comment sécuriser un budget et/ou comment préserver les Cadres de Concertation entre Communes et CAP doit être discuté pour leur viabilité.

<Sur le plan financier>

- CGS

Aussi longtemps que les activités seront menées de manière transparente et démocratique, la mobilisation de ressources ne devrait poser de problème majeur. Le montant de la contribution de chaque membre de la communauté est fixé à un niveau relativement raisonnable comme il est décidé par consensus par les membres du CGS et de la communauté. Pour cette raison, la viabilité sur le plan financier est élevée.

- Suivi

Chaque CGS contribue au coût des rencontres de regroupements de CGS, et le montant de la contribution est fixé par les différents CGS dans les Communes. Ceci aide à la viabilité des rencontres de regroupements de CGS. D'un autre côté, les cadres de concertations entre CAP, Communes et CGS ont besoin de soutien de la part du gouvernement ou un système de suivi alternatif devra être suggéré et mis en place.

- Généralisation de CGS fonctionnel

La réalisation de la généralisation du CGS fonctionnel au Mali nécessite plus d'aide financière. L'acquisition dans les plus courts délais de ces ressources financières, notamment JSDF, est essentielle.

<Sur le plan technique>

Le modèle simplifié de CGS appliqué par le Projet a démontré une viabilité technique de base. Le système de suivi a besoin d'être amélioré. Un moyen clair et systématique de transfert d'informations entre CGS, Communes, et CAP doit être trouvé pour informer les parties prenantes.

### 3-2-2 Conclusion :

Ce Projet a été mis en œuvre en répondant à la politique du Mali et aux besoins des communautés pour améliorer l'état de l'éducation. La pertinence du Projet est donc élevée.

Le But du Projet a été atteint en grande partie en réalisant les Résultats 1 et 2. Le suivi est assuré par les CGS, des regroupements de CGS sont organisés au niveau communal et des réunions sont régulièrement tenues. Ceci montre que l'efficacité du Projet est relativement élevée. Toutefois, le système de suivi (Résultat 3) a besoin d'être plus amélioré et des réunions régulières entre Commune et CAP doivent être tenues.

Les contributions et activités du Projet ont produit les Résultats attendus. Le coût des formations durant la 2ème année a été réduit de moitié par rapport à la 1ère année. L'efficience est donc relativement élevée.

L'impact du Projet est également élevé, il s'agit d'appuyer la politique gouvernementale et les méthodes adoptées par les donateurs dans des projets similaires. D'une part, au niveau communautaire, les populations ont bénéficié de leurs propres activités avec les CGS fonctionnels. D'autre part, l'atteinte de l'Objectif Global nécessite une plus grande couverture des écoles.

La viabilité du Projet est modérée. Les CGS créés vont très probablement continuer en raison d'un développement de capacité réussi des personnes concernées. La généralisation de CGS fonctionnel est inscrite dans l'objectif du PISE III. Pour mettre cette politique en pratique, les ressources financières doivent être mobilisées. La considération d'un système de suivi opérationnel est également importante pour la viabilité du Projet.

#### **4. Recommandations et leçons apprises :**

##### **4-1 Recommandations :**

##### **4-1-1 Recommandations pour le court terme :**

###### **(a) Expérimentation et mise en œuvre d'un système alternatif de suivi :**

L'importance du Cadre de Concertation est reconnue par les parties prenantes comme un mécanisme de partage des informations entre les Collectivités Territoriales et les CAP. Cependant, il a été constaté qu'il y a des difficultés pour organiser le Cadre de Concertation régulièrement à cause du manque de ressources financières. Il est également jugé difficile de faire dans l'immédiat de ce Cadre de Concertation fonctionnel un élément du système de suivi de CGS comme indiqué par les indicateurs des résultats 3 du cadre logique du projet. La mission recommande donc de réfléchir sur un système alternatif de suivi des CGS et de l'essayer rapidement.

Plus précisément, il est nécessaire que la modalité de récupération des rapports relatifs aux CGS (le projet d'école, le plan d'action et le bilan annuel des activités) au niveau de la Commune et du CAP soit rationalisée et améliorée en renforçant la communication et le contact direct entre eux, sans compter sur le Cadre de Concertation.

Il est recommandé de réaffirmer le rôle du Cadre de Concertation en tant que mécanisme d'échanges et de partage entre les Collectivités Territoriales et les CAP. Pour que ce Cadre de Concertation soit tenu régulièrement, il est souhaitable d'obtenir un appui du budget national et de simplifier la modalité d'organisation du Cadre de Concertation.

###### **(b) Modification du manuel de formation, révision et développement des matériels pédagogiques visuels et de tout autre genre d'outil de formations:**

Vu que la généralisation du modèle sera réalisée auprès d'environ 9000 écoles dans un futur proche, il faudrait éviter une baisse de la qualité de la formation due à l'augmentation du nombre d'écoles. En conséquence, la formation devrait être renforcée par des outils efficaces et complémentaires ainsi que par des activités édifiées dans les médias et/ou des matériels visuels.

A cet effet, le manuel et l'exécution de la formation devront être modifiés en même temps que le développement et la révision du matériel pédagogique visuel de la formation. L'outil de la formation sera révisé selon l'expérience de l'exécution du projet auprès des 1013 écoles de l'année 2010.

En outre, pour que le modèle de CGS fonctionnel soit plus connu au Mali, il est souhaitable de mettre en œuvre des activités d'information et de sensibilisation à travers les médias tel que des émissions à la télévision, à la radio et des présentations sur Internet.

###### **(c) Prise de décision et partage d'information en vue de la généralisation :**

En inscrivant le modèle de CGS fonctionnel développé dans le cadre du PACGS, le gouvernement du Mali démontre clairement sa volonté politique pour sa généralisation



progressive à l'ensemble des écoles du pays.

Le Ministère de l'Éducation, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales envisage d'organiser un atelier de préparation pour la généralisation du CGS fonctionnel en Janvier 2011 afin de mieux informer les responsables et les acteurs concernés et aussi de promouvoir leur compréhension sur le modèle de CGS fonctionnel en détails. Les thèmes possibles à aborder dans cet atelier seront :

- ✓ les éléments concrets du modèle de CGS fonctionnel à généraliser;
- ✓ les rôles et les responsabilités de chaque acteur concerné;
- ✓ le montant des coûts nécessaires pour la généralisation;
- ✓ la formalisation du regroupement de CGS et autres dispositions juridiques.

Il est important d'organiser cet atelier, de discuter et de planifier la stratégie en détails pour la généralisation du modèle de CGS fonctionnel.

(d) Obtention des fonds pour la généralisation du modèle de CGS fonctionnel :

La mise en œuvre des activités de généralisation du modèle de CGS fonctionnel doit être financée par budget national et avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sous la responsabilité du Ministère de l'Éducation, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales. Environ 1,53 milliard Francs CFA (environ 270 millions de Yen) seront nécessaires pour la mise en œuvre des formations sur le CGS fonctionnel pour environ 9000 écoles primaires du 1er cycle au Mali.

Le Fonds Japonais pour le Développement Social (JSDF), qui est financé par le gouvernement du Japon et qui est logé à la Banque Mondiale, pourrait être sollicité à court terme pour financer cette activité. Il est nécessaire d'entamer la procédure d'obtention de ce fonds rapidement afin de commencer les activités à partir de l'automne 2011. Le Ministère de l'Éducation, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales va poursuivre prioritairement ces procédures proactives ; la Banque Mondiale et la JICA collaboreront activement pour appuyer le Ministère afin d'obtenir ce fonds. Le Ministère doit également coordonner ses actions avec les autres PTF.

(e) Vérification de l'impact du Projet dans le domaine scolaire :  
Au cours de l'étude d'évaluation, la mission a confirmé à travers des entretiens avec les acteurs sur le terrain que l'impact positif du Projet, comme l'augmentation des taux de scolarisation et surtout ceux des filles ont été améliorés. Il est souhaitable de montrer, quantitativement, les changements intervenus au niveau scolaire grâce à la mise en œuvre du Projet.

Pour une transition en douceur de la généralisation du modèle de CGS fonctionnel à l'ensemble des écoles du pays, des recommandations sont faites ci-dessous pour la première phase du Projet. Pour mener à bien cette initiative, une extension de la phase actuelle

d'environ six mois serait nécessaire. Il est également nécessaire de réfléchir et d'élaborer le plan d'opération de la phase d'extension.

#### **4-1-2 Recommandations pour le moyen et long termes**

##### **(a) Disposition budgétaire du Ministère :**

Il est nécessaire d'assurer un budget régulier pour maintenir les CGS fonctionnels dans le cadre de la généralisation. Les types d'activités que le Ministère de L'éducation, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales doit assurer sont les suivantes :

- ✓ Cadre de Concertation entre les Collectivités Territoriales et les CAP,
- ✓ la formation des nouveaux administrateurs, des maires et des maires chargés de l'éducation des Collectivités Territoriales après les élections communales chaque cinq ans,
- ✓ la mise en place démocratique de CGS dans les écoles nouvellement créées,
- ✓ la mise en place de moyens de communication et de déplacement des administrateurs chargés de CGS pour le suivi.

Il est nécessaire que le Ministère réfléchisse sur des mesures rationnelles avec un minimum de coûts afin d'assurer le budget.

##### **(b) Révision et modification des textes réglementaires concernant des CGS :**

Le regroupement des CGS serait un élément indispensable afin que le système de suivi fonctionne. Cependant, jusqu'à présent, il n'existe aucun texte réglementaire concernant le regroupement de CGS au Mali. Il serait nécessaire d'adopter un texte réglementaire pour les regroupements de CGS, le cadre de concertation et l'élection démocratique des membres de CGS à travers le vote à bulletin secret qui ne sont pas encore mentionnés dans l'Arrêté. Simultanément, il faudrait en informer les services concernés avant que les activités de généralisation du modèle de CGS fonctionnel ne démarrent.

Concernant le regroupement de CGS en particulier, il serait souhaitable de revoir la relation et la synergie avec la commission éducative de la Commune afin de prendre en compte les initiatives du CGS et de la communauté.

#### **4-2 Leçons apprises**

##### **(1) L'utilisation des ONGs locales**

L'utilisation des ONGs locales dans le cadre de la sensibilisation de la communauté et de formation de CGS a contribué au niveau élevé de compréhension de la population sur le CGS. Ceci parce que les ONGs locales ont des compétences de communication en langues locales et de compréhension des cultures et des coutumes locales. En plus, le Projet a pu profiter des expériences et compétences des ONGs dans l'élaboration des manuels de formation de CGS en langues locales.

**(2) Promotion de la compréhension des homologues sur les projets similaires**

Au début de ce Projet, les homologues du Projet ont visité le Projet "Ecole pour Tous" au Niger et y ont pris connaissance des résultats obtenus et des difficultés rencontrées. En conséquence, les homologues du Projet ont clairement compris l'objectif et la vision du Projet et cela a contribué à la mise en œuvre en douceur de celui-ci.

**(3) Impact sur la politique éducationnelle**

La généralisation du modèle de CGS fonctionnel a été inscrite dans le PISE III en Mars 2010. Ceci, suite à la recommandation faite par la 2ème mission de consultation du Projet conduite en Septembre 2009 selon laquelle le modèle de CGS fonctionnel devait être adopté dans la politique éducationnelle du Mali.

Toutefois, avant l'élaboration du PISE III, un atelier et une visite de site du Projet par les cadres du Ministère qui sont responsables de l'élaboration de la politique et les PTF qui les accompagnent ont été organisés. Ces activités ont été décisives pour inclure la généralisation du modèle de CGS fonctionnel dans le PISE III.

En outre, l'installation du bureau du Projet dans un local du service du Ministère a contribué à faciliter la communication étroite entre le Projet et le Ministère. Ceci s'est fait sur l'initiative des homologues et du Ministère et a eu un impact important sur l'élaboration de la politique éducationnelle mentionnée ci-dessus.

**Annexe-1 Cadre Logique du Projet**

Nom de projet : Projet d'appui aux Comités de Gestion Scolaire      Durée : Mai 2008 – Avril 2011 (3 ans)

Date de validation : le 07 Juin 2010

Zone ciblée : Toutes les régions du Mali sauf la région de Kidal  
Groups ciblés : Membres des CGS, conseillers municipaux des Collectivités Territoriales, administrateurs chargés de CGS dans les AE et CAP dans la zone d'intervention du projet

Ver. : 2.0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p><b>Objectif global</b>                      Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion d'école en mode décentralisé pour toutes les écoles fondamentales au Mali</p>	<p>1. Type et nombre des activités réalisées dans le cadre de projet d'école et son plan d'action de l'école                      2. Amélioration des statistiques scolaires (TBS, TBA, Taux de fréquentation, etc.)</p>	<p>1. Bilan des activités de CGS                      2. Statistiques scolaires annuelles de la zone du projet</p>	
<p><b>But du projet</b>                      Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet</p>	<p>1. 80% de CGS qui ont élaboré le projet d'école et ont exécuté des activités dans le cadre de plan d'action de l'école                      2. Augmentation du niveau des contributions (financière, matérielle et physique) de la communauté à la gestion de l'école                      3. 80% des CGS qui sont jugés fonctionnels après évaluation (fiche de suivi et évaluation de fonctionnalité du CGS)</p>	<p>1. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activité de CGS                      2. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activité de CGS                      3. Fiche d'évaluation de CGS</p>	<p>1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue</p>
<p><b>Résultats attendus</b>                      1. Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes                      2. Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées</p>	<p>1.1 Clarification des rôles, attributions et responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués                      1.2 Amélioration de module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire                      1.3 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des prérogatives prévues par les textes                      2.1 80% de CGS sont mis en place démocratiquement à travers le vote à bulletin secret                      2.2 80% de CGS élaborent le projet d'école et le plan d'action de l'école                      2.3 80% de CGS réalisent au moins une activité dans le cadre de leurs plans d'action de l'école                      2.4 80% de CGS tiennent régulièrement les réunions et les assemblées générales                      2.5 80% de CGS élaborent le bilan annuel d'activités et le bilan financière</p>	<p>1.1 Modules de formation                      1.2 Modules de formation révisés                      1.3 Rapport des activités du projet, Entretiens avec des acteurs                      2.1 Rapport des activités du projet, PV de la mise en place de CGS                      2.2 Synthèse de projet d'école et plan d'action                      2.3 Synthèse des bilans des activités CGS                      2.4 Fiche d'évaluation de CGS,                      2.5 Fiche d'évaluation de CGS</p>	<p>1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue                      2. Administrateurs qui ont été formés ne sont pas mutés                      3. Membres des CGS qui ont été formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat                      4. Coordination et harmonisation des</p>

<p>3. Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est développé et consolidé</p>	<p>3.1 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des outils de suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.2 Cadre de concertation entre le CAP, les communes et les CGS est tenue au moins trois fois par an</p> <p>3.3 80% de regroupement de CGS au niveau de la commune est tenue au moins trois fois par an</p> <p>3.4 Régularité des différents rapports relatifs aux activités de CGS</p> <p>3.5 80% de Projet d'école, Plan d'action et bilan annuel de CGS sont récupérés par les Collectivités Territoriales et le CAP</p>	<p>3.1 Rapports d'activités du projet, Entretien avec des acteurs</p> <p>3.2 PV des réunions</p> <p>3.3 PV des réunions</p> <p>3.4 Rapports des CAP, des communes et des CGS, PV des réunions</p> <p>3.5 Les projets d'école, plans d'action et bilans annuels récupérés</p>	<p>interventions différents partenaires sont maintenues</p> <p>5. Situation économique des ménages ne sera pas détériorée</p>
--	--	--	---

Activités	Input	Mali	Condition préalable
<p>1.1 Mise en œuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement des CGS au niveau des écoles cibles</p> <p>1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)</p> <p>1.3 Révision du module de formation sur la mise en place/ renouvellement démocratique de CGS</p> <p>1.4 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de l'administration déconcentrée et des collectivités territoriales sur la mise en place/ renouvellement démocratique de CGS</p> <p>1.5 Mise en place/renouvellement démocratique des CGS</p>	<p>Japon</p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme</p> <p>(1) Chef conseiller/Gestion Scolaire</p> <p>(2) Coordinateur/A pproche participative</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Motos</p> <p>3. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en œuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Divers</p>	<p>« Homologues »</p> <p>1. Chef de CADDE</p> <p>2. Membres de CADDE chargés de CGS</p> <p>3. Directeurs et responsables chargés de CGS des AE concernés</p> <p>4. Directeurs et responsables chargés de CGS des CAP concernés</p> <p>5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées</p> <p>« Local du projet et les coûts afférents »</p>	<p>1. La politique de gestion de l'école en mode décentralisé est maintenue</p> <p>2. Administrateurs formés ne sont pas mutés</p> <p>3. Membres des CGS formés ne démissionnent pas avant la fin de leur mandat</p> <p>4. Coordination et harmonisation des interventions des différents partenaires sont maintenues</p> <p>Condition préalable</p>
<p>2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion participative de l'école</p> <p>2.2 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de l'administration déconcentrée et des collectivités territoriales en techniques de gestion participative de l'école</p> <p>2.3 Mise en œuvre de la formation des membres du CGS en techniques de gestion participative de l'école</p> <p>3.1 Mise en œuvre d'une enquête sur l'état des lieux dusystème de suivi</p> <p>3.2 Elaboration des modules de formation sur le système et les outils du suivi et évaluation des activités de CGS</p> <p>3.3 Mise en œuvre de la formation de mise en place de regroupement de CGS au niveau de la commune</p> <p>3.4 Mise en œuvre de la formation de mise en place de cadre de concertation entre le CAP, les Collectivités Territoriales et le CGS</p> <p>3.5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences</p>		<p>« Homologues »</p> <p>1. Chef de CADDE</p> <p>2. Membres de CADDE chargés de CGS</p> <p>3. Directeurs et responsables chargés de CGS des AE concernés</p> <p>4. Directeurs et responsables chargés de CGS des CAP concernés</p> <p>5. Conseillers chargés de l'éducation des communes concernées</p> <p>« Local du projet et les coûts afférents »</p>	<p>Condition préalable</p> <p>Politique de gestion de l'école en mode décentralisé existe</p>

Grille d'Evaluation

(1) Réalisations du Projet

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités
<p>Résultat attendu 1 : Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes</p>	<p>1.1 Mise en œuvre d'une enquête participative sur l'état des lieux du fonctionnement des CGS au niveau des écoles cibles</p>	<p>Etude de base Date : 08/06/2008-05/07/2008 (1 mois) ONG : le Comité de Défense pour l'intérêt de la femme ménagère et l'enfant (CDIFME) Les CGS concernés : 109 comités de gestion scolaire concernés (cercles de Kolokani : 25 à Kolokani et 84 à Dioulla) Budget : 8,000,000Fcfa Le questionnaire administré vise à collecter les information sur : i) la mise en œuvre des CGS, ii) le fonctionnement des CGS, iii) le suivi-évaluation des CGS Résultats : i) Il n'y a aucun CGS mis en place par un CGS, la majorité des CGS a été choisie sur la base du consensus, la désignation à main levée. ii) Sur les 109 CGS, 62 ont fait un rapport d'activités avec situation financière. Ceux qui n'en ont pas fait ont évoqué comme raison principale la méconnaissance (manque de compétence). Sur les 109 CGS seuls 49 ont élaboré en 2007-2008 un plan d'action , mais ne l'ont pas exécuté. iii) 25.68% des 109 ont été suivis par les CAP et 4.59% ont été suivis par les Maires.</p>

## Grille d'Évaluation

### (1) Réalisations du Projet

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités								
	<p>1.2 Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'enquête et d'internalisation des rôles, attributions et responsabilités des CGS et de différents acteurs impliqués (pour les administrateurs concernés par le projet)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Titre</td> <td>Atelier sur étude de base et partage de travail sur l'étude de Base et voyage au NIGER</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>15-16/Aôut/2008 (2jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>12 personnes (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>416,550Fctfa</td> </tr> </table>	Titre	Atelier sur étude de base et partage de travail sur l'étude de Base et voyage au NIGER	Date	15-16/Aôut/2008 (2jours)	Nombre de participants	12 personnes (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)	Montant	416,550Fctfa
Titre	Atelier sur étude de base et partage de travail sur l'étude de Base et voyage au NIGER									
Date	15-16/Aôut/2008 (2jours)									
Nombre de participants	12 personnes (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)									
Montant	416,550Fctfa									
	<p>1.3 Révision du module de formation sur la mise en place/renouvellement démocratique de CGS</p>	<p>En juin 2008 , un expert court-terme a fait une analyse et a préparé la révision des modules de la mise en place/renouvellement démocratique de CGS avec la CADDE.</p> <p>1) Point à améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choix opaque des membre du CGS → Recommandation sur les choix des membres du CGS en bulletin secret</li> <li>➤ Théorique → Opérationnel et pratique</li> <li>➤ 180 pages du module → Echantillonnage de module</li> <li>➤ Temps requis Total 60heures (8-10jours) → Efficacité des formations (3-5jours)</li> </ul> <p>Traduction des modules</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) en Bambara</li> <li>2) en Sonhai</li> <li>3) en Peulh</li> <li>4) en Soninké</li> </ul>								
<p>Juillet 2008</p>										

## Grille d'Evaluation

### (1) Réalisations du Projet

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités										
	<p>1.4 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de l'administration déconcentrée et des collectivités territoriales sur la mise en place/ renouvellement démocratique de CGS</p>	<p>1) Formation des formateurs (AE,CAP)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Titre</td> <td>Formation des formateurs et Validation des Guides</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>25 Août 2008 – 1<sup>er</sup> Septembre 2008 (8jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>13 personnes (AE,CAP,CADDE,NGO,partie japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>4,165,300F cfa</td> </tr> <tr> <td>Commentaire</td> <td>Lieu de formation à Bamako</td> </tr> </table>	Titre	Formation des formateurs et Validation des Guides	Date	25 Août 2008 – 1 <sup>er</sup> Septembre 2008 (8jours)	Nombre de participants	13 personnes (AE,CAP,CADDE,NGO,partie japonaise)	Montant	4,165,300F cfa	Commentaire	Lieu de formation à Bamako
Titre	Formation des formateurs et Validation des Guides											
Date	25 Août 2008 – 1 <sup>er</sup> Septembre 2008 (8jours)											
Nombre de participants	13 personnes (AE,CAP,CADDE,NGO,partie japonaise)											
Montant	4,165,300F cfa											
Commentaire	Lieu de formation à Bamako											

## Grille d'Evaluation

### (1) Réalisations du Projet

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités																																														
		<b>Formation du CGS ( CAP et CT)</b>																																														
		<p><b>I. 2008-2009</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Titre</td> <td style="width: 20%;">①Format on du CGS pour CT (109écoles)</td> <td style="width: 20%;">②Formation du CGS pour AE et CAP</td> <td style="width: 20%;">③Formation du CGS pour CT (47écoles)</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>20-21 Octobre 2008 (2jours)</td> <td>23-24 Octobre 2008 (2jours)</td> <td>26-27 Décembre 2008 (2jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>40 participants (11Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)</td> <td>30 participants (2AE, 2CAP:Directeur,Chargé du CGS)</td> <td>25 participants (3 Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>2,504,500Fcf</td> <td>1,624,600Fcf</td> <td>15 60 0Fcf</td> </tr> </table> <p><b>II. 2009-2010</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Titre</td> <td style="width: 20%;">①Formation des formateurs (CAP Fana)</td> <td style="width: 20%;">②Formation du CGS pour CT (300écoles)</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>25-26 Mai 2009 (2 jours)</td> <td>8-12 Juin 2009 (5 jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>20 participants (30participants (tous les conseillers pédagogiques ,Directeur,Chargé du CGS/AE) AE,CADDE, partie japonaise)</td> <td>108 participants (13 Communes :maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise, nouveau maire Chargé du CGS/AE)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>626,400Fcf</td> <td>9,012,000Fcf</td> </tr> <tr> <td>Commentaire</td> <td>Lieu de formation à a a</td> <td></td> </tr> </table> <p><b>III. 2010-2011</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Titre</td> <td style="width: 20%;">③Formation du CGS pour AE et CAP(1013 écoles)</td> <td style="width: 20%;">②Formation du CGS pour CT (1013écoles)</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>8-11 juin 2010 (4 jours)</td> <td>30 juin 2010-11 juillet 2010 (4 jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>53 participants (AE, CAP, CADDE, japonaise)</td> <td>307 participants (89 communes: manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>6,706,540Fcf</td> <td>13,991,700Fcf</td> </tr> <tr> <td>Commentaire</td> <td>Lieu de formation à Bamako</td> <td>Lieu de formation aux 10 CAP</td> </tr> </table>	Titre	①Format on du CGS pour CT (109écoles)	②Formation du CGS pour AE et CAP	③Formation du CGS pour CT (47écoles)	Date	20-21 Octobre 2008 (2jours)	23-24 Octobre 2008 (2jours)	26-27 Décembre 2008 (2jours)	Nombre de participants	40 participants (11Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)	30 participants (2AE, 2CAP:Directeur,Chargé du CGS)	25 participants (3 Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)	Montant	2,504,500Fcf	1,624,600Fcf	15 60 0Fcf	Titre	①Formation des formateurs (CAP Fana)	②Formation du CGS pour CT (300écoles)	Date	25-26 Mai 2009 (2 jours)	8-12 Juin 2009 (5 jours)	Nombre de participants	20 participants (30participants (tous les conseillers pédagogiques ,Directeur,Chargé du CGS/AE) AE,CADDE, partie japonaise)	108 participants (13 Communes :maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise, nouveau maire Chargé du CGS/AE)	Montant	626,400Fcf	9,012,000Fcf	Commentaire	Lieu de formation à a a		Titre	③Formation du CGS pour AE et CAP(1013 écoles)	②Formation du CGS pour CT (1013écoles)	Date	8-11 juin 2010 (4 jours)	30 juin 2010-11 juillet 2010 (4 jours)	Nombre de participants	53 participants (AE, CAP, CADDE, japonaise)	307 participants (89 communes: manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, japonaise)	Montant	6,706,540Fcf	13,991,700Fcf	Commentaire	Lieu de formation à Bamako	Lieu de formation aux 10 CAP
Titre	①Format on du CGS pour CT (109écoles)	②Formation du CGS pour AE et CAP	③Formation du CGS pour CT (47écoles)																																													
Date	20-21 Octobre 2008 (2jours)	23-24 Octobre 2008 (2jours)	26-27 Décembre 2008 (2jours)																																													
Nombre de participants	40 participants (11Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)	30 participants (2AE, 2CAP:Directeur,Chargé du CGS)	25 participants (3 Communes : manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise)																																													
Montant	2,504,500Fcf	1,624,600Fcf	15 60 0Fcf																																													
Titre	①Formation des formateurs (CAP Fana)	②Formation du CGS pour CT (300écoles)																																														
Date	25-26 Mai 2009 (2 jours)	8-12 Juin 2009 (5 jours)																																														
Nombre de participants	20 participants (30participants (tous les conseillers pédagogiques ,Directeur,Chargé du CGS/AE) AE,CADDE, partie japonaise)	108 participants (13 Communes :maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, partie japonaise, nouveau maire Chargé du CGS/AE)																																														
Montant	626,400Fcf	9,012,000Fcf																																														
Commentaire	Lieu de formation à a a																																															
Titre	③Formation du CGS pour AE et CAP(1013 écoles)	②Formation du CGS pour CT (1013écoles)																																														
Date	8-11 juin 2010 (4 jours)	30 juin 2010-11 juillet 2010 (4 jours)																																														
Nombre de participants	53 participants (AE, CAP, CADDE, japonaise)	307 participants (89 communes: manie,maire chargé d'éducation,Secrétaire Général,CADDE, japonaise)																																														
Montant	6,706,540Fcf	13,991,700Fcf																																														
Commentaire	Lieu de formation à Bamako	Lieu de formation aux 10 CAP																																														

## Grille d'Evaluation

### (1) Réalisations du Projet

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités				
	1.5 Mise en place/renouvellement démocratique des CGS	Formation de la mise en place/renouvellement démocratique des CGS				
		Nombre des écoles	Novembre 2008 109 écoles	Janvier 2009 47 écoles	2009 300 écoles	Août 2010 1013 écoles
		Nombre des animateurs ONG	11 Animateurs	8 Animateurs	20 Animateurs	80 Animateurs
		Nombre des Superviseur ONG	2 Superviseurs	2 Superviseurs	4 Superviseurs	12 Superviseurs
		Durée du foramtion	1 mois /10écoles	20jours/10écoles	1 mois/15écoles	2.5 mois/13écoles
		Montant	11,251,460Fcfa	763,708Fcfa	23,853,000 Fcfa	120,663,750Fcfa
	Commentaire			2008-2009		1. Formation de la mise en place/ renouvellement démocratique des CGS 2. Formation sur technique de gestion participative de l'école 3. Formation sur le Système de Suivi/Evaluation

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités																												
<b>Résultat attendu 2:</b> Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées	<b>2.1 Révision du module de formation des membres du CGS en techniques de gestion participative de l'école</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 35%;">Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)</td> <td style="width: 35%;">Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>19-20 Décembre 2008 (2jours)</td> <td>4-5 Février 2009 (2jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de Participants</td> <td>10 participants (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)</td> <td>13 participants (CADDE,AE,CAP,NGO, partie japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>423,000Fcfa</td> <td>223,600Fcfa</td> </tr> </table>		Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)	Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)	Date	19-20 Décembre 2008 (2jours)	4-5 Février 2009 (2jours)	Nombre de Participants	10 participants (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)	13 participants (CADDE,AE,CAP,NGO, partie japonaise)	Montant	423,000Fcfa	223,600Fcfa																
		Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)	Atelier de module sur technique de gestion participative de l'école (Modification)																											
Date	19-20 Décembre 2008 (2jours)	4-5 Février 2009 (2jours)																												
Nombre de Participants	10 participants (AE,CAP,CADDE, partie japonaise)	13 participants (CADDE,AE,CAP,NGO, partie japonaise)																												
Montant	423,000Fcfa	223,600Fcfa																												
	<b>2.2 Mise en œuvre de la formation des formateurs et des responsables de l'administration déconcentrée et des collectivités territoriales en techniques de gestion participative de l'école</b>	<p>Traduction les modules 1) en Bambara 2) en Sonhai 3) en Pelh 4) en Soninké</p> <p>1) Formation des formateurs sur technique de gestion participative de l'école (CAP)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">CAP</td> <td style="width: 35%;">Dioilla , Kolokani</td> <td style="width: 15%;">Fana</td> <td style="width: 35%;"></td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>27-31 Janvier 2008 (6 jours)</td> <td>28-30 Septembre 2009 (3 jours)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre des participants</td> <td>16 participants (CADDE,CAP, AE, partie japonaise)</td> <td>20 participants (CAP, CADDE, AE, partie japonaise)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>1,455,000Fcfa</td> <td>639,500Fcfa</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Lieu de formation à Fana</td> </tr> </table> <p>2) Formation sur technique de gestion participative de l'école ( CT)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Commune</td> <td style="width: 85%;">14 Communes de Dioilla et Kolokani</td> </tr> <tr> <td>Date</td> <td>2-3/Février/2009 (2jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre des participants</td> <td>41 participants (14 maires, maire chargé d'éducation, Secrétaire Général, CAP, AE, CADDE, partie japonaise)</td> </tr> <tr> <td>Montant</td> <td>2,952,000F cfa</td> </tr> </table>	CAP	Dioilla , Kolokani	Fana		Date	27-31 Janvier 2008 (6 jours)	28-30 Septembre 2009 (3 jours)		Nombre des participants	16 participants (CADDE,CAP, AE, partie japonaise)	20 participants (CAP, CADDE, AE, partie japonaise)		Montant	1,455,000Fcfa	639,500Fcfa					Lieu de formation à Fana	Commune	14 Communes de Dioilla et Kolokani	Date	2-3/Février/2009 (2jours)	Nombre des participants	41 participants (14 maires, maire chargé d'éducation, Secrétaire Général, CAP, AE, CADDE, partie japonaise)	Montant	2,952,000F cfa
CAP	Dioilla , Kolokani	Fana																												
Date	27-31 Janvier 2008 (6 jours)	28-30 Septembre 2009 (3 jours)																												
Nombre des participants	16 participants (CADDE,CAP, AE, partie japonaise)	20 participants (CAP, CADDE, AE, partie japonaise)																												
Montant	1,455,000Fcfa	639,500Fcfa																												
			Lieu de formation à Fana																											
Commune	14 Communes de Dioilla et Kolokani																													
Date	2-3/Février/2009 (2jours)																													
Nombre des participants	41 participants (14 maires, maire chargé d'éducation, Secrétaire Général, CAP, AE, CADDE, partie japonaise)																													
Montant	2,952,000F cfa																													

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités																																									
	2-3 Mise en oeuvre de formation sur la méthode participative de gestion scolaire à travers le CGS	<p>3) Mise en oeuvre de formation sur la méthode participative de gestion scolaire destinée aux CGS</p> <table border="1" data-bbox="343 241 1136 1422"> <tr> <td>Formation Période</td> <td>Du 27/02/2009 au 12/03/2009</td> <td>Du 17 au 26 /10/2009</td> <td>D'aout jusqu'à la fin octobre 2010</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'écoles ayant participé</td> <td>156 écoles</td> <td>300 écoles</td> <td>1013 écoles</td> </tr> <tr> <td>Zone ciblée</td> <td>14 Communes du CAP de Dioilla et de Kolokani</td> <td>19 Communes de CAP de Dioilla, Kolokani et Fana</td> <td>89 Communes de 10 CAP du pays</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>936 personnes (6 personnes /CGS)</td> <td>1200 personnes (4 personnes /CGS) plus participation environ de 60 personnes par les collectivités territoriales</td> <td>14,182 personnes (Tous les 14 membres élus de chaque CGS)</td> </tr> <tr> <td>Formateur</td> <td>10 animateurs d'ONG et 9 conseillers de CAP</td> <td>13 animateurs d'ONG et 22 conseillers de CAP</td> <td>80 animateurs d'ONG</td> </tr> <tr> <td>Superviseur</td> <td>2 personnes</td> <td>4 personnes</td> <td>15 personnes</td> </tr> <tr> <td>Nombre de jours de Formation</td> <td>6 jours</td> <td>4 jours</td> <td>4 jours</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>30,642,000 Fcfa</td> <td>36,333,500 Fcfa (y compris le frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)</td> <td>120,653,750 Fcfa (y compris les frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)</td> </tr> <tr> <td>Lieu d'organisation</td> <td>Chef lieu des communes</td> <td>Chef lieu des communes</td> <td>Dans chaque établissement scolaire</td> </tr> </table> <p>N.B) Le projet met l'accent sur la pratique lors de la formation des membres de CGS pour que les participants non-alphabétisés puissent aussi bien comprendre. Certes, la plupart des CGS ont pu élaborer un plan d'action et le réaliser.</p> <p>N.B) Le projet expérimentait de baisser le coût de la formation en considérant la faisabilité de généralisation du modèle au niveau national dans le futur. C'est pour quoi, le projet a fini par décider d'organiser la formation dans chaque établissement scolaire au lieu de rassembler les participants et de les déplacer.</p> <p>Le coût de la formation par CGS a baissé d'environ 300 000 FCA la 1<sup>ère</sup> année à environ 160 000 FCFA</p>						Formation Période	Du 27/02/2009 au 12/03/2009	Du 17 au 26 /10/2009	D'aout jusqu'à la fin octobre 2010	Nombre d'écoles ayant participé	156 écoles	300 écoles	1013 écoles	Zone ciblée	14 Communes du CAP de Dioilla et de Kolokani	19 Communes de CAP de Dioilla, Kolokani et Fana	89 Communes de 10 CAP du pays	Nombre de participants	936 personnes (6 personnes /CGS)	1200 personnes (4 personnes /CGS) plus participation environ de 60 personnes par les collectivités territoriales	14,182 personnes (Tous les 14 membres élus de chaque CGS)	Formateur	10 animateurs d'ONG et 9 conseillers de CAP	13 animateurs d'ONG et 22 conseillers de CAP	80 animateurs d'ONG	Superviseur	2 personnes	4 personnes	15 personnes	Nombre de jours de Formation	6 jours	4 jours	4 jours	Coût total	30,642,000 Fcfa	36,333,500 Fcfa (y compris le frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)	120,653,750 Fcfa (y compris les frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)	Lieu d'organisation	Chef lieu des communes	Chef lieu des communes	Dans chaque établissement scolaire
Formation Période	Du 27/02/2009 au 12/03/2009	Du 17 au 26 /10/2009	D'aout jusqu'à la fin octobre 2010																																								
Nombre d'écoles ayant participé	156 écoles	300 écoles	1013 écoles																																								
Zone ciblée	14 Communes du CAP de Dioilla et de Kolokani	19 Communes de CAP de Dioilla, Kolokani et Fana	89 Communes de 10 CAP du pays																																								
Nombre de participants	936 personnes (6 personnes /CGS)	1200 personnes (4 personnes /CGS) plus participation environ de 60 personnes par les collectivités territoriales	14,182 personnes (Tous les 14 membres élus de chaque CGS)																																								
Formateur	10 animateurs d'ONG et 9 conseillers de CAP	13 animateurs d'ONG et 22 conseillers de CAP	80 animateurs d'ONG																																								
Superviseur	2 personnes	4 personnes	15 personnes																																								
Nombre de jours de Formation	6 jours	4 jours	4 jours																																								
Coût total	30,642,000 Fcfa	36,333,500 Fcfa (y compris le frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)	120,653,750 Fcfa (y compris les frais d'organisation de formation sur la mise en place de regroupement des CGS)																																								
Lieu d'organisation	Chef lieu des communes	Chef lieu des communes	Dans chaque établissement scolaire																																								

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

Article des activités	Plan des activités	Réalisation des activités																				
<b>Résultat attendu 3</b> Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est développé et consolidé	<b>3-1</b> Mise en œuvre d'une enquête sur l'état des lieux du système de suivi	Juin 2008 : Réalisation d'une étude de base Janvier 2009 : Réalisation d'une enquête de l'état des lieux par Mlle MORIMOTO/Experte de la JICA  Selon le résultat de ces enquêtes, 25 % de CGS ont répondu qu'ils sont encadrés par le CAP et 4% ont dit qu'ils sont encadrés par la Commune. (On a constaté une faiblesse de suivi/encadrement.)  On suppose que c'est à cause de : ➤ Manque de moyen de déplacement au niveau de la commune ➤ Manque de communication entre le CAP et les communes Les activités réalisées dans le cadre de la mise en place de système de suivi;																				
	<b>3-2</b> Elaboration des modules de formation sur le système et les outils du suivi et évaluation des activités de CGS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Activités réalisées</th> <th style="width: 20%;">1. Atelier de réflexion sur le système de suivi</th> <th style="width: 20%;">2. Atelier de partage d'expérience avec les PTF et ONG</th> <th style="width: 20%;">3. Atelier de réflexion sur le module de formation de suivi</th> <th style="width: 25%;">4. Atelier de partage de système de suivi et du module</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Période</td> <td>Le 6 et 7 février 2009 (2 jours)</td> <td>Le 11, 12 et 13 février 2009 (3 jours)</td> <td>Le 13 et 14 mars 2009 (2 jours)</td> <td>Le 17 et 18 mars 2009 (2 jours)</td> </tr> <tr> <td>Nombre de participants</td> <td>13 personnes (CADDE, AE, CAP, NGO, Experts JICA)</td> <td>24 personnes (CADDE, Experts JICA, OXFAM, UNICEF, Aide et Action, World Education, Intervida, etc.)</td> <td>11 personnes (CADDE, AE, CAP, Experts JICA)</td> <td>40 personnes (CADDE, AE, CAP, Commune, Experts JICA)</td> </tr> <tr> <td>Coût total</td> <td>223 600 Fcfa</td> <td>1 276 00 Fcfa</td> <td>712 000 Fcfa</td> <td>1 639 000 Fcfa</td> </tr> </tbody> </table>	Activités réalisées	1. Atelier de réflexion sur le système de suivi	2. Atelier de partage d'expérience avec les PTF et ONG	3. Atelier de réflexion sur le module de formation de suivi	4. Atelier de partage de système de suivi et du module	Période	Le 6 et 7 février 2009 (2 jours)	Le 11, 12 et 13 février 2009 (3 jours)	Le 13 et 14 mars 2009 (2 jours)	Le 17 et 18 mars 2009 (2 jours)	Nombre de participants	13 personnes (CADDE, AE, CAP, NGO, Experts JICA)	24 personnes (CADDE, Experts JICA, OXFAM, UNICEF, Aide et Action, World Education, Intervida, etc.)	11 personnes (CADDE, AE, CAP, Experts JICA)	40 personnes (CADDE, AE, CAP, Commune, Experts JICA)	Coût total	223 600 Fcfa	1 276 00 Fcfa	712 000 Fcfa	1 639 000 Fcfa
Activités réalisées	1. Atelier de réflexion sur le système de suivi	2. Atelier de partage d'expérience avec les PTF et ONG	3. Atelier de réflexion sur le module de formation de suivi	4. Atelier de partage de système de suivi et du module																		
Période	Le 6 et 7 février 2009 (2 jours)	Le 11, 12 et 13 février 2009 (3 jours)	Le 13 et 14 mars 2009 (2 jours)	Le 17 et 18 mars 2009 (2 jours)																		
Nombre de participants	13 personnes (CADDE, AE, CAP, NGO, Experts JICA)	24 personnes (CADDE, Experts JICA, OXFAM, UNICEF, Aide et Action, World Education, Intervida, etc.)	11 personnes (CADDE, AE, CAP, Experts JICA)	40 personnes (CADDE, AE, CAP, Commune, Experts JICA)																		
Coût total	223 600 Fcfa	1 276 00 Fcfa	712 000 Fcfa	1 639 000 Fcfa																		

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

3-3  
Mise en œuvre de la formation de mise en place de regroupement de CGS au niveau de la commune

Les activités énumérées ci-dessous ont été réalisées sur la base du module de formation sur le système de suivi.

1) Formation des formateurs sur la mise en place de regroupement des CGS

Période	Du 8 au 11 avril 2009
Participant	26 personnes (AE, Conseillers de CAP, CADDE, Experts JICA)
Nombre de jours	4 jours
Coût total	2.263.000Fcf

2) Formation des membres de CGS sur la mise en place de regroupement des CGS

	Le 4, 5, 7, et 8 mai 2009
Nombre de Commune	14 Communes
Participant	510 personnes
Animateur	7 personnes
Superviseurs	2 personnes
Nombre de jours	2 jours/Commune
Coût total	8.514.400Fcf

N.B) \_ Les formations des membres de CGS sur la mise en place de regroupement des CGS se sont tenues en même temps que les formations sur la méthode participative de gestion scolaire pendant la période du 17 au 26 octobre 2009.

Le processus de mise en place de regroupement CGS est :

- a) Formation des membres de CGS
  - b) Discussion sur le pour et le contre de la participation au regroupement au niveau de chaque de CGS (par l'Assemblée Générale)
  - c) Fixation de la date de mise en place avec la commune
  - d) Election des 5 membres du bureau de regroupement sous la facilitation d'animateur d'ONG
- Les regroupements des CGS ont été mis en place dans toutes les 33 communes cibles du projet de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année et plus de 80 % de regroupement ont organisé plus de 3 séances de l'assemblée générale pendant l'année scolaire 2009-2010 pour le partage d'expériences des activités.

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

Article des activités		Plan des activités	Réalisation des activités
	3-4 Mise en œuvre de la formation de mise en place de cadre de concertation entre le CAP, les Collectivités Territoriales et le CGS	<p><b>CAP ciblé</b> CAP de Dioula</p> <p><b>Période</b> Le 3 et 4 août 2009 (Dioula) Le 7 et 8 août 2009 (Kolokani)</p> <p><b>Nombre de Communes</b> 14 Communes</p> <p><b>Participants</b> 120 personnes</p> <p><b>Coût total</b> 2.860.000Fcfa</p> <p><b>CAP de Fana</b> Le 14 et 15 décembre 2009 (2jours) 13 Communes</p> <p><b>CAP de Koliokani</b> Le 19 et 20 décembre 2009 (2jours) 10 Communes</p> <p><b>personnes</b> 89 personnes</p> <p><b>Cost</b> 1.198.000Fcfa</p>	<p>Les formations de la mise en place du « Cadre de concertation entre CAP et des communes » ont été organisées dans les 3 CAP cibles de la zone d'intervention du projet de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année.</p> <p>Le Cadre de concertation est « une plateforme » de communication entre le CAP en tant que service technique décentralisé de l'éducation, et les Communes en tant qu'organe de décentralisation.</p> <p>Les premières 2 rencontres de cadre de concertation ont été appuyées par le projet malgré le fait qu'il devait être organisé et financé avec la collaboration du CAP et des communes. On constate qu'il y a la difficulté d'organisation autonome de ces rencontres de cadre de concertation par défaut de moyens au niveau de ces structures.</p>
	3-5 Organisation des ateliers de partage et de capitalisation des expériences	<p>Juillet et Août 2008 : Voyage d'étude au projet Ecole Pour Tous du Niger</p> <p>Mars 2009 : Participation à l'atelier d'échange d'expériences entre les projets concernant l'amélioration de la gestion scolaire en Afrique d'Ouest (au Sénégal)</p> <p>Mars 2009 : Organisation d'un atelier d'échange d'expériences entre les animateurs d'ONG</p> <p>Février 2010 : Organisation d'un atelier de d'échange d'expériences entre les projets concernant l'amélioration de gestion scolaire en Afrique d'Ouest (au Mali)</p>	
Autres activités	Préparation de généralisation du modèle de CGS fonctionnel au niveau national	<p>Août 2009 Compte rendu des activités du projet à la réunion mensuelle de PTF intervenant dans le domaine de l'éducation</p> <p>Septembre 2009 Participation à l'Atelier de validation de PISE III (Paris en FRANCE)</p> <p>Du 25 au 29 janvier 2010 Réalisation d'une visite de site conjointe du Ministère de l'Éducation et PTF</p> <p>D'octobre 2009 à mars 2010 Participation à la réunion mensuelle de PTF et à la réunion de validation de PISE III (La généralisation du modèle de CGS fonctionnel du projet est inscrite dans le texte de PISE III)</p> <p>Le 1<sup>er</sup> septembre 2010 Participation à la réunion entre les PTF intervenant dans le domaine de décentralisation/décentralisation de l'éducation.</p>	

## Grille d'Evaluation

### (2) Achèvement des activités

Gestion/Administration du projet	Le 4 mars 2008	Signature sur le Procès Verbal de rencontre (RVD) sur le démarrage du projet
	Le 5 mai 2008	Lancement du projet
	Le 24 juin 2008	Atelier de lancement du projet / 1 <sup>ère</sup> comité conjoint du pilotage du projet
	Du 25 février au 2 mars 2009	Mission de l'Étude de Consultation du projet
	Le 2 mars 2009	2 <sup>ème</sup> Comité conjoint de pilotage
Communication publique du projet	Du 13 au 26 septembre 2009	Mission de l'Étude de Consultation du projet (Evaluation mi-parcours)
	Du 26 septembre 2009	3 <sup>ème</sup> Comité conjoint de pilotage du projet
	Le 7 juin 2010	4 <sup>ème</sup> Comité conjointe de pilotage du projet / Révision de Cadre Logique
	Du 22 novembre au 7 décembre 2010	Mission de l'Étude d'évaluation finale du projet
	Le 6 décembre 2010	5 <sup>ème</sup> Comité conjoint de pilotage du projet
Création et mise à jour de site WEB	Février 2010 : Création du site WEB (Description du projet/Présentation, Etat de mise en oeuvre des activités, journaux du projet etc.)	
	➤ Le 24 juin 2008 : Diffusion à la TV (ORTM) et publication de l'article sur la séance de lancement du projet dans le journal local « L'Essort »	
	➤ Le 16 novembre 2008 : Publication de l'article sur la cérémonie démarrage d'activité du projet à Diolla dans 10 journaux locaux	
	➤ Du 8 au 12 juin 2009 : Publication de l'article sur la formation des élus communales sur la mise en place de CGS dans 10 journaux locaux de la cérémonie	
	➤ Du 15 au 17 février 2010 : Diffusion à la TV (ORTM et Africable) et publication de l'article sur le séminaire de partage d'expérience entre les projets dans 9 journaux locaux	
Production d'un film de présentation du projet		Le projet prépare la production d'un film de présentation afin de communiquer au grand public avant le démarrage de la généralisation du modèle de CGS fonctionnel. (La réalisation est prévue avant la fin janvier 2010)

## Grille d'Évaluation

### (3) Achèvement des résultats attendus

Article global d'évaluation : Les Résultats attendus sont ils obtenus comme prévu par rapport aux objectifs?

Article spécifique d'évaluation		Moyen de vérification	Description
Résultats attendus	Critère (indicateurs)		
<b>Résultat attendu 1</b> Les rôles, les attributions et les responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués sont clarifiés et compris par les parties prenantes	1.1 Clarification des rôles, attributions et responsabilités du CGS et des différents acteurs impliqués	1.1 Modules de formation	➤ Les rôles des membres du CGS, attributions et responsabilités de la commune et CAP et d'autres organisations communautaires sont clarifiés dans le module de formation « Guide sur la mise en place / renouvellement démocratique des Comités de Gestion Scolaire (CGS) » élaboré par le projet. (sur la page 8 à 19) ➤ Les rôles des agents concernés sont clarifié aussi dans le « Module de Formation sur le système de Suivi/Evaluation et Encadrement des Comités de Gestion Scolaire (CGS) » (sur la page 5 à 7)
	1.2 Amélioration de module de formation des membres du CGS sur la participation communautaire liée à la gestion scolaire	1.2 Modules de formation révisés	(Année scolaire 2008-2009) ➤ Septembre 2008 : Élaboration du « Guide sur la mise en place / renouvellement démocratique des Comités de Gestion Scolaire (CGS) » ➤ Janvier 2009 : Élaboration du « Module de formation des Comités de Gestion Scolaire (CGS) en technique de gestion participative » ➤ Mars 2009 : Validation du « Module de Formation sur le système de Suivi/Evaluation et Encadrement des Comités de Gestion Scolaire (CGS) » ➤ Mars – Avril 2010 : Révision des 3 modules ci-dessus en fonction des leçons apprises pendant la mise en oeuvre des activités de 1 <sup>ère</sup> année. ➤ Mars – Avril 2010 : Élaboration des modules en version Bambara, Sonrai, Peulah et Soninké.
	1.3 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des prérogatives prévues par les textes	1.3 Rapport des activités du projet, Entretiens avec des acteurs	La population communautaire a une compréhension approfondie sur les rôles et les responsabilités du CGS d'après la réponse aux questionnaires d'entretien. Les agents techniques des Académies d'Enseignement (AE), des Centres d'Appuis Pédagogiques (CAP) et les Communes aussi.
<b>Résultat attendu 2</b> Les capacités des CGS en gestion scolaire sont renforcées	2.1 80% de CGS sont mis en place démocratiquement à travers le vote à bulletin secret	2.1 Rapport des activités du projet, PV de la mise en place de CGS	➤ Les CGS ont été mis en place en mode démocratique à travers le vote à bulletin secret dans tous les 456 établissements scolaires cibles de 1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> année du projet. (Examiné par le rapport de l'ONG pré-taire et les procès verbaux de la mise en place de CGS) ➤ Quant au résultat de l'état de mise en place de CGS dans les 1013 écoles cibles de 3 <sup>ème</sup> année, le projet attend la présentation du rapport d'activité des ONG pré-taires. Cependant, l'achèvement de plus de 90 % a été constaté à travers le compte rendu des activités par les ONG verbalement.

## Grille d'Évaluation

### (3) Achèvement des résultats attendus

Article spécifique d'évaluation		Moyen de vérification	Description
3. Le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS est développé et consolidé	2.2 80% de CGS élaborent le projet d'école et le plan d'action de l'école	2.2 Synthèse de projet d'école et plan d'action	<p>➤ 413 CGS sur 456, soit 90.6 %, ont élaboré et validé le projet d'école</p> <p>➤ 426 CGS sur 456, soit 93.4%, ont élaboré et validé le plan d'action</p>
	2.3 80% de CGS réalisent au moins une activité dans le cadre de leurs plans d'action de l'école	2.3 Synthèse des bilans des activités CGS	<p>➤ 387 CGS sur 456, soit 84.9%, ont réalisé au moins une activité</p> <p>➤ 1 351 activités ont été réalisées dans 387 CGS qui ont présenté le Bilan d'activité annuel, soit 3.49 activités réalisées par CGS</p>
	2.4 80% de CGS tiennent régulièrement les réunions et les assemblées générales	2.4 Fiche d'évaluation de CGS	<p>➤ 421 CGS sur 456 ont répondu aux questionnaires sur le fiche d'évaluation, soit 92.3% de taux de récupération.</p> <p>➤ 366 CGS sur 421 ont répondu que « plusieurs réunions du CGS ont été organisé », soit 85.7%.</p> <p>➤ 334 CGS sur 412 (taux de réponse est 90.3%) ont répondu que « plus de deux réunions du CGS se sont tenues pendant l'année scolaire », soit 81%.</p>
	2.5 80% de CGS élaborent le bilan annuel d'activités et le bilan financier	2.5 Fiche d'évaluation de CGS	<p>➤ 387 CGS sur 456 ont élaboré et validé le Bilan d'activité annuel et le bilan financier, soit 84.9%</p>
	3.1 Degré d'appropriation, par les parties prenantes, des outils de suivi et évaluation des activités de CGS	3.1 Rapports d'activités du projet, Entretien avec des acteurs	<p>➤ Les membres du CGS font le suivi de la mise en oeuvre de leurs activités eux-mêmes à travers la séance de réunion mensuelle du CGS.</p> <p>➤ Ils rendent compte des activités devant la population communautaire au moment de la séance de l'Assemblée Générale du CGS.</p> <p>➤ Ils assistent à la réunion de regroupement des CGS pour partager les informations et expériences.</p> <p>En conclusion, les membres de CGS comprennent bien l'importance du suivi des activités.</p>
3.2 Cadre de concertation entre le CAP, les communes et les CGS est tenue au moins trois fois par an	3.2 Procès verbal des réunions	<p>➤ 2 rencontres ont été organisées dans la zone de CAP de Doilla et Kolokani depuis sa mise en oeuvre et quant'au CAP de Fana, 3 rencontres ont été réalisées.</p> <p>➤ Il nous semble qu'il y a une difficulté d'organisation périodique (3 rencontres sont prévues par l'an) de rencontres par défaut de budget au niveau des CAP et des communes.</p>	

## Grille d'Évaluation

### (3) Achèvement des résultats attendus

Article spécifique d'évaluation		Moyen de vérification	Description
Résultats attendus	Critère (indicateurs)		
	<p>3.3 80% de regroupement de CGS au niveau de la commune est tenue au moins trois fois par an</p> <p>3.4 Régularité des différents rapports relatifs aux activités de CGS</p>	<p>3.3 Procès verbaux des réunions</p> <p>3.4 Rapports des CAP, des communes et des CGS, PV des réunions</p>	<p>➤ 29 regroupements sur 33 ont organisé au moins 3 rencontres pendant l'année, soit 87.87%.</p> <p>➤ La plupart des fiches du projet d'école, du plan d'action et de Bilan d'activités annuel ont été récupérés au niveau de chaque commune comme ci-dessus.</p> <p>➤ Par ailleurs, la courbe statistique de taux de récupération est en dents de scie selon la commune.</p>
	<p>3.5 80% de Projet d'école, Plan d'action et bilan annuel de CGS sont récupérés par les Collectivités Territoriales et le CAP</p>	<p>3.5 Les projets d'école, plans d'action et bilans annuels récupérés</p>	<p>➤ Plus de 80 % de fiches du projet d'école et du plan d'action ont été récupérés au niveau de chaque commune.</p> <p>➤ Cependant, les fiches du Bilan d'activités annuel n'ont pas été bien récupérées par les CAP malgré qu'elles soient arrivées jusqu'au niveau des communes. Il faut donc une amélioration du dispositif de communication entre les CAP et les communes.</p>

## Grille d'Évaluation

### (4) Achèvement du But du projet

Article global d'évaluation : Le but du projet est-il achevé comme prévu.

Article d'évaluation		Moyen de vérification	Description			
Objectif	Critère (indicateurs)					
Améliorer la gestion de l'école en rendant les CGS fonctionnels dans la zone cible du projet	1. 80% de CGS qui ont élaboré le projet d'école et son plan d'action et ont exécuté des activités dans le cadre de plan d'action de l'école	1. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activités de CGS	1. 413 CGS sur 456 ont élaboré et validé le projet d'école, soit 90.6%.			
			➤ 426 CGS sur 456 ont élaboré et validé le plan d'action, soit 93.4%.			
			➤ 387 CGS sur 456 ont réalisé au moins une activité programmée, soit 84.9%.			
				109 CGS (Etude de base)	156 CGS (1ère année)	456 CGS (2 <sup>ème</sup> année)
			Nombre de projets d'école élaborés et validés	45CGS (41.2%)	142 CGS (91%)	271 /300 CGS (90.3%)
			Nombre de plans d'action élaborés et validés	49 CGS (49.1%)	142 CGS (91%)	426 CGS (93.4%)
			Nombre de Bilans d'activités annuels élaborés et validés	N/A	129 CGS (82.6%)	387 CGS (84.9%)
			Nombre d'activités programmées	N/A	433 civités	1 619 civités
			Nombre d'activités programmées / CGS (moyenne)	N/A	3.4 activités	3.80 activités
			Coût total programmé	N/A	39 830 610 Fcfa	180 502 385Fcfa
			Montant programmé /CGS (Moyenne)	N/A	280 497 Fca	423 715Fcfa
			Nombre total d'activités réalisées	N/A	367 activités	1 351 activités
			Nombre d'activités réalisées / CGS (Moyenne)	N/A	2,84 activités	3,49 activités
Coût total dépensé	17 800 745 Fcfa	32 361 658 Fcfa	145 861 125 Fcfa			
Coût / CGS (Moyenne)	163 309 Fcfa	250 866 Fcfa	376 954 Fcfa			

## Grille d'Evaluation

### (4) Achevement du But du projet

Article d'évaluation	Moyen de	Description																		
<p>2. Augmentation du niveau des contributions (financière, matérielle et physique) de la communauté à la gestion de l'école</p>	<p>2. Synthèse de plans d'action et de bilans d'activité de CGS</p>	<p>2. La participation et contribution de la population communautaire des 456 CGS dans la gestion scolaire est considérablement améliorée par rapport au résultat du l'étude de base.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Résultat de l'Étude de Base (109 CGS)</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">456 CGS de 2<sup>ème</sup> année ( y compris 109 CGS de l'Étude de Base)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Montant mobilisé / CGS (Moyenne)</td> <td style="text-align: center;">163 310 Fcfa</td> <td style="text-align: center;">376 954 Fcfa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nombre de participants à l'Assemblée Générale / CGS (moyenne)</td> <td style="text-align: center;">Environ 25 personnes</td> <td style="text-align: center;">Environ 100 personnes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nombre de participants (femmes) à l'Assemblée Générale/ CGS (moyenne)</td> <td style="text-align: center;">Environ 5 personnes</td> <td style="text-align: center;">Environ 45 personnes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nombre de femmes élues / CGS (moyenne)</td> <td style="text-align: center;">1, 7 personnes</td> <td style="text-align: center;">3.84 personnes</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nombre de présidentes de CGS</td> <td style="text-align: center;">0 personnes</td> <td style="text-align: center;">29 personnes</td> </tr> </table>		Résultat de l'Étude de Base (109 CGS)	456 CGS de 2 <sup>ème</sup> année ( y compris 109 CGS de l'Étude de Base)	Montant mobilisé / CGS (Moyenne)	163 310 Fcfa	376 954 Fcfa	Nombre de participants à l'Assemblée Générale / CGS (moyenne)	Environ 25 personnes	Environ 100 personnes	Nombre de participants (femmes) à l'Assemblée Générale/ CGS (moyenne)	Environ 5 personnes	Environ 45 personnes	Nombre de femmes élues / CGS (moyenne)	1, 7 personnes	3.84 personnes	Nombre de présidentes de CGS	0 personnes	29 personnes
	Résultat de l'Étude de Base (109 CGS)	456 CGS de 2 <sup>ème</sup> année ( y compris 109 CGS de l'Étude de Base)																		
Montant mobilisé / CGS (Moyenne)	163 310 Fcfa	376 954 Fcfa																		
Nombre de participants à l'Assemblée Générale / CGS (moyenne)	Environ 25 personnes	Environ 100 personnes																		
Nombre de participants (femmes) à l'Assemblée Générale/ CGS (moyenne)	Environ 5 personnes	Environ 45 personnes																		
Nombre de femmes élues / CGS (moyenne)	1, 7 personnes	3.84 personnes																		
Nombre de présidentes de CGS	0 personnes	29 personnes																		
<p>3. 80% des CGS qui sont jugés fonctionnels après évaluation (fiche de suivi et évaluation de fonctionnalité du CGS)</p> <p>Possibilité d'achèvement du But du projet</p>	<p>3. Fiche d'évaluation de CGS</p>	<p>3. 432 CGS sur 456 sont jugés "fonctionnels (plus de 3.4 point selon le résultat de fiche d'évaluation)", soit 94.7%.</p>																		

## Grille d'Évaluation

### (5) Achèvement de l'objectif global

Article global d'évaluation : L' Objectif Global est il achevé comme prévu ?

Article d'évaluation		Moyen de vérification	Description (Niveau d'achèvement)
Objectif	Critère (indicateurs)		
<p><b>Objectif Global</b> Améliorer l'environnement scolaire à travers la gestion d'école en mode décentralisé pour toutes les écoles primaires au Mali</p>	<p>1. Type et nombre d'activités réalisées dans le cadre de projet d'école et son plan d'action de l'école</p> <p>2. Amélioration des statistiques scolaires (TBS, TBA, Taux de fréquentation, etc.)</p>	<p>1. Bilan des activités de CGS</p> <p>2. Statistiques scolaires annuelles de la zone du projet</p>	<p>1. Parmi les 456 écoles dans la zone d'intervention du projet des 1ères et 2èmes années, les types et nombres des activités réalisées dans les 387 écoles qui ont élaboré le bilan annuel sont les suivantes :</p> <p>a) Infrastructure et équipements scolaires (Exemple: construction de salles de classe en banco, réparation des table-bancs, etc.) 456 activités</p> <p>b) Amélioration de la qualité de l'éducation (Exemple :achat de manuels scolaires, paiement des salaires d'enseignants, cours de rattrapage, etc.) 456 activités</p> <p>c) Santé et hygiène (Exemple : construction de toilettes, installations d'eau potable, etc.) 234 activités</p> <p>d) Sensibilisation de la communauté (Exemple : solanisation des filles, participation dans les activités, etc.) 116 activités</p> <p>e) Amélioration de la gestion des écoles (Exemple : Appui à la participation au regroupement CGS, auto formation des membres de CGS, etc.) 49 activités</p> <p>f) Autres (Exemple : cantine scolaire, appui l'obtention de l'acte de naissance) 40 écoles</p> <p>2. Il a été constaté à travers les entretiens avec les acteurs au niveau de la communauté que le taux de scolarisation, le taux d'admission, le taux de fréquentation, et le taux de scolarisation des filles ont été améliorés, mais les statistiques officielles relatives à ces chiffres ne sont pas disponibles. Les données statistiques obtenues au mois de Novembre 2010 sont les suivantes :</p> <p>a) Nombre d'enfants scolarisés dans les 160 écoles du CAP de Dioïla (du niveau 1 au niveau 6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'année 2008: 26.357 élèves (57% des garçons et 43% des filles)</li> <li>• l'année 2009: 28.806 élèves (56% des garçons et 44% des filles)</li> <li>• l'année 2010: 29.110 élèves (55% des garçons et 45% des filles)</li> </ul> <p>b) Taux des élèves filles dans l'effectif de la commune de Keme-kafo, CAP de Dioïla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'année 2008: 33%</li> <li>• l'année 2009: 43%</li> <li>• l'année 2010: 48%</li> </ul> <p>c) Nombre de filles et de garçons dans la classe de 1<sup>er</sup> niveau de l'école de Nossombougou A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'année 2009: 22 filles, 34 garçons</li> <li>• L'année 2010: 38 filles, 33 garçons</li> </ul>



Plan d'action de l'année 2009  
(Mars 2009 - décembre 2009)

	Objectif	Activités	Résultats attendus	Période	Budget	Responsable
1	Renforcer les capacités des CGS en gestion participative de l'école	<p>1-1 Mise en œuvre de formation de CGS en technique de gestion participative de l'école dans 156 écoles des 14 communes des CAP de Dioila et de Kolokani</p> <p>1-2 Mise en place/renouvellement démocratique de CGS (Expérimentation du modèle rationalisé dans la nouvelle zone)</p> <p>1-3 Mise en œuvre de formation de CGS en technique de gestion participative de l'école (Expérimentation du modèle rationalisé dans la nouvelle zone)</p>	<p>Les CGS sont capable de gérer leurs écoles en manière participative.</p> <p>Les CGS ont mis en place ou renouvelés démocratiquement à travers le vote à bulletin secret</p> <p>Les CGS sont capable de gérer leurs écoles en manière participative.</p>	<p>Fin février au mi mars 2009</p> <p>juin 2009, septembre 2009</p> <p>Septembre 2009</p>	<p>30 000 000Fcf</p> <p>PM</p> <p>PM</p>	<p>L'équipe de projet AE, CAP CT ONG</p> <p>L'équipe de projet AE, CAP CT ONG</p> <p>L'équipe de projet AE, CAP CT ONG</p>
2	Consolider le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS	<p>2-1 Elaboration de documents de concept de système durable de suivi des CGS</p> <p>2-2 Mise en œuvre de formation sur la mise en place de regroupement de CGS au niveau communal</p>	<p>Les documents de concept de système de suivi des CGS sont élaborés et validés</p> <p>Le regroupement des CGS au niveau communal est mis en place et se réunir régulièrement</p>	<p>Février à mars 2009</p> <p>Juin à juillet 2009</p>	<p>1 000 000Fcf</p> <p>PM</p>	<p>L'équipe de projet L'expert à court terme</p> <p>L'équipe de projet AE, CAP CT ONG</p>

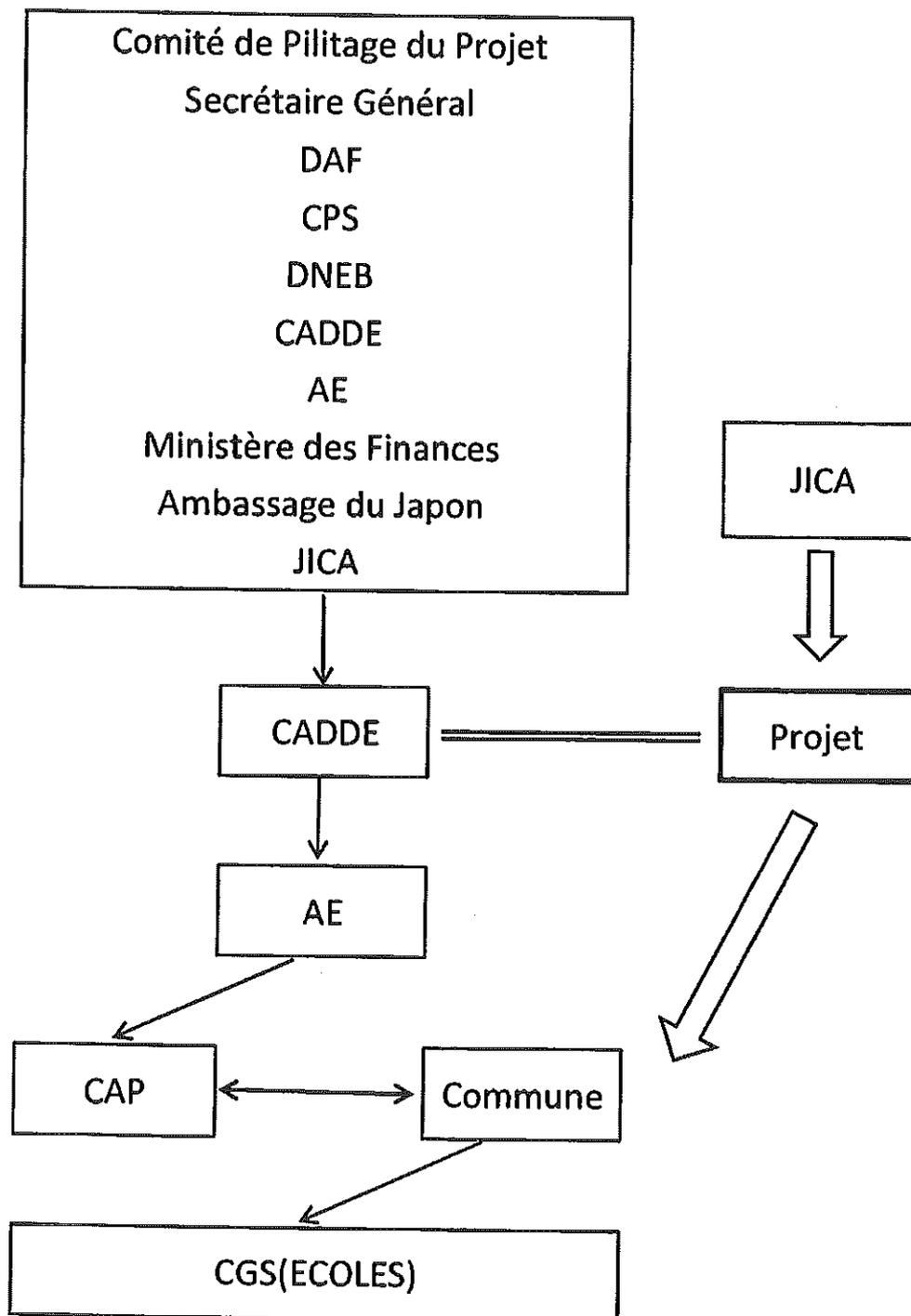
Objectif	Activités	Résultats attendus	Période	Budget	Responsable de projet
3 Améliorer l'achèvement du modèle de CGS fonctionnel	2-3 Mise en œuvre de formation sur la mise en place d'un cadre de concertation entre Collectivité Territoriale et le CAP	Le cadre de concertation entre les Collectivités Territoriales et le CAP est mis en place et se réunir régulièrement	Août 2009	PM	L'équipe projet AE, CAP CT ONG
	3-1 Organisation des ateliers de capitalisation des expériences de la première année	Les expériences de la première année des activités du projet sont capitalisées	Août 2009	1 000 000Fcfa	L'équipe du projet
	3-2 Révision du module de formation des CGS et amélioration de la stratégie de mise en œuvre de formation	Les modules de CGS sont améliorés	Août 2009	PM	L'équipe projet
	3-3 Voyage d'étude ou participation au séminaire sous régional en gestion scolaire	Échanger des expériences des différents projets	Les 3,4,5 Mars 2009	PM	L'équipe du projet

Plan d'action de l'année 2010  
(avril 2010 - mars 2011)

Objetif	Activités	Résultats attendus	Période	Budget	Responsable
1 Renforcer les capacités des CGS en gestion participative de l'école	1-1 Mise en place/renouvellement démocratique de 1000 CGS (Expérimentation du modèle rationalisé dans la nouvelle zone)	Les CGS sont mis en place ou renouvelés démocratiquement à travers le vote à bulletin secret	Juin -juillet 2010	148 681 000Fcf	L'équipe de projet AE, CAP CT ONG
	1-2 Mise en œuvre de formation de 1000 CGS sur la technique de gestion participative de l'école et sur la mise en place démocratique de regroupement de CGS (Expérimentation du modèle rationalisé dans la nouvelle zone)	Les CGS sont capable de gérer leurs écoles en manière participative.	Juin-Juillet- août 2010		L'équipe de projet AE, CAP CT ONG
	1-3 Mise en œuvre de l'expérimentation de gestion participative de cantine scolaire	Gestion participative de cantine scolaire est expérimentée et les leçons sont tirées	Septembre 2010	1 500 000Fcf	L'équipe de projet AE, CAP CT ONG
2 Consolider le mécanisme de suivi et d'accompagnement des CGS	2-1 Mise en place de regroupement de CGS au niveau communal dans la nouvelle zone	Le regroupement des CGS au niveau communal est mis en place et se réunir régulièrement	Octobre 2010	5 000 000Fcf	
	2-2 Mise en œuvre de formation sur la mise en place d'un cadre de concertation entre les Collectivités Territoriales et le CAP	Le cadre de concertation entre les Collectivités Territoriales et le CAP est mis en place et se réunir régulièrement	Juin 2010	5 000 000Fcf	L'équipe de projet AE, CAP CT ONG

Objectif	Activités	Résultats attendus	Période	Budget	Responsable
	2-3 Mise en œuvre de formation de l'administration scolaire déconcentrée dans la nouvelle zone d'intervention	Les acteurs de l'administration déconcentrée comprennent les rôles et les responsabilités par rapport aux CGS	Juin 2010	7 000 000Fcfa	L'équipe de projet AE, CAP CT ONG
	2-4 Mise en œuvre de formation des Collectivités Territoriales sur le CGS dans la nouvelle zone d'intervention	Les acteurs des Collectivités Territoriales comprennent les rôles et les responsabilités par rapport aux CGS	Juin 2010	13 307 000Fcfa	L'équipe de projet AE, CAP CT ONG
3	Améliorer l'achèvement du modèle de CGS fonctionnel et préparer progressivement la généralisation du modèle	Les modules de CGS fonctionnel pour la généralisation est validé	Juillet 2010	5 000 000Fcfa	MEALN, L'équipe du projet
	3-1 Organisation des ateliers de capitalisation des expériences et de validation du modèle de CGS fonctionnel pour la généralisation	Les modules de CGS sont améliorés	PM	2 000 000Fcfa	L'équipe du projet
	3-2 Révision du module de formation des CGS et amélioration de la stratégie de mise en œuvre de formation	Echanger des expériences des différents projets	PM	3 000 000Fcfa	JICA, L'équipe du projet
	3-3 Voyage d'étude ou participation au séminaire sous régional en gestion scolaire				

**Annexe-4 Organigramme de la Structure de Mise en Œuvre du Projet**  
**Structure d'exécution du projet**



## Annexe 5-1 Liste des Experts japonais

## (1) Experts à long terme

	Nom et Prénom	Domaine	Période
1	M.ONOUE Kimikazu	Conseiller en Chef du Projet	04 mai 2008 – 30 Avril 2011
2	Mme.SAITO Yukiko	Participation Communautaire/ Coordinatrice du Projet	30 Juin 2008 – 30 Avril 2011

## (2) Experts à court terme

	Nom et Prénom	Domaine	Période
1	Mme.MORIMOTO Minako	Planification des formations	25 mai 2008 – 29 Juillet 2011
2	Mme.MORIMOTO Minako	Etablissement du système suivi	22 Janvier 2009 – 14 Mars 2009
3	Mme.DOUCOURE Rie	Coordinatrice du Projet	27 janvier 2010 – 31 mai 2010
4	M.IWATA Morio	Coordinateur du Projet	06 Octobre 2010 – 21 mars 2010

Annexe 5-2 Liste des équipements fournis par la JICA

	Article	Caractéristiques principales	Quantité	Montant (XOF)	Montant (JPY)	Condition d'utilisation	Condition d'entretien
1	Véhicule	TOYOTA, Prado	2	32,800,000	8,590,976	Bonne	Bonne
2	Motocyclette	YAMADA DT125	3	4,670,000	652,950	Bonne	Bonne
3	Ordinateur	TOSHIBA, Ordinateur portable	2	2,714,248	225,810	Bonne	Bonne
4	Imprimante	HP Laser Jet 2015 ,3505	2	900,000	189,452	Bonne	Bonne
5	Tel/Fax	PANASONIC	1	250,000	65,000	Bonne	Bonne
6	Projecteur	EPSON	1	812,500	211,250	Bonne	Bonne
7	Photocopieuse	CANON	1	2915000	678 860	Bonne	Bonne
8	Appareil Photo numérique	SONY	2	420,000	49,560	Bonne	Bonne
9	Vidéo caméra numérique	PANASONIC	1	950,000	184300	Bonne	Bonne
10	Climatiseur	CHARP	2	800,000	77,600	Bonne	Bonne
11	Coffre	HBU 116K		225,000	57,150		

Annexe 5-3 Liste des homologues ayant effectué un stage au Japon

	Norm et Prénom	Poste/Organisation	Période
1	Pr Abou DIARRA	Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration de l'Education (CADDE)	27 Septembre 2009 – 7 Novembre 2009
2	Mme. Fily Traoré FOFANA	Chargée de la Décentralisation/Déconcentration de l'Education et des Questions Financières (CADDE)	27 Septembre 2009 – 7 Novembre 2009

### Annexe 5-4 Liste des Homologues Maliens

#### (1) Ministère de l'Éducation, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEALN)

	Prénom et Nom	Rôle	Poste/Organisation
1	Pr. Denis DOUGNON	Directeur du Projet	Secrétaire Général
2	Pr. Abou DIARRA (Gestionnaire du Projet)	Coordinateur du Projet	Chef de la Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration de l'Éducation (CADDE)
3	Mme.FOFANA Fily TRAORE		Chargée de la Décentralisation/Déconcentration de l'Éducation et des Questions Financières (CADDE)

#### (2) Académie

	Prénom et Nom	Poste/Organisation	Période
1	Mr.Moussa SISSOKO	Directeur AE de Kati	-Mai 2010
2	Mr.Boubakar SOW	Directeur AE de Kati	Juin 2010-
3	Mr.Komakan KEITA	Directeur AE de Koulikoro	- Mars 2010
4	Mr.Mamadou Lamine TRAORE	Directeur AE de Koulikoro	Avril 2010-
5	Boureima DIJRE	Chargé du CGS (AE de Kati)	- Décembre 2008
6	Souleymane AYA	Chargé du CGS (AE de Kati)	Janvier 2009-
7	Bakary D. TRAORE	Chargé du CGS (AE de Kati)	
	3ème année (2010) 9 AE concernées		

(3) Centre Animation Pédagogique (CAP)

	Prénom et Nom	Poste/Organisation	Période
1	Mr. Abdoul Wahidou MAIGA	Directeur CAP de Dioulla	
2	Mr. Moussa N'Diaye	Directeur CAP de Kolokani	- Décembre /2009
3	Mr. Babri GAREDOU	Directeur CAP de Fana	
4	Mr. Tiecoro TOURE	Chargé du CGS (CAP de Dioulla)	
5	Mr. Abdoulaye GOLI	Chargé du CGS (CAP de Kolokani)	- Décembre /2008
6	Mr. Diarrah GOUAMANE	Chargé du CGS (CAP de Kolokani)	- Août /2010
7	Mr. Ibrahim Kaba Diakité	Chargé du CGS (CAP de Kolokani)	Octobre/2010-
8	Mr. Moctar Soumare	Chargé du CGS (CAP de Fana)	- Décembre/2009
9	Mr. Maricoule Camara	Chargé du CGS (CAP de Fana)	Janvier /2010 -
	3ème année (2010) 10 CAP concernés		

(4) Collectivités Territoriales (CT)

	CAP	Nombre de Commune	Poste/Organisation
1	Dioulla	10 Communes	Maire Maire Chargé d'éducation Secrétaire Général
2	Kolokani	10 Communes	Maire Maire Chargé d'éducation Secrétaire Général
3	Fana	13 Communes	Maire Maire Chargé d'éducation Secrétaire Général
	3ème année (2010) 10 CAP 89 Communes concernés		

2010年11月22日

## 議事録

日時	2010年11月22日(月) 8:30 - 10:00	
場所	プロジェクト事務所	
面談者 (敬称略)	尾上専門家 調査団：鈴木団員	
資料	Guide sur la mise en place/renouvellement democratique des CGS	
議題	内容(敬称略)	
プロジェクトのターゲット(1年目・2年目)	1年目 156校(直接裨益者)	2年目 456校(直接裨益者：1年目含む)
	CAD/DE(地方分権化・分散化支援室。主に2名) AE(州教育アカデミー。クリコロ、カティ各所長及びCGS担当官の4名) CAP(教育指導センター。ジョイラ、コロカニの各所長及びCGS担当官の4名) 14 コミュン(各コミュン長、教育担当議員、事務局長の3名×14コミュン=42名) CGS 委員(156校×14名=2,184名)	CAD/DE(主に2名) AE(クリコロ、カティ各所長及びCGS担当官の4名) CAP(ジョイラ、コロカニ、ファナの各所長及びCGS担当官の6名) 33 コミュン(各コミュン長、教育担当議員、事務局長の3名×33コミュン=99名) CGS 委員(456校×14名=6,384名)
CAD/DE 組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAD/DEは2004年に設置された。また、同じ時期にCGS委員設置に係る法律が策定された。</li> <li>・CAD/DEは全体で30名の組織である。正規職員8名、準職員10名、その他秘書・ドライバーなど十数名。</li> </ul>	
CGSメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・代表、学校プロジェクト担当、会計、書記、啓発担当、女子就学担当、監査(これら7名は選挙により選出)</li> <li>・学校校長、教師代表1名、生徒代表1名、保護者代表2名、市民社会組織代表2名</li> </ul>	
CGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSは世銀がアイデアを出し、マリ国が自主的に実施し始めた制度である。</li> </ul>	
プロジェクト前の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS委員は村長などの指名あるいは推薦による合意などで決定することが多かった。</li> <li>・APE(保護者会)の運営状態も良好でなかった。</li> </ul>	
対象校選定	<u>1年目・2年目の対象校選定基準</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクセスの良さ</li> <li>・CAPの規模</li> <li>・パフォーマンスに問題があるところ(2007/8年の統計を基に)</li> <li>・CAPのやる気</li> <li>・他ドナーの援助状況</li> </ul> 3年目はこれらに加え、先方からの要望を追加して選定。	
PDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト開始前から、CGSモデルはあるというカウンターパートの言い分を尊重した。</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト開始時に全国普及も念頭にはあったが、そこに至るまでの前段階が大きく、PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)には「普及」を入れなかった。</li> </ul>
選挙	<ul style="list-style-type: none"> <li>色のついた紙で CGS の候補者を選ぶやり方は、マリ国の一般の選挙でも採用されている方法なので村人は慣れている。</li> <li>選挙の前に、①村長や校長などに説明、②村の集会で村人に説明、その後選挙実施というステップを踏んでいる。</li> </ul>
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>集会型モニタリングを実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>①CGS 連合 <ul style="list-style-type: none"> <li>→コミューンごとに CGS 委員代表が集合して報告</li> <li>→CGS は学校活動計画に出席に係る資金を積み立てている。</li> </ul> </li> <li>②コミューン CAP 協議会 <ul style="list-style-type: none"> <li>→プロジェクト主催で開催したときの評判はよかったが、交通費の負担が大きいため自主的に開催されていない。</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>モニタリングの成果 <ul style="list-style-type: none"> <li>→資源動員などの他の CGS の成功例を共有できる機会となった。</li> <li>→CAP、AE からの情報が CGS に伝わり、国の教育政策の共有が可能となった。</li> </ul> </li> </ul>
CGS 連合設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>代表者を立候補による選挙で選ぶ。</li> </ul>
委託 NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDIFME(1年目からの NGO)は3年目からの新規委託先 NGO に、過去の経験を伝えるなど情報を共有し、連帯して活動を行っている。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月22日(月) 15:00 - 16:30
場所	プロジェクト事務所
面談者 (敬称略)	CDIFME, Mamadou Sanogo (Coordinator), Ibowahim Kouyate (Supervisor), Matou M. Keita (Animator), Amadou Bagayoyo (Supervisor), Toumany Foyama (Assistant Technique), Leessance Ferelegu (Animator)
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主な活動は以下の3つ。①CGS設置に関する村の集会での説明会、②研修、③選挙。いずれも重要な活動である。選挙の準備である、関係者への十分な説明がなければ選挙は成功しない。</li> <li>・【選挙】1年目はCGSメンバー14名のうち12名を選挙で選んでいたため、選出に時間がかかっていた。2年目からは7名は必ず選挙で選出し、残りの5名は村に任せるように変更。もし5名の選出に問題があるようであればNGOが対応する。</li> </ul>
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モジュールに基づいて研修を行った。十分な準備が行われたので研修実施に問題はなかった。</li> <li>・モジュールの項目が多いので、研修の時間が不足することがあった。</li> <li>・1年目はコミューンの公会堂で研修が行われたので、参加者には手当と食事が支給された。3年目はそれぞれの村で研修が実施されることになり、手当と食事は参加者に支給しないこととなった。これまで村人は他ドナーなどからの研修時の手当支給に慣れていたので、参加者のモチベーションの低下がみられた。また、NGOが参加者に支給されるべき手当を不正に取得しているのではないかという疑いをもたれた。解決方法として、CDIFMEは知事、副知事、市長、CAP担当者、JICA、村長と連絡をとって説明を行い、村人の理解を得るようサポートを求めた。</li> </ul>
運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人専門家と良好なコミュニケーションの下、活動を実施した。</li> <li>・問題は日本人専門家と共有された。活動で困難が生じたときは日本人専門家と適切に対応した。</li> </ul>
主体性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAD/DE、AE、CAP、コミューンの担当者はプロジェクトを自分たちの活動という認識をもって実施している。</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主選挙によるCGS設置によって、プロジェクトは村人によく知られるようになった。村人が教育の重要性を理解するようになった。CGS活動により学校建設を行うようになった村もある。</li> <li>・村全体で学校運営にかかわるようになり、CGSの透明性が向上し、活動に責任をもつようになった。</li> <li>・正式な統計はないが、実感として就学率は改善していると思われる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女子生徒も増加した。</li> </ul>
コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修のコストは事前に十分に練られたので適切だったと思う。</li> <li>・村で研修を実施するのはコストの面からも効率的である。</li> <li>・村の人たちが研修参加に手当を求めるのは問題であり、意識改革が必要である。</li> <li>・村での研修実施時に昼食の支給は行った方がよいと考える。昼食をとるため家に戻ったまま戻ってこない参加者がいることや、昼食支給により 1 日の研修時間を長くすることができる。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月23日(火) 9:00 - 10:30
場所	Nossonbougou A 小学校
面談者 (敬称略)	CGS メンバー13名(議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表)
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目対象校</li> <li>・公立学校</li> <li>・生徒数計約600名(男子生徒約400名、女子生徒約200名)</li> <li>・CGS メンバーのうち約半数が女性</li> <li>・日本の無償資金支援による校舎及びトイレ建設も実施されている。</li> </ul>
CGS の明 確化・役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の役割が明確になった。CGS は学校運営を行っている。</li> <li>・プロジェクト前は学校スタッフが学校運営をしていたが、現在は親とコミュニティが学校活動に参加するようになったことが大きな変化である。</li> </ul>
選挙	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS は民主的に選出された。選挙は重要であり、うまくいった。</li> </ul>
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS ができてから学校プロジェクトと学校活動計画を立てるようになった。</li> <li>・月1度メンバーでミーティングを開催している。</li> <li>・CGS は活動を適切に行っている。</li> <li>・問題があれば集会を開き、問題を共有して解決法を考えている。</li> <li>・これまでに CGS が実施した活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>・教室修繕(壊れた床や屋根、窓の修理、壁の改善など)</li> <li>・チョークなどの授業用教材の購入</li> <li>・トイレ修理</li> <li>・校庭の草刈り</li> <li>・警備員雇用</li> </ul> </li> <li>・みんなのできる活動は生徒と親に参加を呼びかけて実行し、修理などの特別な技術が必要な活動は技術者に依頼した。</li> </ul>
活動費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の資金源として、生徒1人につき年間1,150Fcfを収集している。</li> <li>・学校活動計画によって、毎年集金の額は変わる。</li> <li>・集めた資金は銀行に入金して管理している。</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミューンでの CGS 会議に参加している。</li> <li>・他の CGS も一堂に会する機会、他の CGS のメンバーと知り合え、問題や成功例を知り問題の解決法を共有する機会となっている。</li> </ul>
モニタリン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各メンバーがひとつの活動に責任をもつようにしている。</li> </ul>

グ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の会議開催時に活動達成状況をチェックしている。メンバー全員で活動をモニターすることになるので、計画されたことの達成具合が知れて良い。</li> </ul>
AE、CAP、 コミュニティ の関係	<p><b>【コミュニティとの関係】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS メンバーに選出されるとコミュニティ長及びコミュニティ代表立ち会いの下、正式に承認される。契約内容は、コミュニティ長が CGS を助け、メンバーは CGS 活動に責任をもつ、というもの。</li> <li>・教育に関してのコミュニティとの関係は良い。アドバイスをしてくれている。</li> <li>・コミュニティ長には学校活動計画を提出している。コミュニティ長からの財政的なサポートやアクションはない。</li> </ul> <p><b>【CAPとの関係】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術的な面でサポートを得ている。</li> <li>・財政的な援助はない。</li> <li>・良い関係を構築できている。</li> <li>・2009 年に CAP が CGS のためのトレーニング研修を実施し、CGS から校長を含めた 4 名が参加</li> </ul>
NGO アニ メーター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 選挙における NGO のアドバイスは分かりやすかった。</li> <li>・CGS の選出方法や活動が明確になった。</li> </ul>
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校の施設が改善された。</li> <li>・親が校長に会いに来て、子どもの状況を聞きにくることが多くなった。(校長)</li> <li>・女子生徒の就学率が上がった。(女子生徒の人数が男子生徒の人数より増えた) (例：昨年女子 22 名、男子 34 名だったクラスが、今年は女子 38 名、男子 33 名になった)</li> <li>・先生の勤務状況も改善し、遅刻が少なくなった。</li> </ul>

## 議事録

日 時	2010年11月23日(火) 10:30 - 12:00
場 所	Nossombougou コミュン会議室
面談者 (敬称略)	Techienkoulou CGS メンバー11名(議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、市民社会組織代表)、コロカニCAP CGS 担当官、Nossombougou コミュン長、コムン教育担当議員
	調査団：鈴木団員
議 題	内容(敬称略)
概 要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目対象校</li> <li>・全生徒数180名(男子生徒70名、女子生徒110名)</li> <li>・前回のCGS連合に参加していない。</li> <li>・CAP、コムンにCGSが活動していない模様との報告があった。</li> </ul>
状 況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フランスのNGOが村に資金援助をしている。NGOから得た資金を管理している村の担当者から、CGSの活動費を得たが、そのときの領収書のやり取りがスムーズにいかず、関係がこじれてしまった。そのためコミュニティとCGSの関係がこじれ、学校活動計画に基づいた活動の参加をCGSがコミュニティに呼びかけたが、コミュニティは参加しなかった。</li> <li>・問題点：JICA主催の「参加型学校手法研修」時に、領収書のオリジナルをCGSにて保管管理するよう研修を受けたため、CGSはNGO資金管理担当者にオリジナルの領収書を要求された際、提出拒否し、領収書コピーを渡した。これが発端でNGO担当者から不審をかい、根拠のない噂が広まりコミュニティにも誤解を受けた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>→事前に領収書の取り交わし方につき相互の合意を得ていなかったのが問題。</li> </ul> </li> <li>・CAPが介入し村長、地域住民を集め問題の詳細を明確化し、解決へのアドバイスをした。会議を開催し意見を共有した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>→現在はほぼ問題が解決されようとしている。CGSの領収書は、状況に応じて領収書コピーの保管でも問題ないことを伝え、CGSは、NGO担当者へオリジナルを提出することで同意。本件について、できるだけ早く住民集会を通して、コミュニティに事情を説明し誤解を解く努力をするよう助言した。</li> </ul> </li> </ul>
CGS設置・活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSメンバーは民主的な選挙で選ばれている。</li> <li>・メンバーはCGSの役割を理解しており、活動を実施していた。(例：教師への給料支払い)</li> </ul>
CGSが考える問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS設置後間もない時期にCGS会議が定期的には開催されなかった。 <ul style="list-style-type: none"> <li>→メンバー間の信頼関係が構築できなかった。</li> </ul> </li> <li>・問題発生後も、対応のためにCGSメンバーでの会議が開催されなかった。</li> <li>・問題解決に際し、コムン長が仕切ってしまう、CGSメンバー間での話し合いが不十分になった。</li> </ul>
CGSが考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後は問題発生時、CGSメンバーでの会議を開催する。</li> </ul>

<p>える 解決 法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題発生時に対応する担当役をつくった。</li> <li>・CAPとの定期的な会議を開催している。</li> <li>・住民集会には村の多くの人に参加を呼びかけているが、参加できなかった村人たちにも、会議での決定事項を回覧して確認させている。</li> </ul>
<p>CGS の効 果・影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教師に給料を定期的に支払えるようになった。</li> <li>・教師用の宿舎建設をした。それまで教師は生徒の家に宿泊していたため不便であった。</li> <li>・水が教室に置かれるようになった。</li> <li>・親の教育に対する理解が深まった。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月23日(火) 12:30 - 13:30
場所	Nossombougou コミュン会議室
面談者 (敬称略)	<p>コロカニ CAP 長代理 (Diomansy Kante : CAP 長は 2009 年 12 月で退職しており、依然後任が決まっていないため、現在のところ当 CAP 長代理が CAP の運営指揮を執っている)、CAP CGS 担当官 (Goli Abdoulaye)、CAP 指導主事総括 (Ibrahima Kaba Diakite)、Nossombougou コミュン長 (Isa a Konari)、コムン教育担当議員 (Mamadou T. Konge)、CGS 連合代表(Lassine Coulibaly)</p> <p>調査団：鈴木団員</p>
議題	内容(敬称略)
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主選挙で CGS を選出するのは、適任者を CGS 委員に選ぶのに有効であった。プロジェクト開始前にも CGS はあったが、活動は活発ではなかった。</li> <li>・民主的に CGS が選ばれてから、選ばれた CGS メンバーはプライドをもって活動するようになった。</li> <li>・学校の発展に新しい CGS は貢献している。</li> <li>・CGS は CAP に学校活動計画を報告している。計画ができてから、CGS 活動が活発に実施されるようになった。例えば学校に動物や不審者が入らないように管理などもしている。</li> <li>・CGS が自ら課題を発見し、解決できるようになった。また活動の資金源を自ら見つけられるようになった。</li> <li>・教育は子どもの将来に重要だと理解され、コミュニティ全体が子どもの将来に責任をもつようになった。教育は、教育を受けた人が増加することで、コミュニティにも貢献する。</li> <li>・女子生徒の教育に対する理解が深まった。</li> </ul>
CGS と CAP、コムンとの関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前、コムンは CGS メンバーがだれか知らなかった。民主的な選出によって CAP メンバーも CGS をより支援するようになり、CGS メンバーとコムンの関係は強化されたと思う。</li> <li>・以前は学校活動計画は CAP やコムンに連絡されなかったが今は報告されるようになった。</li> <li>・研修が必要だと思われる先生がいるなどの意見が CAP に届くようになった。</li> <li>・これまでは CAP や学校校長に学校運営の責任があると考えられており、人々は CAP に教育のリクエストをしに来ていた。また、生徒の成績が良くない場合、保護者は先生を批判するだけであった。新 CGS ができてから、村人は問題の原因や課題を発見する姿勢になった。CGS が学校の問題に対応するようになり、学校運営がスムーズになって、CAP は便益を得ている。</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報や問題解決法を他の CGS 間で共有でき、CGS はお互いから学んで成功事例を取り入れている。</li> <li>・今後も続けるべきである。</li> </ul>

コミュン CAP 連絡 会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュン CAP 連絡会議に参加し、CGS の活動や、課題、バランスシートなどに関して意見を交換した。どうすれば CGS が成功し、どこがうまくいっていないかの情報を共有した。</li> </ul>
専 門 家 と の 関 係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人専門家とはよいコミュニケーションがあった。</li> <li>・問題があるときに連絡をすると対応してくれる。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO はプロジェクトの成功に大きく貢献した。</li> <li>・民主的な選挙は村人によく理解されている。選挙のおかげで村の人々は他の地域に比べても啓発されたと思う。</li> <li>・NGO の活動は効果的であった。</li> </ul>
全国展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主選挙での CGS 選出や、活動を実施する前に自分たちの役割が分かるこのモデルは全国展開にも良いと思う。教育の重要性の理解も深まる。</li> <li>・他の地域にも広げるべき。同じやり方で実施されたならば他地域でも成功すると思う。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月23日(火) 15:00 - 16:30
場所	Sirakoro 小学校
面談者 (敬称略)	Sirakoro CGS メンバー14名(議長、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表)、父母会メンバー9名、村長、CGS 連合代表 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目対象校</li> <li>・全生徒数271名(男子生徒155名、女子生徒116名)</li> <li>・教師3名</li> </ul>
CGS 選出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の役割について理解が深まった。</li> <li>・民主的な選挙が行われて CGS メンバーが選ばれた。</li> <li>・能力のある人、村の子どもの未来を考えてくれる人物が選ばれた。</li> <li>・たとえ選ばれた人が良くなかった場合でも、次回は違う人を選ぶことができるので民主的な選出は良い。</li> </ul>
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校活動計画は作成され、共有された。</li> <li>・計画は慣れていなかったのが最初は難しかった。</li> <li>・クラスの修理、机・いすの修理、授業用教材の購入、新しい教師の雇用による給料の支払いなどの活動を実施した。</li> <li>・コミュニティメンバーも共益金支払いのほかに、CGS の活動を行うときは、材料の提供やコミュニティみんなが労働力として参加した。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・みんなで集まり問題分析をして解決策を探し、実施するというプロセスや計画を立てることに慣れていなかったのが活動当初は困難に感じた。(今までは、校長、保護者代表などほんの一部のメンバーを中心に、計画を立てず資金を集め活動を実施していた)</li> <li>・計画を期間どおりに実施することに慣れていない。</li> <li>・初期は会議に定期的に参加することに慣れなかった。会議の重要性を理解してからこの問題は解決した。現在は、活動ごとに住民集会を開くことが習慣になっており問題ない。</li> </ul>
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティメンバーと一緒に活動のモニタリングをしている。</li> <li>・CGS の全メンバーにモニタリングの責任があり、モニタリングに参加している。</li> </ul>
CGS 会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS メンバーでの会議は定期的開催された。(1カ月に1度)</li> <li>・Communでの CGS 連合会議も参加している。他の CGS メンバーと知り合い、計画を知る機会になっている。活動や困難を共有し、アドバイスを得た。</li> </ul>
Commun CAP との	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校活動計画を CAP に送っている。</li> <li>・CGS メンバーは School District と Commun に報告を行っている。</li> </ul>

関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSとコミュニ及びCAPとの関係は強化された。コミュニとCAPも協力的になった。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGOの説明は分かりやすかった。</li> <li>・関心を高めた。</li> </ul>
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育及び、女子教育の重要性が理解された。</li> <li>・就学率が向上した。</li> <li>・コミュニティメンバーとCGSメンバーの信頼関係が構築された。活動ごとに、資金を使用したあと、どのように使用したかをコミュニティに報告している。</li> <li>・学校活動計画が決定されるようになった。</li> <li>・活動のあと、成功や失敗などの結果がみんなに伝えられるようになった。</li> <li>・CGSメンバーが教師をチェックする役目にもなっている。</li> <li>・生徒がテストで悪い点をとっても先生が悪いということにはならなくなった。</li> <li>・衛生への関心も強くなった。</li> <li>・親は学校に関心をもつようになった。その影響が子どもにも出ている。</li> <li>・会議開催時に、親に子どもの学校での様子を伝えることで、子どもの学校での態度が変化した。</li> <li>・以前は、親は子どもに仕事を与えていたが、新しいCGS設置後はそうでなくなった。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験を基にこれからも新しいCGSのシステムを続けることができると考える。もしできなければまた将来にやる。</li> <li>・コミュニティメンバーは計画を立てられるようになったので、続けることができると思う。</li> <li>・CGSを中心に他のドナーにも支援要請をあげ支援を受けられるよう計画之中である。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月24日(水) 9:30 - 10:30
場所	ジョイラ CAP 長室
面談者 (敬称略)	ジョイラ CAP 所長 (Abdool Wahidou maiga)、ジョイラ CGS 担当官 (Tiecoro Toure) 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
ニーズ	<p>プロジェクトはコミュニティ及び国の教育ニーズに合っていたと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで教育は中央集権化されていたが、分権化が始まり 2004 年に政府は CGS 設置を決定した。政府は教育を発展させるのに十分な財源をもっていないので、コミュニティを巻き込むことにした。</li> </ul>
CGS の役 割など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校運営が主要な役割</li> <li>・初期の CGS メンバーはその役割を理解していなかったが、プロジェクト開始後、CGS の役割が明確になった。プロジェクトの影響で CGS の教育参加が開始され、コミュニティが教育の課題を自ら見つけるようになった。</li> <li>・CGS は例えば、不十分な教育インフラ、先生の確保、1 つの教室における子どもの人数に関する問題、水の確保などの課題を見つけ、解決をする。</li> <li>・コミュニティはどのように参加すればよいか分かり、解決の方法があることを知った。プロジェクトは問題解決の手法を教えてくれた。</li> <li>・CGS は自ら主導をとって活動するようになった。</li> <li>・劇をして CGS の資金源にしている。</li> </ul>
CAP の役 割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAP と CGS の間に協力関係があり、CAP は CGS にアドバイスをし、活動計画を支援している。</li> <li>・学校活動計画を策定したことから学校に必要な支援が分かり、CAP が他ドナーに連絡するなどして、CGS のために動けるようになった。</li> <li>・CAP、コミューン、CGS 間で対等な関係が構築されている。</li> <li>・CGS は CAP から学校運営法やアドミについて学ぼうとしている。</li> <li>・CAP と CGS の関係は強化された。CGS は CAP のブランチのような存在になった。</li> <li>・教育関連の課題があるとき CGS は CAP に相談をしに来る。CAP は助言をしている。また、教育以外の相談も CGS から寄せられることもあり、CAP は例えば次のような件で対応した。 [例]パナマントウという村はニヤチラコミューンに入るべきであるが、村はコミューンより経済的に発展しているため、コミューンに入ることを拒んだ。しかし、CGS がこの問題について CAP に助けを求めたことで、CAP が話し合いの機会を設け、村がコミューンに入るように向けて解決した。現在は、ニヤチラコミューンとの関係も良好で、CGS 活動も活発である。今朝も、CGS メンバーが CAP を訪れ、CGS 担当者に対して学校訪問の要望が出された。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主選挙のとき、前 CGS メンバーは代えられることを嫌がり、新しい CGS の成功をよく思わ</li> </ul>

	<p>なかった。(以前の CGS メンバーは APE や村長が選んでいた)</p> <p>→CAPは前メンバーに会って話し合いを行い、そのうち多数からは理解を得られた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の資金が不十分であること。</li> <li>・読み書きができない人がメンバーにいること。CAP 職員には、現地語が流暢ではない職員も多いため、フランス語ができない人が CGS メンバーにいと、指導職員によっては、多少困難な点ではあるが、プロジェクトが現地語での資料(研修マニュアル)を用意してくれているので CAP 職員はそのマニュアルを参考にしており解決している。</li> <li>・ほとんどのコミュニティでは農業が主要な産業であり、雨期は農業が忙しくて、活動を実施するのが難しい。</li> <li>・雨期は村から離れたところに農業に従事しに行く者がいるので、情報が共有しにくい。</li> <li>・雨期は雨の影響で CGS の CAP へのアクセスが悪くなる。</li> </ul>
CAP コミュニティ協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングの役割がある。</li> <li>・2 月には活動の中間評価が実施された。</li> <li>・5 月に活動全体とバランスシートの確認を実施。</li> <li>・問題解決等の経験と情報を共有する。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主的な選挙への理解を人々に広めることができた。</li> <li>・NGO の活動は役に立った。</li> <li>・民主的な選挙に村の多数の者が参加した。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト終了後の準備を進めている。</li> <li>・プロジェクトよりやり方を学び利点や重要性を理解したので、この地域では今後も新しい CGS モデルを維持できると思う。</li> <li>・中学校でも新しい CGS モデルを採用し、CAP の CGS 担当職員に助言を受けながら、彼らのイニシアティブで CGS を設置し、学校活動計画も立て始めたところがある。</li> <li>・アラビア系学校も民主的な CGS モデル採用に関心をもっている。昨年度より CAP に要請がある。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月24日(水) 12:00 - 13:00
場所	Falaka 小学校
面談者 (敬称略)	Falaka CGS メンバー11名(議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、市民社会組織代表)、保護者約35名、 コミュン教育担当者
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト1年目からの対象校</li> <li>・全生徒数333名(男子生徒165名、女子生徒168名)</li> <li>・公立学校</li> </ul>
新CGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主的な選出でCGSメンバーは選ばれた。</li> <li>・村人の多数が選挙に参加した。(女性が選挙に参加できた)</li> <li>・CGSの役割や活動が明確になった。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGOのCGSに関する説明は分かりやすかった。</li> </ul>
CGS活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校活動計画策定</li> <li>・CGSメンバー会議の開催(15日ごとに会議を開催)。意見の共有</li> <li>・住民集会は年に3回開催</li> <li>・学校建設(3クラスを3年計画で建設。今年度予定どおり建設完成見込み)</li> <li>・トイレ建設</li> <li>・机、いすの修理</li> <li>・先生の雇用と給料支給</li> <li>・収入創出活動の実施</li> </ul>
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSは活発に活動を実施し、教育の発展に貢献している。</li> <li>・教室が建設されたことで、生徒の就学率が向上した。親が子ども、特に女子を学校に送るようになった。子どもは遠くの学校に行かなくてもよくなった。</li> <li>・今後は女子生徒用のクラスをつくる予定にしている。</li> <li>・自ら教育の課題を発見、解決する姿勢を身につけ、多くの経験を得ている。</li> <li>・学校に行っていない子どもを見つけたら、村の人がどうしてか親に尋ねるようになった。</li> <li>・CGSは先生と生徒間の問題も解決できる。</li> <li>・村に中学校がなく、小学校卒業後は10-30km離れた町の中学校に下宿しながら通うしかなかった。現在、CGSは村に公立中学校が建設されるようにCAPに働きかけている。正式に認可されるまでは、仮設教室で、コミュニティ教員を雇用し、CGSが中心になって支援する。</li> <li>・以前は6年生卒業後、女子生徒は家の手伝いに従事するケースが多かったが、引き続き</li> </ul>

	<p>中学へ進学させる保護者が多くなった。</p>
新 CGS モデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・透明性がある。</li> <li>・村人は新しい CGS に満足している。</li> <li>・適切な人を自由に選べる。</li> </ul>
関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS メンバー間の信頼は構築された。</li> <li>・CAP 及びコミューンとも良好な関係を築いている。</li> <li>・コミューン、CAP の情報が CGS を通してコミュニティ全体に伝わるようになった。</li> </ul>
負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 活動は自分たちの村の利益になると知っているので、負担は大きくない。</li> <li>・村人のなかには CGS 活動費の支払いが困難なものもいるが、今払えなくても将来払えるときに払ってもらうようにしている。</li> </ul>
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動をしているかメンバー間で確認している。</li> <li>・活動を実施していない場合、1,000Fcf 罰金として支払うことをメンバー間で決定した。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人で共益金の支払いが難しい場合も、収入創出活動である農場をみんなで運営して収入を得ることで、財政的に持続可能である。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月24日(水) 15:00 - 16:00
場所	Bauya 小学校
面談者 (敬称略)	Bauya CGS メンバー13名(議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表)、保護者24名、村長、コミュン長、コミュン教育担当者 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト1年目からの対象校</li> <li>・公立校</li> <li>・全生徒数264名(男子生徒117名、女子生徒147名)</li> </ul>
新CGS設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSは民主選挙で選ばれた。</li> <li>・村人の多数がCGS選挙に参加した。</li> <li>・NGOのCGS設置に関する説明は分かりやすかった。</li> </ul>
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1カ月に1回CGS会議を開催</li> <li>・必要に応じて別途会議を開催</li> <li>・住民集会を年に3回開催</li> <li>・教員用宿舎建設</li> <li>・教員給料支援</li> </ul>
利点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいCGSが設置されてから教育の重要性が理解できた。女子に対する教育の理解が深まった。</li> <li>・子どもが学校に行くようになった。学校に女子生徒が男子生徒よりも多くなった。</li> <li>・以前は、小学校を修了した女子児童の多くが、家庭に入り家事手伝いをするが多かったが、今は中学校に進学させる保護者が多くなった。</li> <li>・保護者のニーズに応え、CGSがイニシアティブをとってCAPに対し中学校新設の要請書を上げた。承認待ちである現在は、コミュニティ中学校を開始し、公立中学校が設置されるまでの間の臨時措置として、地域住民の理解を得ながら中学校教員の給料等を支援している。</li> <li>・以前は何をすればよいか分からなかったが、今はCGSを中心に具体的に活動を実施できるようになった。</li> <li>・みんなで意見を出し合うことで、問題の解決法が編み出せるようになった。</li> <li>・CGS連合を通して他のCGSと情報を共有するようになった。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新CGS設置後、人々の財政的負担が増えたことが初期の問題であった。</li> <li>・CGS活動時に、メンバーによっては他の活動がありCGS活動に参加するのが難しかった。</li> <li>・CGSが村に活動報告をするとき、簡単に理解してくれない人がいた。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校活動計画に策定した活動で、財政的に現実的でないものがあった。</li> </ul>
解決法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議を開催し、CGS 活動費の使い方や活動の重要性を説明した。</li> <li>・住民集会開催時に問題を共有し、解決に努めた。</li> <li>・コミン長や、CAP、NGO に連絡をとって支援を求めた。</li> </ul>
CGS メンバ ー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS メンバー間の関係に問題はない。</li> <li>・会議で合意をするのに時間がかかる。</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動を報告している。</li> <li>・CGS 連合は問題の解決法が見つかる機会となるなど、役に立っている。</li> </ul>
持続可能 性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・村人は教育の重要性を理解したので新しい CGS モデルは持続すると思う。</li> <li>・既にやり方を学んだので持続できる。</li> </ul>
負 担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 活動から得られる利益は大きいので、活動や財政の負担は問題ない。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月24日(水) 16:30 - 17:30
場所	Bauya 小学校
面談者 (敬称略)	Keme Kafo コミュン長 (Mamourou Sidibe)、デニエコロコミュン教育担当者 (Djonegue Maicco)、デニエコロコミュン長 (Lamine Dembele)、デニエコロ事務局長 (Sernaidui Dabou)
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもを学校に送ると、良い成績をとって学業で成功してほしかった。</li> <li>・クラスが足りておらず、必要であった。</li> <li>・質の良い教師を育成するためのトレーニングが必要であった。</li> <li>・児童、特に女子の就学率の向上が必要であった。</li> </ul>
CGS 活動 と影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS メンバーは会議に参加し、活動をしている。</li> <li>・CGS の活動は地域の教育に関するニーズを解決した。</li> <li>・村人は教育への理解を深めた。以前はコミュン長と学校の校長に学校運営の責任があったが、プロジェクト開始後は村全体に責任があるという考えが共有された。</li> <li>・CGS 活動に参加することで、問題の改善が進み、自分たちの利益になっている。</li> <li>・CGS 自体が課題を解決することができるようになった。</li> </ul>
CGS とコミ ュンの関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS は自分たちで学校活動計画を策定するようになり、コミュンに計画を報告するようになった。CGS とコミュンの関係は強化された。</li> <li>・コミュンは以前から教師の給料や学校の備品を校長に渡している。校長は CGS のメンバーの1人なので、これはコミュンが CGS を財政面からしているのと同じだと考える。</li> <li>・村での CGS 総会の前でも相談したいことがあれば、CGS はコミュンに相談にやってくるようになった。</li> <li>・コミュンはアドミ方面から CGS を支援している。</li> <li>・CGS が村人全体に伝えたいことがあるとき、コミュンは CGS がラジオを使って連絡できるように支援している。</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 連合の役割は明確である。</li> <li>・会議で CGS はコミュンに活動や課題を報告する。コミュンの教育担当者が CGS の活動を知る機会になっている。</li> <li>・違う CGS 間でも意見の共有ができ、問題が解決されるようになった。</li> <li>・CGS 連合は続けていくべきである。</li> </ul>
AE、CAP との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分権化されて政府から資金がコミュンに直接入るようになり、コミュンには資金管理の責任ができた。AE や CAP のなかにはこの変化を好ましく思わない者もいるため、関係がこじれたことがある。</li> <li>・政府から AE と CAP にも資金が行くが、それは主に教育インフラに使用されるものである。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CGS のためにコミユンから CAP と連絡をとる必要が生じたため、CAP とコミユンの関係は新しい CGS の設置により改善した。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•NGO の活動は役に立った。</li> <li>•説明が十分にできていた。</li> </ul>
困 難	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CGS との会議開催時にコミユンが財政的に CGS をサポートすべきだと思っており、CGS の参加者に交通費を支払う必要がある。</li> <li>→会議参加者への交通費などの支給のため、CGS 連合に参加する CGS は金額を定めて自分たちで積み立てをすることに決定した。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月25日(木) 8:10-8:40
場所	ファナ CAP 所長室
面談者 (敬称略)	ファナ CAP 所長 (Garedou BABRI) 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト前は、コミュニティは教育の重要性を知らなかった。プロジェクトは教育の新しいビジョンを与え、教育の重要性が認識され、村人のなかでも教育環境改善の要求が高まった。</li> <li>・2004年、政府は CGS を設置することを取極めた。CGS はプロジェクト前から存在したが、CGS メンバーは民主的に選ばれてはおらず、村人を活動に動員することもできず、活動をしていなかった。</li> <li>・政府も新 CGS モデルを全国に普及することを決定し、プロジェクトは国の教育ニーズに合致したものであった。</li> </ul>
新 CGS 設置の影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO が新しい CGS 設置の説明を行い、新 CGS モデルに村人は喜んだ。</li> <li>・村人は自分たちで CGS メンバーを選んだので、CGS 活動にも参加している。</li> <li>・CGS は学校活動計画や学校プロジェクトを策定し、実行している。</li> <li>・村人への啓発によって、村人は教育活動に関心を高めた。</li> <li>・学校は村の中心のような存在となった。</li> </ul>
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 連合会議に全 CGS は参加する。</li> <li>・CAP コミュニ連絡協議会によって CGS との関係は強化された。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO は村人に計画実行のスキルを教え、新 CGS の成功に貢献した。</li> <li>・啓発と説明がプロジェクト成功の鍵である。</li> <li>・CAP も NGO が行った活動をできると思う。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営のしかたを理解した村人は今後も新 CGS モデルを続けられると思う。</li> <li>・村人は CGS 活動による結果を知っているので、続けるだろう。</li> <li>・うまく機能していない CGS も少し存在しており、CGS の持続が困難だと思われる村もある。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月25日(木) 10:30 - 11:30
場所	Songa 小学校
面談者 (敬称略)	Songa CGS メンバー14名(うち女性3名)(議長、学校プロジェクト担当者、会計係、書記、啓発担当、女子就学担当、監査、学校校長、教師代表、生徒代表、保護者代表、市民社会組織代表)、保護者など他参加者約65名(うち女性約15名)、CAP CGS 担当官、コミュン長、コミュン教育担当議員
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目からの対象校</li> <li>・コミュニティ学校</li> <li>・生徒約100名(男子生徒約60名、女子生徒約40名)、教師4名</li> </ul>
新CGS設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSは民主的な選挙で選出された。</li> <li>・以前はCGSの役割や責任を知らなかった。だれかが勝手にCGSメンバーを選んでいて。</li> <li>・村人の多数が選挙に参加した。</li> <li>・民主的な選挙で適切な人がCGSメンバーに選ばれた。</li> <li>・CGSメンバーは活動しており、村人もCGSを信頼している。</li> <li>・総会でCGSは教育の重要性を村人に伝えている。</li> </ul>
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員宿舎建設</li> <li>・教室建設</li> <li>・教員給料支給</li> <li>・教材備品調達</li> <li>・CGSメンバー会議毎月1回開催</li> <li>・住民集会年3回開催</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前のCGSは計画がなかったので活動に問題があった。新しいCGSは村人に活動を報告している。</li> <li>・新しいCGSが設置されてから、村人が活動に参加できるようになった。(特に、女性が自由に活動できるようになった)</li> <li>・村の就学率が向上した。</li> <li>・村人は新しいCGSを信頼している。</li> <li>・村自体でも人々の信頼関係が増した。</li> <li>・教育の重要性が分かったので、人々は子どもを学校に送るようになった。</li> <li>・以前は多くの問題が存在し解決法はなかったが、新CGS設置後は地域住民みんなで多くの問題も1つずつ解決できるようになった。</li> </ul>
NGO	・NGOはCGSの役割を分かりやすく教えてくれたので、説明はよく理解できた。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO は村人みんなに参加を呼びかけたので、説明会や研修には村の多数の者が参加した。</li> </ul>
CAP、コミ ュンとの関 係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAP とコミュンからはスキルを教えてもらい、良い協力関係が築けている。</li> <li>・以前は CAP やコミュンから教育に関する情報が流れてこなかったが、今は情報が入るようになった。</li> </ul>
困 難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物理的な貢献は村人全員が一緒になってできるが、財政的なサポートは村人によって難しい場合がある。</li> <li>・計画をするときは村人と決めることで、貧しい人も貢献できるように考えている。</li> <li>・村にコピー機がないので、コピーをしようと思うとファナの中心街(車で 1 時間半)まで移動する必要があり報告書を複数作成する必要がある場合、困難を感じる。</li> <li>・CAP 事務所が遠いので、報告書を提出するのに困難を感じる。</li> </ul> <p>→この発言を受け、CAP 教育担当者より、報告書は CGS から CAP に直接提出するのではなく、コミュンに提出すること、その後コミュンから CAP にその報告書が提出されるのが本来の流れであることが全体に補足説明された。</p>
持 続 可 能 性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・負担は感じるが、子どもたちの将来のためになるものであり活動から得られる利益が分かっているため、今後も財政的・物理的な負担は担えようとする。</li> <li>・プロジェクトは教育発展のためのスキルを教えてくれたので、今後も持続できると思う。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月25日(木) 11:30 - 12:30
場所	Songa 小学校
面談者 (敬称略)	Tenenbougou コミュン長 (Fassoun Doumba)、教育担当議員(Tiecoura Fomba)、ファナ CAP CGS 担当官 (Maricoule Camara)
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
新 CGS の 影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい CGS は学校活動計画を村人やコミュンに報告する。コミュンは村で必要とされている事項が分かり、CGSの活動を助けることができるようになった。[例]CGSが教師のモニタリングを実施すると計画したとき、技術的な支援はCAPが行うことができるので、CGSの要望をコミュンがCAPに報告して、支援を得ることができるようになる。</li> <li>・コミュンが上に提出するコミュンのアクションプランを策定するときにも、各 CGS から提出された「学校プロジェクト」や「学校活動計画」を基に村の教育に関する要望を酌み取った具体的な計画を立てることができるようになった。</li> <li>・CGS の活動は村人と会議を開催して話し合い、要望を見つけて計画を策定しているので、村の要望に合致している。</li> <li>・村人は財政的・物理的なサポートについて会議で話し合うので、適切な支援や活動ができています。</li> </ul>
CGS との 関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今の CGS とコミュンの関係は良好である。</li> <li>・以前は問題があったときだけ CGS はコミュンに来ていたが、今は問題がないときにもコミュニケーションをとるようになった。</li> <li>・CGS の報告書はコミュンに届けられる。コミュンはCAPにその報告書を提出する。</li> </ul>
CAP コミュ ン連絡協 議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協議会には参加した。</li> <li>・アドミ面においてCAPと連帯している。</li> <li>・CAPとコミュンが経験や意見を交換できる場である。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュンはCGSメンバーから助言を求められても対応できないときがある。例えばCGSがコミュンに学校建設を求めたが、予算の都合上、ニーズのあるすべての学校に財政的な支援はできない。</li> <li>・CGSはコミュンに連絡をせず、直接CAPに連絡してしまい、コミュンが飛ばされてしまうことがあり、CGSに連絡手順の研修が必要だと感じる。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAPのメンバーが、NGOが行ったような研修を実施できると思う。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSはモニタリングのスキルを取得した。</li> <li>・村の人々はCGSの活動が忙しくて、自分たちの活動に支障が出ているかもしれない。</li> <li>・ネガティブなインパクトは特にない。</li> </ul>
持続可能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュンは今後もCGS活動を支援していく。</li> </ul>

性	<ul style="list-style-type: none"><li>・コムンは選挙によって5年に1度メンバーが変わるので、次回選挙後の新しいメンバーになったときに持続するかは不明である。</li><li>・コムン長が教育担当議員を任命する権限をもっているが、選出の基準は、「伝語ができるか」「学歴があるか」ではない。当議員の教育に対する情熱や能力の有無が重要であり、持続的な CGS 活動を支援していくうえで重要である。</li></ul>
---	--

## 議事録

日時	2010年11月25日(木) 14:30 - 15:30
場所	Zantiguila 小学校
面談者 (敬称略)	ファナ CAP CGS 担当官 (Maricoule Camara) 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府は分権化を進めており、地方政府を支援している。</li> <li>・コミュニティが教育に参加する手段として CGS は適切である。</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は CGS の役割と責任は明確になっていなかった。現在コミュニティは啓発され、やる気になっている。</li> <li>・新しい CGS はコミュニティで、政府が本来果たすべきであった役割を果たしている。</li> <li>・以前、教師は数カ月も給料を得ることができなかったこともあるが、今は CGS によって教師の給料支払いの問題は解決できるようになった。また、CGS のなかには教師の給料を上げることができるところもある。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・困難はあるがベストをつくしている。</li> <li>・CAP は知識集団なので、その人たちが非識字者に対して実践的に物事を教えることに慣れておらず、そういう意味でコミュニティと CAP の間にはコミュニケーションに課題がある。(CAP 教育主事のなかには、他地域から異動してきた職員もおり、現地語が流暢に話せない指導官も多いため) →解決法：CGS メンバーを CAP 事務所に招いたり、CAP 担当者が村に行き CGS メンバーと面談をするなどして第三者立ち会いの下で対応。</li> <li>・CGS のなかにはあまりにも教育の発展に責任をもち活動熱心であったために、校長が自分の職務のじゃまをされている気になるという問題が発生したケースがあった。校長は CGS メンバーなので CGS 間の不十分なコミュニケーションなども問題の発端であったであろう。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAP メンバーは NGO の介入により、自分たちの教育分野での役割を取られるのではないかと思った。しかし、その後 CGS が村で実際に活動を開始したのち、CAP メンバーは NGO の果たした役割の重要性を理解することができた。</li> </ul>
関係	<p>【AE との関係】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以前 AE はフィールドで活動をしなかったが、新しい CGS の設置後 AE は CAP に出向くようになり、CAP は AE と一緒にフィールドを訪れるようになった。</li> </ul> <p>【コミュンとの関係】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS はコミュンに連絡し、コミュンが CAP に連絡するようになり、CAP とコミュンの関係は強化された。CGS の報告書もコミュン経由で送られてくる。</li> <li>・コミュンのスタッフは CAP を訪れるようになった。</li> </ul>

CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 連合は会議の報告書を CAP に提出する。</li> <li>・連合のなかには CAP に会議への参加を求めるところもある。</li> <li>・連合はコミン内の毎回違う CGS で開催される。コミン事務所で開催されないことで、コミンと CGS が対等な関係を築くのに役立っている。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティメンバーは新しい CGS のシステムを理解し、やる気をもっているので今後も維持できると思う。</li> <li>・持続に大きな支障はないと考える。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月25日(木) 15:30 - 16:30
場所	Zantiguila 小学校
面談者 (敬称略)	Zantiguila CGS メンバー5名(うち女性1名)(議長、会計係、書記、女子就学担当、啓発担当)、ファナ CAP CGS 担当官(Maricoule Camara)
	調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目からの対象校</li> <li>・コミュニティ学校</li> <li>・生徒数約330名(うち女子約165名)</li> </ul>
新CGS設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民主的な選挙が実施された</li> <li>・NGOによる新CGS設置に係る説明は分かりやすく、よく理解できた。</li> </ul>
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の給料支払い</li> <li>・教員宿舍建設</li> <li>・トイレ設置</li> <li>・学校倉庫設置</li> <li>・CGS議長ともう1人のCGSメンバーが毎朝学校に行き、生徒が出席しているか確認している。来ていない子どもがいれば家に行って理由を尋ねている。 →毎日行っているが、教育の向上に役立つと思うので負担ではない。また、選挙で選出されたので役割をしっかりと果たしたい。</li> <li>・女の子がいる家庭、就学年齢に達しているが子どもを学校に送っていない家庭を1軒ずつ回って、女子、子どもたちには教育が必要であると説得している。</li> </ul>
負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・村人の支援がCGSの財源になっている。各家庭年間5,000Fcf 支払うように決めている。支払い状況はチェックしているので、支払っていない家庭は村長などに報告される。支払いができない貧しい家庭は支払えないことで非難はされない。払えるときに払ってもらう。</li> </ul>
CGS連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各CGSがそれぞれの問題を報告する場であり、経験を共有することができる。またアドバイスを求めることができる。</li> <li>・今後も続くべきだと思う。</li> <li>・CGSはCGS連合に資金を積み立て、CAPに行くときやCGS連合会議開催時の交通費や食費に充てている。各CGS年間7,500Fcfと決めている。</li> </ul>
モニター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動が実施されているかメンバー全員がモニタリングに参加している。</li> <li>・報告書を書いてCAPに渡している。CAPは来てアドバイスをしてくれる。</li> </ul>
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGSの啓発活動によって子どもは教師を尊敬するようになった。</li> <li>・以前、子どもたちは家で勉強をしなかったが、CGSが親に家で勉強をする必要性を住民集会で伝えて、子どもは家でも勉強をするようになった。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS になって教育の重要性を知りスキルを身につけた。また、自分は子どものときに学校に行かなかったが、学校に行っていたらもっと可能性があったであろうと考える自分の体験を、住民集会などの機会や、実際に家庭を巡回して啓発する際に子どもの保護者に話すことで、教育の大切さや勉強をすることの必要性を伝えている。</li> <li>・村の教育はプロジェクトのおかげで発展した。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が次回の CGS 選挙のあとも CGS メンバーになれば、新しい CGS の役割を果たし、CGS モデルを維持できると思う。もし選挙後にメンバーは変わったとしても、次の CGS メンバーにアドバイスをして助けることができると思う。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月26日(金) 10:00 - 11:30
場所	プロジェクト事務所
面談者 (敬称略)	クリコロ AE CGS 担当官 (Bakary D Traore) 調査団：鈴木団員
議題	内容(敬称略)
概要	Bakary 氏は 2006 年より AE の CGS 担当官に任命されている。
効果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトが始まる前から、国で定義した CGS は明確で、学校運営を担うという CGS の役割を理解していた。そのため当初はこれまでの CGS とプロジェクトのいう新しい CGS の違いが分からなかった。</li> <li>プロジェクト前の CGS は機能していなかったが、プロジェクト後に CGS は機能し始めた。新モデルは実用的であり、以前の CGS モデルは理論的であったことが分かった。以前は事務所でのみ働いていたが、今は村に出て行くようになった。</li> <li>プロジェクトには満足している。プロジェクト開始前から CGS 担当官であり、CGS が機能することで教育の発展に CGS が役に立つことが分かった。</li> <li>プロジェクトは財政を支援しているのではなく、スキルを伝えている。</li> <li>新 CGS で人々が教育活動に参加するようになった。</li> <li>JICA 開催の CGS 研修はすべて参加した。そこで学んだスキルを他の CGS オフィサーに伝えることができる。例えば、来週他のドナー(国連児童基金: UNICEF)が CGS 研修を実施しようとしており、AE はプロジェクトで得たスキルをそこで伝えることができる。(UNICEF と JICA プロジェクト間で、既に意見交換はされており、当研修はプロジェクトで作成した研修マニュアルを使用して実施するとのことである。Bakary 氏は当研修の講師を務める)</li> </ul>
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前、教育は中央集権化していたが、今は分権化した。</li> <li>2004 年に政府が CGS をマリ全国に設置するように決定した。</li> <li>教育省が新 CGS の活動を視察しに村を訪問する機会があり、担当者は新 CGS モデルの有効性を認め、全国普及することを決定した。</li> </ul>
CAP との 関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGS 連合に AE は参加しないが、CAP オブザーバーが参加し AE に報告をする。</li> <li>CGS 連合会議の報告書を AE は CAP より受け取る。</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者が意見を交換し、情報を共有する場。</li> <li>CGS の活動を支援し、CGS の活動が成功するよう助ける場として重要である。</li> <li>会議のあと、情報やアドバイスを得た CGS メンバーは村の他の人たちと共有する。</li> </ul>
CAP コミュ ン連絡協 議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>AE も参加した。</li> <li>意見を交換し情報を共有する場であり、参加してとても役に立つと思った。例えば、今はスペインに住んでいる村の出身者に CGS が寄付を求めたところ多額の寄付を得て教室を 3 つ増設したという事例があり、その情報を協議会のときに共有し、他の CGS も同じ方法で</li> </ul>

	寄付を呼びかけた。
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト終了後も、CGS メンバーは活動に慣れているので CGS は活動を維持できると思う。</li> <li>・CGS が活発であれば、CGS 連合会議も CAP コミュニ連絡協議会も活発であり続けられると思う。</li> <li>・財政が不足しているのが課題である。</li> <li>・財政面以外に、新しい CGS システムを続けるうえでの困難や支障はないと考える。</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長は村のことをよく知っているという強みがあり NGO の代わりに役割を果たすこともできるだろうが、NGO を活用する方が次の利点がある。</li> <li>1. 村によっては校長の意見を受け入れたがらない地域がある。</li> <li>2. NGO は契約によって期限を決めて実行することが義務づけられている。校長の場合、CGS に関する活動が義務とはならずうまく実行できなくてもよいという状況になってしまう可能性がある。</li> <li>3. NGO は割り当てられた役割に集中して活動することができる。校長はそれ以外にも果たすべき役割があり時間の制約が大きい。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティメンバーは教育の発展に責任をもつようになった。</li> <li>・以前は子どもを学校に行かせたくない親は校長にヒツジなどの貢ぎ物をして子どもを学校に行かせないようにしていたが、今は状況が反対になった。村人は子どもが学校に通い続けられるように支援するようになった。</li> <li>・子どもが教育を受けることで、子ども自身だけでなく、親やコミュニティも利益を得ている。</li> <li>・以前は学校や教育の問題があっても政府やコミュニティは解決できなかったが、今はコミュニティが解決できるようになった。政府が果たすべきことをコミュニティが実行している。</li> <li>・ネガティブインパクトはない。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月26日(金) 15:20 - 16:10
場所	プロジェクト事務所
面談者 (敬称略)	CAEB NGO : Boua Kori (Project assistant), Lrzan Kone (Animator), Maham oudou (Animator), Fadeba Dourbta (Animator) 調査団 : 鈴木団員
議題	内容(敬称略)
活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画どおりに活動を実施した。</li> <li>・70日間で2つのCAPの下にある22コミュンで活動を完了させた。</li> </ul>
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雨期は道が悪く村への移動が困難であった。</li> <li>・村人は雨期の時期、農業で忙しく研修に十分時間を割けない。 →解決 : コミュンに連絡をして、ラジオを使わせてもらい、ラジオを通して CGS 選挙の大切さを伝え、村人に参加を呼びかけた。</li> <li>・このプロジェクトでは、村での研修なので村人に手当・昼食を与えないことになっていたが、研修に参加して手当をもらうことに慣れていた村人は、NGO が村人に充てられた手当を渡していないのではないかという疑いをもった。 →解決 : 研修中で教育への関心を高め、本プロジェクトは資金を支援するのではなく、スキルを伝えるものであると理解してもらった。</li> <li>・村人は民主的な選挙に慣れていなかった。</li> <li>・既に存在した CGS は新しい CGS 設置に満足していなかったが、説明することで理解してもらった。 →問題があるときは校長や村長に連絡をし、小ミーティングを開いて問題を伝え、教育と新 CGS 設置の重要性を伝えて協力を求めた</li> </ul>
専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人専門家とは協力して活動した。</li> <li>・日本人と過去と一緒に働いたことがなく、期限に厳しいことや会計システムなどに最初は慣れなかったが、学ぶことができた。</li> </ul>
AE、CAP、 コミュン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育担当官は主体的に活動している。</li> <li>・NGO は彼らと良い関係を築くことができた。</li> </ul>
協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前からプロジェクトで活動している CDIFME は、あとから参加した自分たちに経験を伝えてくれるなど協力的であった。彼らから学ぶことができた。</li> <li>・弊 NGO が自主的に開催した NGO 啓発員養成研修では、CDIFME をアドバイザーとして招きお互いに意見を出し合っ、研修のやり方を向上させることができたと思う。</li> </ul>
コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修コストに特に問題はない。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年11月29日(月) 14:30 - 17:30
場所	プロジェクト事務所
面談者 (敬称略)	教育省地方分権化・分散化支援室(CAD/DE) : ABOU Diarra 室長 調査団: 丹原団長、甲田団員、桑畑団員(記録)、THIAO 団員 プロジェクト専門家: 尾上専門家、齋藤専門家、岩田専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・終了時評価調査の評価方法に関し、DAC5 項目に沿って実施することなど、評価基準の概要を説明したのち、ミニッツの提言部分につき、CAD/DE 室長と意見交換を行った。要旨は以下のとおり。</li> </ul>
モニタリングシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CAD/DE の主導の下、プロジェクト目標は総合的におおむね達成している。しかし、モニタリングシステム及び CGS モデルの公式化に関しては、引き続き何らかの対応を検討する必要がある。(丹原)</li> <li>・プロジェクトは、これまでの進捗状況を踏まえ、大きな成果を上げていることから、提言は多くないと考えている。本プロジェクト(以下「PACGS」)モデルは、マリ国教育セクター投資計画(以下「PISEⅢ」)にも組み込まれており、地方分権化にも大いに貢献していることは明白である。(Diarra 室長)</li> <li>・モニタリングシステムに関し、コミューンレベルの CGS 連合及びコミューン CAP 連絡協議会は定期的に活動されていると思料。これが組織化すれば、コミュニティー間の地域フォーラム形成につながると考え、近い将来教育省からの予算措置も考慮し得る。(Diarra 室長)</li> <li>・教育省は、PISEⅢに組み込まれた「キダル州を除く約 1,000 校において機能する CGS を設置する」ことについて、全面的に支援する姿勢であり、これは今次の合同調整委員会の機会においても、改めて確認できると思料。(Diarra 室長)</li> </ul>
コミューン CAP 連絡協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミューン CAP 連絡協議会は、情報共有の観点から重要な役割を担っている一方で、定期的な開催が困難な状況である。そこで、本協議会は、情報共有の場として位置づけることとし、モニタリングシステムのモデルには取り入れないことを提案する。協議会の役割を明確にしつつ、他方で、CGS の報告書の回収を可能ならしめる代替システムを要検討。(丹原)</li> <li>・PACGS の成功は、コミューン CAP 連絡協議会の運営が鍵となっている。同協議会は、① CGS 活動のコミューン間の経験共有の場として役立っており、また、②CAP が CGS の活動内容を把握し、同時に CGS の活動情報を教育省ラインで把握する機会として意義がある。しかし、これまで協議会が定期的に開催されてこなかったことは事実であり、その理由のひとつとしては、資金要因が挙げられる。これには、協議会参加のための移動に係る交通費支給に向けた解決策を見いだすべきであるが、CGS の積立金から回収するか、CAP の負担とすべきか、政府から支給すべきかなど、今後の検討事項として挙げられる。本件について</li> </ul>

	<p>ては、JICA の助言を得つつ、解決策を模索し、プロジェクトの期間終了までにプロジェクトが自立してモニタリングを持続できる方法を見いだすべきである。(Diarra 室長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資料回収には、低コストかつ簡素化されたモニタリングシステムを開発する必要がある。(丹原)</li> <li>・コムン CAP 連絡協議会がこれまで開催されなかったことから、短期的解決策として、プロジェクト 3 年目に関しては、同協議会をモニタリングシステムの位置づけからいったん外すことを提案したい。(丹原)</li> <li>・その場合、CGS に公的にレターを発行し、報告書を回収することは可能である。また、CAP の CGS 担当官による補完的巡回モニタリングを実施することでも(その交通費の支出元について別途議論すべきであるが)、報告書の回収は可能である。一方で、両案ともに情報共有は実施されないことになる。本協議会開催については、報告書回収を目的に、低コストかつ簡素化されたシステムの開発は重要であるものの、集結することの重要性も無視できない。(Diarra 室長)</li> <li>・CAD/DE はファスト・トラック・インシアティブ(FTI)枠組み内で、本連絡協議会の資金調達ができるよう要請しており、その結果が出るまで一時的に短期間の解決策を試行することはできると考える。(Diarra 室長)</li> </ul>
資金源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世銀により財務省に資金援助がなされている案件(Appui Direct à l'Amélioration de Rendement Scolaire : ADARS)で、教育案件にひも付けられた支援が規定されているにもかかわらず、実際の使用用途が明確になされていないことから、世銀の働きかけによって、今後当資金を CGS 活動に割り当てるよう規定する公的文書作成の案があり、これが実現すると、2012 年度予算で、CGS 活動費として使用できると考える。詳細については、Fofana 氏に追って確認したい。(Diarra 室長)</li> <li>・技術支援の一環として、日本の立場からマリ国政府もしくはマリ国財務省に対し、CGS 活動の資金を充当するよう提言されたい。(Diarra 室長)</li> <li>・世銀からの情報により、財務省にて教育分野にひも付いた支援は、既に何らかの法令に規定されているとのこと、その使用用途を明確にし、CGS 資金に充当できるよう働きかける必要がある。(Diarra 室長)</li> <li>・上述の資金獲得につき、長期的視点から将来的に取り込めると望ましいが、現時点でより実現可能性の高い資金源について議論を深めていきたい。(丹原)</li> </ul>
CGS 連合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 連合は重要な役割を担っている。この組織は、PACGS で開発されたものであり、無記名投票による CGS メンバーの選出を含め、法的文書にて位置づけられたものではない。本件に関し、CAD/DE の今後の対策はいかが(丹原)。</li> <li>・PACGS は、現行の 1,013 校を含め全国展開に向けて活動してはいるものの、現状は、第 1 フェーズを実施中であり、プロジェクトの試行段階にある。まずは、プロジェクトの基盤を固めるべきであると考え。他方、現プロジェクトの成果を踏まえ、今後、法的に規定すること自体には同意する。(Diarra 室長)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マリ国政府が「機能する CGS モデル」の重要性について十分理解されていることは、国家戦略(PISEⅢ)のなかに CGS モデルに関し、規定されていることから明らかである。よって、現段階で CGS 連合について、法的文書の整備に取りかかるべきであり、2011 年 1 月のアトリエまでにモニタリングモデルの最終化に努めるべきである。(丹原)</li> </ul>
第 2 フェーズに向けて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011 年 1 月のアトリエにおいては、PACGS の成功事例及び第 2 フェーズに向けた準備事項について、関係者間で認識を合わせる必要がある。また、別途機会を設け、関係者間で全国展開に向けたおのおの責任と役割を明確にし、必要予算を提示するとともに、それらを文書化する必要があると思料。(Diarra 室長)</li> <li>・第 2 フェーズでは、モニタリングシステムが新たに開発されているはずである。それには、まず、全過程の資金源が確実に担保されているべきである。現在は、第 2 フェーズを予測した全国展開の方策につき、経験を重ねる段階である。(Diarra 室長)</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年12月1日(水) 14:20 - 15:20
場所	教育省 省内会議室
面談者 (敬称略)	教育省: DOUGNON 事務次官、Diakité 技術顧問(地方分権化・分散化担当) 調査団: CAD/DE 室長 ABOU Diarra 氏、丹原団長、甲田団員、鈴木団員、桑畑団員(記録) プロジェクト専門家: 尾上専門家、齋藤専門家、岩田専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PACGS 終了時評価調査団の表敬を兼ね、調査結果(中間報告)と今後のプロジェクトの進め方を簡潔に説明した。また、評価調査の結果、モニタリングシステムが十分機能するよう見直す必要があり、今後、約 6 カ月プロジェクトを延長し、機能するモニタリングシステムを開発する必要性を述べた。また、要請されている本プロジェクトの第 2 フェーズ実施にあたり、資金源の確保〔特に日本社会開発基金(JSDF)申請〕及び教育省の予算確保が必要条件であることを説明し、次官の同意を得た。</li> </ul>
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS の設置以前から保護者会が存在し学校の運営に住民が参加する下地があったが、地方分権化政策の一環として CGS が設置されてからコミュニティによるより主体的な学校運営が可能となった。しかしながら現状では機能していない CGS が多く存在しているため、これらの CGS をいかに機能化させるかについて、政府として検討している。教育省としてはマリ国内のすべての学校にCGSを設立することをめざしており、CGS を機能化させ維持させるために、教育の地方分権化の責任を担う行政機関(AE、CAP、コムン)の強化を通じて CGS の運営をフォローする。(DOUGNON 次官)</li> </ul>
延長フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・延長フェーズは、モニタリングシステムの確立のためにぜひ実施してほしい。マリ国政府としても機能する CGS の全国展開に合わせて 2012 年度予算で CGS の強化支援に関する予算項目を設けて計上する予定である。(DOUGNON 次官)</li> <li>・将来的には、CGS を高等学校(Lycée)まで実施したい。学校がコミュニティの所有となるように進めていきたい。(DOUGNON 次官)</li> <li>・第 2 フェーズの資金獲得のため、JSDF を申請するにあたり、日本と世銀のプロセスにのって手続きを進める。(DOUGNON 次官)</li> </ul>
CGS 法制化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現行の CGS 関連法令には、CGS の民主選挙による設置や CGS 連合など機能する CGS モデルに必要な要素についての記載がないため、ぜひ法制化について検討頂きたい。(尾上)</li> <li>・確かに CGS に関して法的根拠は不足している。また、保護者会との混乱を避けるためにも、これはぜひ制定する方向で進めたい。(DOUGNON 次官)</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年12月1日(水) 15:30 - 16:30
場所	米国国際開発庁(USAID) PRADDE-PC プロジェクト事務所
面談者 (敬称略)	USAID: TOURE Allaye Boureima (Chargée du Projet du PRADDE-PC) 調査団: 丹原団長、甲田団員、桑畑団員(記録) プロジェクト専門家: 尾上専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACGS 終了時評価調査の結果(中間報告)及び今後の進め方を端的に説明したのち、USAID PRADDE-PC の PACGS に対する見解を聞き、USAID の地方分権化に係るプロジェクトについて概要説明を受けた。</li> <li>• USAID は、PACGS 同様、教育省地方分権化・分散化支援室(CAD/DE)内に執務室を構えている。2010年9月より、定期的に、地方分権化に関する類似案件をもつスウェーデン開発庁(SNV)、USAID(PGP2、PRADDE-PC)、JICA(PACGS)及び教育省(CAD/DE)で事業内容や共通事項について議論し、情報共有に努めている様子。</li> <li>• TOURE 氏は、社会市民活動に熱心で、CGS 連合の法制化に関し、その重要性を強調。同日午後、教育省事務次官がCGSの法制化に関して積極的な態度を示していたことを報告し、今後の法制化に係る協力を依頼した。</li> <li>• USAID のプロジェクトでは、教育行政ライン〔統計計画局(CPS)、財務管理局(DAF)、アカデミー(AE)、県教育指導センター(CAP)、教育省官房〕及び地方自治体ライン(コミュン、地域共同体、CGS)の計画策定、活動実施、モニタリングに関する能力強化を目的としている。</li> </ul>
議論内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• これまでの調査においては、評価結果は極めて良好である。しかしながら、CGSのモニタリングに関する達成は難しい。現段階では、プロジェクト期間の6カ月程度の延長及び第2フェーズの実施を検討している。PACGSは、機能するCGSの実施に注力することとし、教育省及び現場における関係者の協力を得ることを依頼し、全国ワークショップの開催を予定している。(丹原)</li> <li>• PACGSとPRADDE-PCは、活動目的、活動内容においても相互補強できるもので、協働できる道をプロジェクト開始当時から検討してきた。PACGSは、CGSを通じた計画策定、運営、モニタリングなどの活動により地方共同体の能力強化をしているだけでなく、低コストで分かりやすく設計されており、マリ人としてこのプロジェクトを喜ばしく思う。(TOURE氏)</li> <li>• PRADDE-PCは保護者会(APE)、CGS、母親会(AME)を対象にプロジェクトを実施している。PRADDE-PC、PACGS、SNV、PGP2(USAID)間で2010年9月より、互いに悪影響がないよう、情報共有会議を開始した。(TOURE氏)</li> <li>• 今後のPRADDE-PCの予定としては、コミュンを通じて100~200米ドルを学校に支援す</li> </ul>

	<p>る。これは、コミンが提出するコミュニティによって作成された活動計画表を基に支給することで計画している。プロジェクトとしては、コミンが活動計画表に従って資金を運営する能力があることを確認したい。現在、このガイドを作成中である。(TOURE 氏)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• PRADDE-PC の作成するモニタリングシステムを PACGS に適応できるものとする。(TOURE 氏)</li></ul>
--	---

## 議事録

日時	2010年12月2日(木) 8:00 - 8:30
場所	フランス開発庁(AFD)
面談者 (敬称略)	AFD : Marion BUTIGIEG 教育保健案件担当 調査団: 丹原団長、甲田団員、桑畑団員(記録) プロジェクト専門家: 尾上専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PACGS 終了時評価調査の結果(中間報告)と今後のプロジェクトの進め方を簡潔に説明し、その後、教育分野における AFD のプロジェクト概要について説明を聞き、適宜意見交換を行った。</li> <li>• AFD は、マリ国の教育分野におけるドナー協調を主導しているため、PACGS の全国展開に関し、他ドナーの活動を把握したうえでの意見を伺った。</li> </ul>
面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• これまでの調査においては、評価結果は極めて良好である。一方で、「機能する CGS のモニタリング」に関する達成は難しい。そのため、プロジェクト期間を 6 カ月程度延長することを検討しており、これは教育省関係者からも強い要請がある。延長フェーズにおいては、CGS 連合の法制化や全国展開に係る世銀 JSDF 基金を確保することなどを想定している。AFD は主要ドナーにおいて、主要ドナー及び教育省の協調と伺っている。それを踏まえて AFD の見解を伺うとともに、今後全国展開に向けて他ドナーとのコーディネーションを依頼したい。(丹原)</li> <li>• 現在有している情報が限られていることから、現時点で JICA プロジェクトに対する評価に関してコメントは難しいが、地方分権化に関しては、UNICEF や USAID などが関係してくるものの、CGS を対象にしたプロジェクトは PACGS のみなので、全国展開を実施するに際し、大きな問題はないものとする。(Marion 氏)</li> <li>• マリ国の初等教育分野には、既にかかなりの資金援助がなされていることから、AFD では、技術教育、中等教育、女子教育に注力している。ハード面支援では、学校建設<sup>1</sup>を目的に教育省に 800 万ユーロを支援しており、ソフト面支援では、児童の成績評価のためのツールの開発、教員研修を受けていない教員を対象とした教授法ガイドなどを作成している。(Marion 氏)</li> <li>• ドナー会合の開催頻度はいかが。(丹原)</li> <li>• 毎月開催している。教育省と 15 のドナーが参加している。議論は、技術的な内容は少なく、政治的色合いが強い。AFD がドナー協調の主導を担当するのは 2011 年 4 月までなので、それまでに、技術支援のより良い協調のためのドナーマッピング作成を予定している。教育省内でドナー間の活動が整理されていないので、来年 4 月までにこの作業はぜひ完</li> </ul>

<sup>1</sup> モプチ州、セグー州、トゥンブクトゥ州、バマコ州における高等学校建設を実施。

	<p>成させたい。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•2011年1月にCGSモデルの全国展開のためのワークショップが開催されるので、それにはぜひAFDからもご参加頂きたい。(丹原)</li></ul>
--	--

## 議事録

日 時	2010年12月4日(土) 9:30 - 11:00
場 所	Nossombougou A 小学校
面談者 (敬称略)	CGS メンバー12名 調査団：丹原団長、桑畑団員、THIAO 団員、甲田団員(記録) プロジェクト専門家：齋藤専門家、岩田専門家
議 題	内容(敬称略)
概 要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目対象校</li> <li>・公立学校</li> <li>・生徒数計約600名(男子生徒約400名、女子生徒約200名)</li> <li>・CGS メンバーのうち約半数が女性</li> <li>・日本の無償資金協力による校舎及びトイレ建設も実施されている。</li> </ul>
プロジェク ト活動によ り生じた変 化	<b>【生徒】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女子就学者数の増加</li> </ul> (2009年度：男子213名、女子195名。2010年度：男子199名、女子200名)
CGS 委員 の任務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まったく大変ではない。</li> <li>・子どもの未来を保障するための重要な役割であり、誇りをもって実施している。</li> </ul>
教育環境 の向上の ために必 要だと思う こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・十分な教材・施設整備の確保(教科書・水道の補充、採光可能な屋根の改修など)</li> <li>・教員数の増加(現在、399名の生徒に対し7名の教員で授業を実施)</li> <li>・学校の安全の確保(学校周辺の塀の建設など)</li> <li>・教育改善をテーマとしたCGS 委員に対する研修の実施</li> </ul>
CGS 集会 への地域 住民の参 加率を向 上させる方 法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集会実施前に児童を通じて保護者に連絡したり、ラジオを利用して広く地域住民に呼びかける。</li> <li>・集会は住民が参加しやすい土曜の午前中に実施する。</li> </ul>
CGS 活動 費の透明 性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集金の目的及び活用結果をしっかりと住民に説明する。</li> </ul>
過 去 と 比 較 した 学 校 の 変 化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昔の方が教室の質は低かったが、生徒の質は高かった。(教員1人当たりの生徒数が少なかった)</li> <li>・昔の方が教師に対する尊敬の念を抱いていた。</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年12月4日(土) 12:30 - 14:00
場所	Sirakoro 小学校
面談者 (敬称略)	Sirakoro CGS メンバー14名 調査団：丹原団長、桑畑団員、THIAO 団員、甲田団員(記録) プロジェクト専門家：齋藤専門家、岩田専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト2年目対象校</li> <li>・全生徒数 271名(男子生徒 155名、女子生徒 116名)</li> <li>・教師 3名</li> </ul>
プロジェクト活動により生じた変化	<p><b>【学校】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中学校の入学試験のために夜間学校を開放し補習を実施している。CGS が集金したお金を活用し、夜間の教室の電気代を支払っている。</li> <li>・以前は教育に無関心だった地域住民が教育に関心をもつようになり、ほぼすべての保護者がきちんと子どもが学校に通っているか確認するようになった。</li> <li>・就学率(特に女子就学率)が向上した。</li> </ul> <p><b>【教師】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教師の無断欠席や遅刻が減り、休暇をとる場合は事前に校長の許可を得るようになった。</li> <li>・CGS や地域住民の学校教育への関心が高まったため、教師が授業の事前準備を以前よりきちんと行うようになった。</li> <li>・授業の内容の理解度を確認するため毎月小テストを実施するようになった。保護者を学校に招き、小テストの結果を伝えている。</li> </ul> <p><b>【保護者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女子生徒をもつ保護者に対し、女子生徒が教育を受ける重要性を説いた結果(母親向けの会合、寸劇などを実施)、現在では多くの保護者が女子生徒にも学校に行く機会を与えることを理解し、実行している。</li> </ul>
CGS 集会への地域住民の参加率を向上させる方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CGS 集会があることを学校で生徒に連絡し、生徒から両親に CGS 集会が開かれることを伝えてもらう。</li> <li>・地域住民から集金した資金の活用結果を CGS 集会の場で伝えることにより、地域住民の関心が高まり、高い参加率につながる。</li> </ul>
教育の重要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの研修を通して計画的に活動を実施するノウハウを学んだ。実際の仕事(農作業)でもこのノウハウを生かしている。学ぶこと(教育を受けること)は、実生活の改善につながる。</li> </ul>

2010年12月6日

議事録

日時	2010年12月6日(月) 16:15 - 16:45
場所	在マリ日本大使館
面談者 (敬称略)	大島寛之一等書記官 調査団：丹原団長、鈴木団員、桑畑団員、THIAO 団員、甲田団員(記録) プロジェクト専門家：尾上専門家
議題	内容(敬称略)
概要	・現地報告書に基づき、調査結果概要(プロジェクト目標達成度、上位目標達成度、評価 5 項目結果、提言)及び所感を報告。
質疑応答 内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所感で述べられている「インパクト評価」とは何を指すのか？(大島書記官) →例えば、無作為に学校を抽出し、プロジェクトが関与している学校と関与していない学校における違いを調査する。他国で実施している「みんなの学校」プロジェクトでもインパクト評価を導入している。(丹原)</li> <li>・本終了時評価調査を通じてプロジェクトの課題が整理された。残りのプロジェクト期間にて、本終了時評価調査で言及された提言内容に基づき活動を実施していきたい。(尾上)</li> <li>・本プロジェクト及びフェーズ 2 の実施にあたり、外務省本省もその重要性・必要性を理解している様子。(大島書記官)</li> </ul>

## 議事録

日時	2010年12月7日(火) 10:00 - 11:00
場所	世界銀行
面談者 (敬称略)	Mr. Pierre Joseph KAMANO 調査団：丹原団長、鈴木団員、THIAO 団員、甲田団員(記録) プロジェクト専門家：尾上専門家、齋藤専門家
議題	内容(敬称略)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・終了時評価調査結果の要旨報告</li> <li>・JSDF 申請に関する今後の具体的プロセスの確認</li> </ul>
JSDF 申請 に関する 今後の具 体的プロ セス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の申請プロセスは以下のとおり。(KAMANO 氏) <ul style="list-style-type: none"> <li>-4 月末までにマリ国内で申請書の内容を詰め、世銀本部(ワシントン)に提出</li> <li>-6 月末までに世銀本部(ワシントン)による審査結果の回答</li> <li>-6~7 月にかけて世銀と教育省間でのグラント契約の作成及び調印</li> <li>-9 月末までに JSDF 資金の獲得、運用開始</li> </ul> </li> <li>・前回の教育省とドナーとの JSDF 申請内容共有会議にて指摘したとおり、CGS の法的位置づけを明確に整理し、関係者に周知する必要があると考える。つまり、現状においては CGS と APE(保護者会)が異なる法令で併存しており、関係者の混乱を招いていると考える。また、CGS というコミュニティを基盤とした組織に対して、政府による補助金の配賦など公的な介入を法的に説明ができるよう関連法令、文書を整備しなければならない。(KAMANO 氏)</li> <li>・仏語圏アフリカでは、学校運営に携わる組織が複数存在しており、各組織がうまく連携していない場合が多い。マリにおいても、CGS のほかに APE(父母会)なども存在しているが、1 つにまとめるべきではないかと考えている。(KAMANO 氏) <ul style="list-style-type: none"> <li>→現在実施しているプロジェクトにおいても、直接的に地域住民や CGS に対し予算を配分しているのではなく、予算は CGS が自ら確保しさまざまな活動を実施している。今後も、教育省が直接的に CGS の活動に対する予算の権限をもつのではなく、間接的に支援する体制とすべきである。(丹原)</li> <li>→まず、マリでは CGS に関しては 2004 年に省令が出され、各学校における CGS の設置はこの省令に基づいている。その省令上で CGS 委員には APE(保護者会)やその他の市民社会組織の代表もメンバーに含まれており、CGS は学校運営における中心的組織として位置づけられている。プロジェクト介入地域では、CGS と APE 間の役割や権限に関する混乱やあつれきは全くみられず、両者の連携によってさまざまな活動が実施されている。(尾上)</li> </ul> </li> <li>・マリ国教育省によるローカル NGO との委託に際しては、十分な能力を有した NGO と委託することが重要であり、調達に係る手続きは委託金額が 100 万ドル以下であればマリ国の</li> </ul>

<p>規則に準拠し、100 万ドルを超える場合は国際的な規則(今回は世銀の規則)に準拠することとなる。調達にかかる期間については、教育省側がいかに周到に準備できるかにかかっているといえる。例えば、入札に際して教育省が委託先候補 NGO、5~6 団体のリストを提示しなければならないが、世銀の調査チームが各団体が一定の基準を満たしているかどうかを審査しなければならない。もし、問題なく基準を満たしていれば調達に要する期間は 4 週間程度で進むが、そうでない場合は更に時間を要する可能性がある。(KAMANO 氏)</p>
---

