

セネガル共和国
教育環境改善プロジェクトフェーズ2
終了時評価調査報告書

平成27年 5 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
15-065

セネガル共和国
教育環境改善プロジェクトフェーズ2
終了時評価調査報告書

平成27年 5 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

セネガル共和国（以下、「セネガル」と記す）は、「教育・訓練 10 カ年計画（PDEF）」を 2000 年に策定し、同計画第 2 フェーズ文書（2005～2007 年）では、2011 年までの初等教育総就学率 96%及び初等教育修了率 70%達成等を目標としてきました。初等教育就学率は 82.5%（2005 年）から 93.9%（2011 年）、初等教育修了率は 47.3%（2005 年）から 66.5%（2011 年）に改善しつつありますが、就学率は地域差が大きく、修了率は家事労働・教員の欠勤・通学距離等の児童の教育環境に大きく左右されてしまいます。

セネガルにおいては教育行政の地方分権化が進められ、2002 年の大統領令によりすべての学校に教員・保護者・地域住民から成る学校運営委員会（CGE）を設置することが定められました。同委員会が機能することにより、各地域・学校の抱える問題が主体的に発見され、解決されることが望まれましたが、適切な学校運営委員が選定されない、どのように学校改善計画を策定すべきか分からないなどの問題から、CGE が有効に機能するには至っていませんでした。

このような背景から、JICA はルーガ州において、機能する CGE による学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト」を 2007 年 5 月から 3 年間実施してきました。同プロジェクトにより CGE が設立された小学校では、プロジェクト実施前と比較して総就学率が 16.1%増加したほか、初等教育修了資格試験の合格率が 26%向上するなど、アクセス及び質の改善が成果として確認されたことから、セネガル政府はわが国に CGE モデルの全国普及をめざす第 2 フェーズの実施を要請しました。

2010 年 5 月の詳細計画策定調査におけるセネガル教育省との協議の結果を踏まえ、JICA は CGE モデルの改善・確立と全国普及をめざす本プロジェクトを 2010 年 9 月から 2014 年 8 月までの 4 年間の予定で開始しました。

今般、プロジェクトの終了まで 6 カ月という時期にあたり、本プロジェクトの終了時評価を実施することを目的として、2014 年 2 月に調査団を派遣し、セネガル政府や関係機関との間でプロジェクトの進捗状況の確認と DAC 評価 5 項目に基づいた評価、今後の方向性に関する協議を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開と類似プロジェクトの計画・実施に活用されることを願うものです。

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

平成 27 年 5 月

独立行政法人国際協力機構

人間開発部長 戸田 隆夫

目 次

序 文
地 図
写 真
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

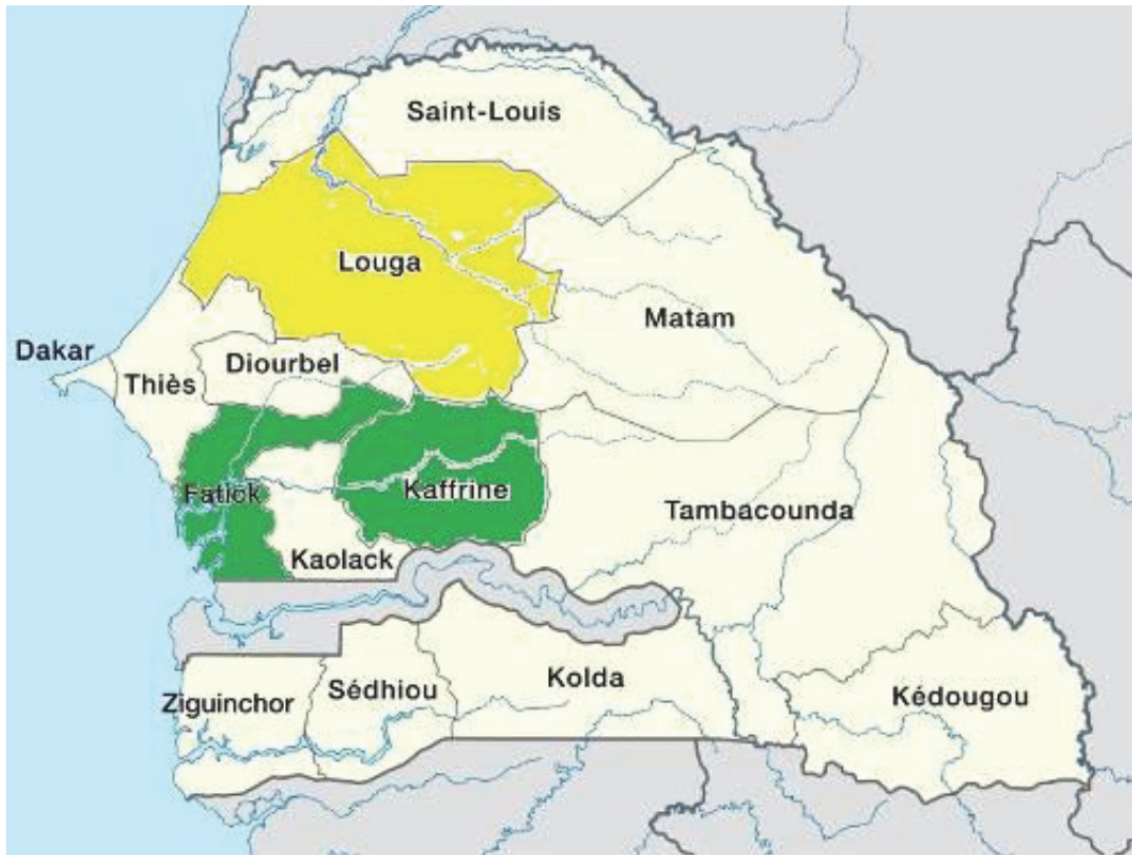
第1章 終了時評価調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
第2章 プロジェクトの概要	4
2-1 基本計画	4
2-2 プログラムにおける位置づけ	4
2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	4
2-4 実施体制	4
第3章 終了時評価調査の方法	6
3-1 評価グリッドの作成	6
3-2 評価実施方法	6
第4章 計画達成度	8
4-1 投入実績	8
4-2 活動実績	8
4-3 成果の達成状況	9
4-3-1 成果1	9
4-3-2 成果2	10
4-3-3 成果3	14
4-3-4 成果4	15
4-4 プロジェクト目標の達成状況（見込み）	16
4-5 上位目標の達成状況（見込み）	17
4-6 実施プロセスにおける特記事項	20
第5章 評価結果	21
5-1 評価5項目による評価	21
5-2 貢献要因と阻害要因の検証	27
5-3 結論	28

第6章 提言・教訓	29
6-1 提言	29
6-1-1 プロジェクト終了までに行われるべき措置	29
6-1-2 プロジェクト終了後に行われるべき措置	30
6-2 教訓	30
6-2-1 ベースライン調査及びエンドライン調査	30
6-2-2 外部資金の活用	31

付属資料

1. 調査日程表	35
2. M/M (仏文)	36
3. M/M (和文)	92
4. 評価グリッド (和文)	106
5. 現地調査報告書	124

地 図



セネガル共和国全図とプロジェクト対象地域

1年目：ファティック州

2年目：ファティック州及びカフリン州

3年目：全州

(フェーズ1での対象地域：ルーガ州)

写 真



カフリン州 CGE Kouyane における
インタビュー



学校運営委員会（CGE）活動を通じた
村の変化について語る住民代表



カフリン州 CGE Medina Fass における
インタビュー



国民教育省における M/M 協議①



国民教育省における M/M 協議②



M/M の署名
(国民教育省事務次官と橘団長)

略 語 表

略語	正式名	日本語
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
AG	Assemblée Générale	住民総会
BCI	Budget Consolidé d'Investissement	政府統合投資予算
CGE	Comité de Gestion de l'École	学校運営委員会
CLEF	Comité Local de l'Education et de la Formation	地方教育・訓練委員会
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRFPE	Centre Régionale de Formation des Personnels de l'Education	教育人材研修センター
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement	総務・設備局
DEE	Direction de l'Enseignement Elementaire	初等教育局
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education	企画改革局
ETN	Equipe Technique Nationale	ナショナルチーム
ETR	Equipe Technique Regionale	州チーム
GPE	Global Partnership for Education	教育のためのグローバルパートナーシップ
IA	Inspection (Inspecteur) d'Académie	州視学官事務所（長）
IEF	Inspections de l'Education de la Formation	県視学官事務所（長）
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JSDF	Japan Social Development Fund	日本社会開発基金
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MEN	Ministère de l'Education Nationale	国民教育省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PAES	Projet d'Amelioration de l'Environnement Scolaire	教育環境改善プロジェクト
PAM	Programme Alimentaire Mondial	世界食糧計画（WFP）
PAQEEB	Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education de Base	基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence	教育の質、公平性及び透明性改善プログラム

PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN	教育システム分析プログラム
PAV	Plan d'Action Volontariste	(自発的) 学校活動計画
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDEF	Programme Décennal de l'Education et la Formation du Sénégal	教育・訓練 10 年計画
PDM	Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix)	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PE	Projet d'Ecole	学校プロジェクト
PO	Plan d' Opérations	活動計画
PRDE	Plan Régional de Développement d'Education	州教育開発計画
PREMST	Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie	理数科教育改善プロジェクト
PTF	Partenaires Techniques et Financiers	ドナー
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
UCGE	Union de CGE	CGE 連合
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：セネガル共和国	案件名：教育環境改善プロジェクトフェーズ2
分野：教育-初等教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部基礎教育第二課	協力金額：(評価時点) 3億2,000万円(概算)
協力期間	(R/D)：2010年9月～2014年8月
	相手国実施機関：国民教育省(以下、「教育省」と記す)
	日本側協力機関：特になし
他の関連協力：特になし	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>セネガル共和国(以下、「セネガル」と記す)では、「教育・訓練10カ年計画(PDEF)」を2000年に策定し、同計画第2フェーズ(2005～2007年)では、2011年までの初等教育総就学率96%及び初等教育修了率70%達成等を目標として掲げていた。初等教育総就学率は67.2%(2000年)から93.9%(2011年)となりおおむね目標は達成したものの、初等教育修了率は66.5%(2011年)にとどまっている。修了率は家事労働・教員の欠勤・通学距離等の児童の学習環境に大きく左右されており、この改善が求められている。</p> <p>教育開発政策の一環として2002年の大統領令により、各地域・学校の主体的な問題発見・解決による学校運営の改善を目的として、教員・保護者・地域住民からなる学校運営委員会(CGЕ)を各学校に設置することが定められた。CGЕが機能することにより、各地域・学校の抱える問題が主体的に発見され、学習環境等が改善されることが望まれたが、適切な学校運営委員が選定されない、学校改善計画の適切な策定方法が分からない、などの問題から、CGЕが有効に機能するには至っていなかった。</p> <p>このような背景から、JICAは2007年5月から2010年5月まで3年間、ルーガ州において、機能するCGЕによる学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト(PAES)」(以下、「プロジェクトフェーズ1」と記す)を実施した。プロジェクトフェーズ1により機能するCGЕが設立された小学校では、就学者数がプロジェクト介入前と比較して4.4%増加(7万7,873人から8万1,295人)したほか、初等教育修了資格試験の合格率が18%向上(48%から66%)するなど、アクセス及び質の改善がみられた。</p> <p>プロジェクトフェーズ1の成果をもとに、セネガルが機能するCGЕの全国展開に係る技術協力プロジェクトの要請を行ったことを受けて、教育省初等教育局(DEE)をカウンターパート(C/P)機関として、2010年9月から2014年8月までの4年間の予定で、技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクトフェーズ2」を実施している。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標： <u>学校運営委員会(CGЕ)による学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する。</u></p> <p>(2) プロジェクト目標： <u>機能する学校運営委員会(CGЕ)のモデルが確立され、全州に普及される。</u></p>	

(3) 成果：

1. フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。
2. ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。
3. 有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。
4. 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。

(4) 投入（評価時点）

<日本側>総投入額：3.2億円（概算）

長期専門家派遣：3名

短期専門家派遣：4名

研修員受入れ（本邦と第三国研修）：19名

機材供与：総額 62,596,928 FCFA（約 12,500,000 円）

現地活動費：総額約 143,525,000 円（2013年度見込み額を含む）

<相手国側>

C/P配置：国レベル10名、地方レベル16名

執務室：教育省内（机、イス、棚、エアコンなどの備え付けあり）

現地活動費：総額 82,307,621 FCFA（約 16,500,000 円、2013年度の見込み額を含む）

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	職位
	総括／団長	橘 秀治	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 課長
	協力企画	村岡 隆之	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 調査役
	評価分析	長谷川安代	個人コンサルタント
調査期間	2014年2月16日～2014年3月4日		評価の種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果1：フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。

フェーズ1で構築されたCGEモデルが「セネガル国教育の質、公平性及び透明性改善プログラム（PAQUET）2013～2025年」及び世銀の「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト（PAQEED）」指針を統合することなどを目的として見直され、計5種の研修ガイド（CGE設立研修、CGE活動計画策定、CGE運営実務研修、CGE連合設立研修、CGE/CGE連合モニタリング研修）とCGE連合機能強化等に関する2種の視聴覚教材が作成され、すべて教育省により承認されており、成果1は達成されている。

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

成果2に係る活動の結果、パイロット2州の97.7%の小学校でCGEが設立されており、うち学校活動計画表を県視学官事務所（IEF）に提出したCGEの割合は75.1%あり、女子の就学率向上キャンペーン、不足する教室の建設、補修授業の実施など年間平均3つ程度

の活動を住民と共に開催している。CGE 連合（市の単位で CGE の代表が集まったもの）に関しては、パイロット 2 州の全市/村落共同体で設立済みで、うち 94%が年間活動総括表を提出し、そのうちの 82.1%が少なくとも年に 3 回総会を開催している。よって、成果 2 はおおむね達成されつつあるが、入手可能なデータでは、CGE 連合のモニタリング機関としての機能度は測られていない。プロジェクトは、CGE 連合の機能強化に向けて、継続的に取り組んでいるところである。

成果 3：有効性が実証された CGE 機能化モデルの普及準備がなされる。

2012 年 11 月の会合（承認アトリエ）で、CGE 機能化モデルが承認された。普及に必要な外部資金については、セネガル政府統合投資予算（BCI）の枠組みで 238 百万 FCFA（2013 年、約 40 万ドル）が、世銀 PAQEEB の枠組みで 2 百万ドルの資金が確保されており、当初予定されていた世銀日本社会開発基金（JSDF）の獲得が困難となったことから達成時期に遅れが生じたものの、成果 3 は達成されている。

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

CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定され、2013 年 6 月の第 5 回合同調整委員会（JCC）で承認されている。その後、同計画は資金の利用可能性と執行状況に応じて、更新されている。成果 4 に係る活動である CGE 設立研修は、12 州中 11 州（約 7,300 校）で実施されたが、参加者数等については、2 州（1 州当たり約 800 名）を除いては、集計が終わっていない。CGE 機能化研修は、12 州中 1 州でしか実施されていない。よって、成果 4 は達成されていない。

（2）プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。

成果 4 の達成が遅れているため、当初のプロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成するのは困難な状況にある。他方で、CGE 設立研修及び CGE 機能強化研修が実施された州においては学校活動計画の策定や CGE 連合設置といった機能する CGE モデルが着実に確立されつつあることから、今後 CGE への研修が適切に実施された場合、機能する CGE モデルが全国に普及すると考えられる。

（3）上位目標の達成状況

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

CGE 活動の直接的効果としての改善では、例えば当初トイレや給食が十分に整備・提供されていなかった学校において、CGE によるトイレの改修や学校給食の実施・運営がなされているといった状況が確認されており、こうした整備された学校施設や給食の実施は就学（アクセス）の改善に寄与するものといえる。また、このような CGE 活動によって学習環境が改善された結果として得られる効果（教員の意識や児童の学習意欲の向上、住民の学校に対する意識の変化）が確認された。教育指標については、例えば、カフリン州の初等教育修了資格試験の合格率の順位が 14 州中 13 位（2009 年-2010 年）から 7 位（2012 年-2013 年）に向上した。CGE 活動として実施した補習授業や模擬試験が合格率に影響を及

ぼしていると想定されるが、教育指標に影響を与える要素はさまざまであるため、更なる調査を通じて、CGE 活動による直接的貢献を明らかにしていく必要がある。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：非常に高い

本プロジェクトは、全国の小学校に CGE を設置し、機能化させるというセネガルのニーズに的確に答えており、かつ「セネガル国教育の質、公平性及び透明性改善プログラム (PAQUET) 2013~2025 年」で目標とされている基礎教育課程の 100% 修了にも寄与するものである。また、日本の第 5 回アフリカ開発会議 (TICAD V) での行動計画である 2,000 万人の子どもに対する質の高い教育の提供とも合致するものであり、対セネガル国別援助方針としても基礎教育向上プログラムが設定されており、本プロジェクトは同プログラム内の教育マネジメント強化を図る中核案件であることから、妥当性は非常に高い。また、日本がニジェールで実施した「住民参加型学校運営改善計画 (みんなの学校)」からの経験を生かしており、手段としての適切性も認められる。

(2) 有効性：中程度

機能する CGE モデルは確立し、承認されたが、全国普及のための研修が完了していないため、プロジェクトの当初計画期間内にプロジェクト目標を達成するのは困難である。とはいえ、データ入手が可能な 2013 年 7 月以前に CGE 設立研修を終了した 4 州についての CGE 設立率は 96.3% と高く、研修が適切に実施されれば、機能する CGE が全国に普及される可能性は高い。一方で、プログラムやプロジェクトによる資金が CGE 機能化研修実施前に各学校に配賦された場合、CGE の機能を損ないかねない点が懸念される。

成果 1 「フェーズ 1 で構築された CGE モデルが見直され、改善される。」及び成果 2 「ルーガ州以外のパイロット州で、改善された CGE 機能化モデルの有効性が実証される。」は、機能する CGE モデルの確立に寄与する。そして、成果 3 「有効性が実証された CGE 機能化モデルの普及準備がなされる。」及び成果 4 「確立された CGE 機能化モデルにより、全国の小学校に機能する CGE を設置・モニタリングするための体制が強化される。」は、機能する CGE モデルの全国普及に貢献する。よって成果 1~4 が着実に実践されることにより、プロジェクト目標である「機能する CGE のモデルが確立され、全州に普及される。」が達成可能となることから、プロジェクト目標とその達成に必要な成果は適切に設定され、妥当なものであったといえる。しかしながら、CGE 機能化モデルの全国普及のための資金の確保と支出の遅れにより成果 4 に関連する活動の実施が困難となり、CGE 機能化モデルの全国普及については引き続き取り組む必要がある。

(3) 効率性：中程度

上記「成果の達成状況」で示したとおり、成果 1、2、3 はおおむね達成されつつあるが、全国普及のための資金の確保と支出の遅れが、成果 4 に関する活動の実施を阻み、その結果、成果 4 は達成されていない。投入については、日本人専門家の数は最小限に抑えられているが、彼らの高い能力とたゆまぬ努力の結果、高い成果が発揮されている。また「みんなの学校」群¹での経験を生かすことで、機能する CGE の設置を効率的に進めている。その他、機能する CGE モデルでの学校活動計画の実施はコミュニティによる自発的な

¹ 西アフリカのニジェールにおいて開始された住民参加型の学校運営改善プロジェクトは現在、ニジェール、ブルキナファソ、マリ (中断中)、セネガルにおいて実施されている。

貢献を前提としており、このことはプロジェクトコストの効率性に寄与している。

(4) インパクト：やや高い

上記「上位目標の達成状況」で示したとおり、CGE 活動の直接的な効果としての学校環境の改善が確認された。こうした改善は、教員が教育に割ける時間の増加、授業の質の改善につながっており、このことが児童の学びを容易にしている。また、CGE 活動に参加することを通じて、学校はコミュニティのものであるという住民の意識も高まってきている。よって、活動の種類と質に左右されるものの、各 CGE が継続的に活動を実施すれば、上位目標に到達する可能性は高いと判断される。その他、波及効果として、CGE 連合は、自治体内の関係者が集い、自治体内のさまざまな課題について話し合う良い機会となっていることも確認された。

(5) 持続性：中程度

より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、PAQUET (2013～2025 年)における 8 つの優先項目のひとつに位置づけられている。また、PAQUET では、CGE を各学校に配賦される資金の管理を担う機関とし、その役割と責任を明確に規定していることから、政策的支援はプロジェクト終了後も継続される可能性が高い。一方で、CGE の機能化に関連する活動の実施体制は、プロジェクト実施期間中は、国レベル(教育省)、地方レベル (IA/IEF) の双方でプロジェクト担当官を任命することで、明確に定められているが、国レベルで CGE を担当する部局はなく、地方レベルでも CGE 担当官などの職は制度化されていない。ゆえに、プロジェクト実施期間中の実施体制が、プロジェクト終了後も維持されるかは不確実である。また、プロジェクトは、CGE 連合がモニタリングを担う主要な組織として位置づけているものの、CGE 連合のモデルは終了時評価時点では、承認されていない。よって、組織面においては更なる取り組みが必要である。財務面ではセネガル政府によって児童 1 人当たり 3,500FCFA (約 700 円) の補助金配賦や教育のためのグローバルパートナーシップ (GPE) による教育セクタープログラムにより学校運営改善に関する活動が予算化 (2013～2017 年にて 26.7 百万 USD) されていることから持続性は確保されているといえる。しかしながら、低い予算執行率や学校レベルへの配賦状況については注視していく必要がある。技術面については、プロジェクトが確立した機能する CGE モデルはセネガルにおいて評価されており、プロジェクトで策定した研修マニュアル (ガイド) は各学校で有効に活用されている。他方で各 CGE における計画策定・実施能力については徐々に養われてきていると判断されるものの、今後視学官や CGE 連合によるモニタリングを通じ、能力が十分でない判断される CGE に対しては、補完研修の実施や支援の強化などの対応が必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 「みんなの学校」群での連携・経験共有

プロジェクトは、ニジェール、ブルキナファソ、マリといった西アフリカ諸国にて展開されている「みんなの学校」群の日本人専門家及び現地関係者との各国の取り組みや進捗状況、今後の課題など各々がこれまでに蓄積してきた経験の共有を図っている。具体的には、先行するニジェールで作成された学校への補助金に関する管理の方法をまとめたマニュアルを参考にセネガルに必要なマニュアルを作成するなど、こうした経験共有は、セネガル側 C/P が、プロジェクトのアプローチに関する具体的なイメージをもつことに貢

献している。

(2) プロジェクトの柔軟性

プロジェクトは、複数回にわたるマニュアル（ガイド）の改訂、地方分権化推進の影響を受けて CGE のモニタリング方法の確立が困難となった場合にはその部分をいったん切り離して CGE モデルを最終化するなど、セネガル側関係者・現場の声に耳を傾け、柔軟に対応してきた。このような対応が、中央・地方政府のみならず学校関係とのコンセンサスを形成することに寄与し、「機能するモデル」の確立につながった。

(3) プロジェクト事務所の教育省内への設置

中央レベルの C/P と物理的な距離も近いなか、彼らのオーナーシップを尊重するかたちで、プロジェクトが実施されてきている。こうしたプロジェクト運営が、マニュアル（ガイド）やモデルの教育省による早期承認の実現にもつながったと考えられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 外部資金獲得に係る労力

本プロジェクトは、当初は、世銀日本社会開発基金（JSDF）を活用しての、全国普及を想定していた。しかしながら、世銀と JICA の折衝は不調に終わり、急速新たな資金の確保が求められることとなった。新たな資金確保には時間と労力を要し、結果として、研修開始の時期が遅れるのみならず、専門家チームにとっては、追加的な業務負担となった。（結果として、世銀 PAQEED の予算が 2013 年に確保された。）

(2) 予算執行の遅れ（中央レベル）

全国普及のための外部資金が確保された後も、世銀と教育省、教育省内部においても関係部署間での調整に時間を要し、予算執行までの手続きに時間がかかることが一因となって、支出が遅れている。このことが、適時の研修実施の妨げとなっている。

(3) スケジュール調整の難しさ（地方レベル）

IA・IEF レベルでは、時間・人・資金面での制約があるなか、さまざまなプログラムのスケジュール調整を行う必要がある。よって、PAES2 の研修の資金が配賦されるタイミングで、既に他の活動が計画されていると、PAES2 の研修が後回しとなっている。

3-5 結論

同プロジェクトは教育セクターの分権化/分散化を進めるセネガル政府の政策に合致したものであり、プロジェクトで構築した CGE モデルはセネガルのコミュニティからも評価されており、調査団は、CGE の設立による多くの正のインパクトを確認した。また、CGE 設立研修及び CGE 機能強化研修が実施された州においては学校活動計画の策定や CGE 連合設置といった機能する CGE モデルが着実に確立されつつある。

しかしながら、CGE モデルの全国普及に係る研修の全州での実施は、外部資金の獲得及び予算執行の遅延により完了していない。また、モデルの持続性確保のためには、モニタリング体制を含む組織面の更なる強化が不可欠である。こうした理由から、2014 年 8 月末までにプロジェクト目標を達成することは困難であると判断し、セネガル及び日本側の関係機関に対し、1 年間の延長を提言することについて、合意した。

3-6 提言

(1) 短期的提言 (2015年8月末まで、延長期間を想定)

1) 適時の研修の実施：関係者間での情報共有

予算執行手続きの遅れなどにより、当初計画よりも研修の実施が遅延している。適切な時期に必要な予算が執行されるよう教育省内関係部署間〔企画改革局 (DPRE)、総務・設備局 (DAGE) 等〕及び関係機関との円滑な連絡調整・情報共有の徹底が必要である。

2) モニタリング体制の強化：

a) CGE 連合の強化

CGE 連合モデルの承認が遅滞なく実施され、パイロット2州 (ファティック、カフリン) 及びカオラック州を除く残り11州でのCGE機能強化研修実施完了後はCGE連合の設置及び機能強化がなされることが重要である。機能強化のためには、現在、先行2州において試行中のコミュニティアプローチによる教育フォーラム (地方自治体、地方教育行政官、教員組合、宗教指導者やローカルNGOなど地域のさまざまな関係者が一堂に会し、教育課題を議論し、その課題解決に向けた活動を設定する会合) の制度化などを検討していく必要がある。

b) 実施体制の強化

① 中央レベルにおけるCGE担当部署の設置

実施機関及び関係者の役割を明確に定めることで、中央レベルでのCGE関連業務の実施体制を確立する必要がある。

② 州・県レベルにおけるCGE担当者の設置

CGE、CGE連合のモニタリングを継続的に実施していくために、州・県レベルにおいてもCGEの担当官を任命することが望ましい。

c) CGE、CGE連合のモニタリングの教育省既存体制への統合

中央レベルでは教育省の総括セミナーやPAQUETの年次レビューなど、州レベルでは視学官調整会議をモニタリングの機会として活用できる。また、CGEモニタリングを視学官の業務所掌に組み込むことを提案する。その実現に向け、プロジェクトはパイロット州での経験に基づき、全体的なモニタリング体制の文書化を確実に行う必要がある。

① 質改善モデルの試行

世銀のPAQEEDによる学校交付金の交付開始が予定されている。この学校交付金は教育の質改善を目的としたものである。他方、これまでのCGEによる活動はアクセスや学習環境の改善が中心であり、教育の質改善に関する活動は限定的である。このため、教育の質改善に資する活動を試行 (パイロット2州における算数補助教材の試行) することを提案する。

(2) 中・長期的提言 (2015年9月以降)

1) 各レベルにおけるCGE担当者によるモニタリングの強化

中央レベルでは教育省の総括セミナーやPAQUET年次レビューの活用、州・県レベルでは視学官調整会議のほか、教育フォーラムやCGE連合との連携を通してモニタリングを継続的に実施していくことが必要である。特に学校交付金による各種活動の成果を分析するとともに、適切な交付金の配賦、モニタリング方法 (地方分権化の中での責任主体の明確化など) を確立する必要がある。

2) PAQEED資金を活用した教育の質改善の強化

本プロジェクト延長期間に実施される教育の質の改善に資する有効な取り組みを他ドナー及びセネガル側関係機関で幅広く共有するよう努める必要がある。具体的には CGE による補修授業や家庭学習の推進を行い、より教育の質（学力等）に関する取り組みを推進していく必要がある。

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）ベースライン調査及びエンドライン調査

学校運営改善プロジェクトの直接的な目的は、学校運営の改善にあるので、一義的にはそれが達成されたかどうかを成果として示す必要があるが、「学校運営改善」は、最終的に学習環境を改善し、更にはアクセスや生徒の学力を向上させるための「手段」であることを考えると、「手段」の成否のみならず、それによって何が変わったのかを併せて提示・説明していくことが重要である。このためには、適切な指標を設定するとともに、適切なタイミングでベースライン調査とエンドライン調査を実施することが不可欠となるため、当初の活動計画（PO）の中にこれらの調査を組み込んでおく必要がある。

（2）外部資金の活用

本プロジェクトは、プロジェクトにおいて確立された機能する CGE のモデルが、世銀・GPE 共同融資による大型プロジェクト（PAQEED）及びセネガル側の予算により着実に全国普及しつつある成功事例といえる。昨今の ODA 予算の現状を踏まえると、今後も日本の技術協力により有効なモデルを形成し、他ドナーの資金でスケールアップを図っていくというアプローチが求められる。本プロジェクトでは、プロジェクトで確立したモデルがセネガル政府から公式モデルとして承認されたことが成功要因のひとつであると考えられる。

Summary of the Evaluation Results

1. Outline of the Project	
Country: Republic of Senegal	Project Title: Project on the Improvement of Educational Environment Phase 2
Issue/Sector: Education / Primary Education	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: Human Development Department / Basic Education Division2	Total Cost: approx. 320 million Japanese yen
Period of Cooperation	(R/D): September, 2010 – August, 2014
	Partner Country's Implementation Organization: Ministry of National Education
	Supporting Organization in Japan: None
	Other related cooperation: None
1-1. Background of the Project	
<p>In Senegal, Decennial Program of Education and Training (PDEF) was established in 2000, and achievement of 96% of Gross Enrollment Rate(GER) and 70% of completion rate in primary education level were set as target until 2011 in the PDEF phase 2 (2005-2007). Although GER improved from 67.2% in 2000 to 93.9% in 2011, completion rate remained still 66.5 % in 2011. It is required to improve educational environment of children such as housework, absence of teachers, commuting distance to school which affected completion rate.</p> <p>Presidential decree of July 2002 ordered, as part of the educational development policy, installation of the school management board (hereinafter, CGE) at each school level which consists of teachers, parents and the community members in order to improve school management through independent problem finding/solving by each community/school . The functional CGE is expected to help the community and the school to identify the problems that they are facing and improve the educational environment etc. However, CGE did not come to function effectively for reasons such as inappropriate selection of board members and absence of the knowledge for elaborating the school improvement plan.</p> <p>From such background, JICA carried out a technical cooperation project "Project on the Improvement of Educational Environment" (hereinafter, Project Phase 1) for three years from May 2007 to May 2010 in Louga in order to develop the model for the improvement of the school management by the functional CGE. As a result of the Project phase 1, at the elementary schools where the functional CGE were installed, improvement of access and quality, such as the increase in number of schoolchild by 4.4%(from 77,873 to 81,295) or rose in success rate of the examination for the certificate of elementary course completion by 18% (from 48% to 66%), were observed.</p> <p>Following the results of the Project Phase 1, the Government of Senegal requested the Government of Japan to implement a technical cooperation project that expands the model of functional CGE nationwide. Based on this request, JICA carries out the "Project on the Improvement of Educational Environment Phase 2" from September 2010 to August 2014 (4 years), with a counterpart organization, Direction of Elementary Education of Ministry of National Education.</p>	
1-2. Project Overview	
(1) Overall Goal	

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

(2) Project Purpose

The model of functional CGE is established and expanded nationwide.

(3) Outputs:

1. The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised.
2. The effectiveness of the improved CGE model is verified in the target area of the Project.
3. The improved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.
4. The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal.

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

Japanese side: Amount of total inputs: approx. 320 million yen

Long term Experts: 3 experts

Short term Experts: 4 experts

Training in Japan and/or in the third country : 19 participants

Provision of equipment: 62,596,928 FCFA (approx. 12.5 million Japanese yen)

Cost for the Project: Approx. 143,525,000 yen (including the estimated sum of the fiscal year 2013)

Senegalese side:

Counterpart Personnel: 10 C/P personnel at the Central level and 16 C/P personnel at the Regional level

Building and Facilities: Office space located in Ministry of National Education (furnished with desks, chairs, shelves, air conditioner, etc.)

Running cost for the project: 82,307,621 FCFA (including the estimated sum of the fiscal year 2013) (approx. 16.5 million Japanese yen)

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Leader: Hideharu TACHIBANA, Director, Basic Education Division 2, Human Development Department	
	Cooperation Planning: Takayuki MURAOKA, Basic Education Division 2, Basic Education Group, Human Development Department	
	Evaluation and Analysis: Yasuyo HASEGAWA, Consultant.	
Period of Evaluation	February 16, 2014 - March 4, 2014	Type of Evaluation: Terminal Evaluation

3. Evaluation Results

3-1 Project Performance

(1) Achievement of Outputs

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

The CGE model developed in the Project Phase 1 was revised to integrate direction of PAQUET (2013-2015) and PAQEEB(Project for improvement of quality and equality in basic education) and 5 manuals(Establishment of CGE, Decision of action plan of CGE, Training for management of CGE, Training for establishment of union of CGE (UCGE), Trainig for monitoring of CGE/UCGE) and 2 audiovisual aids (enhancing UCGE etc) were developed and approved. Therefore, Output 1 is achieved.

Output 2: The effectiveness of the proved CGE model is verified in the target area of the Project.

As a result of the activities related to Output 2, 97.7% of schools in the pilot regions installed

CGE. 75.1% of all CGE submitted the school action plan to IEF (Inspectorate of Education and training) and implemented 3 activities on average annually with the communities such as campaign for improvement of enrollment rate of girls, building new classrooms and conduct a remedial class etc. In terms of UCGE (mass of representative of CGE a unit of municipality), all communes/village communities in the pilot regions set up UCGE. 94% of all UCGE submitted the annual report to IEF and 82.1% of UCGE whose annual report was submitted to IEF had held general assemblies at least three times per year. Therefore, Output 2 is almost achieved. However, the functionality of UCGE as a structure responsible for monitoring cannot be measured with the available data. The Project is still working for enhancing the functionality of UCGE.

Output 3: The proved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion.

The functional CGE model was approved in a national workshop held in November 2012. The fund for the expansion of CGE model was obtained; 308,000,000FCFA (year 2013, about 400,000 USD) are assured in BCI (project budget) of the Senegalese Government and 2 million dollars are assured within the framework of the PAQEED financed by the World Bank. Although there was a delay in attaining external fund because it became difficult to acquire Japan Social Development Fund (JSDF) which was assumed initially, Output 3 is achieved.

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

The plan for nationwide expansion of CGE model was prepared and approved in the 5th JCC held in June 2013. Afterwards, this plan is updated according to the availability and the executing status of the fund. CGE establishment training and CGE enhancing training are the activities relating to Output 4. The former was held in 11 regions (about 7,300 schools) out of 12, but except for 2 regions (800 participants a region) the number of participants was not totalized yet. The latter was held only in 1 region out of 12. Therefore, Output 4 is not achieved yet.

(2) Achievement of Project Purpose

The model of functional CGE is established and expanded nationwide.

Since Output 4 is not produced yet, it is difficult to achieve the Project Purpose within the expected period of the Project.

(3) Achievement of Overall Goal (perspective)

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

Improvement of educational environment as a direct effect of the CGE activity (such as renovation of infrastructure (school toilet) or provision of school lunch) were observed and these improved schools infrastructure and provision of school lunch could contribute improvement of access. In addition the effects which had been achieved as a result of the improved environment by these CGE activities (such as improvement in teachers' and students' motivation, or change in populations' consciousness about school) were observed.

In terms of improvement of educational indicators, the rank of the success rate of the examination for the certificate of elementary course completion in Kaffrine was improved from 13th out of 14(2009-2010) to 7th(2012-2013). Supplementary lessons or practice examinations held as CGE activities may affect the results of examinations. However, further study is needed in order to clarify the direct impact of CGE activities, for there are many factors that influence educational indicators.

3-2 Summary of the Evaluation Results

(1) Relevance: Very High

This Project responds precisely to the needs of the Senegalese Government to install CGE at every elementary school in the country and make it function as well as contributes to full completion of basic education which is targeted in the Senegalese new education and training sector programme, i.e. PAQUET(2013-2025). Also, the Project is consistent with the Action Plan of TIVAD V (Provision of education with good quality for 20 millions of children) and the Japanese aid policy to Senegal involved program of improvement of basic education and this Project plays principal cooperation which reinforces educational management in the program. Therefore, the relevance of the Project is very high. Furthermore, the Project is suitable as a means, for the Project makes good use of the experiences acquired from “The Project on Support to the Improvement of School Management through Community Participation (School for All),” which Japan executed in Niger.

(2) Effectiveness: Moderate

The model of functional CGE was established and approved, but execution of the training to expand the model nationwide is not finished. Therefore, it is difficult to achieve the Project Purpose within the expected period of the Project. However if the results of the 4 regions where the trainings on CGE establishment were completed are considered, 96.3% of the school completed to install CGE. This high ratio shows the possibility that the model of functional CGE would be expanded nationwide is quite high, if the training is executed properly. On the other hand, provision of the fund by any project or programme to the school before the execution of CGE enhancement training may damage the functionality of CGE.

Output 1: The CGE model developed in the Project Phase 1 is revised and output 2: The effectiveness of the improved CGE model is verified in the target area of the Project contribute to establishing functional CGE model. Output 3: The improved functional CGE model is prepared for the nationwide expansion and output 4: The system is reinforced to establish and monitor the CGE model all over Senegal play a part in expansion of functional CGE model nationwide. Then, project purpose: The model of functional CGE is established and expanded nationwide will be feasible to achieve through steady practice of output 1 to 4. Therefore, it can be said that project purpose and necessary outputs for the achievement of project purpose are fixed appropriately and relevantly. However, it is required to address continuously for expansion of functional CGE model nationwide because implementation of related activities of output 4 became difficult due to the delay of securing fund and disbursement for nationwide expansion of functional CGE model.

(3) Efficiency: Moderate

As already described in “Achievement of Outputs,” Output 1, 2 and 3 are mostly achieved. However, the delay in obtaining the fund and its disbursement hindered the execution of the activities related to Output 4 and as a result Output 4 is not achieved. In terms of Input, high competence and efforts of the Japanese experts have contributed to the great results achieved by the Project, whereas its number was minimized. The Project made the best use of experiences accumulated in the “School for All”²-related projects so that the functional CGE model would be installed effectively. Furthermore, the school action plan of the functional CGE model assumes the execution of the plan by the voluntary contribution of the community, which enhances the cost effectiveness of the Project.

² Community participated improvement of school management project had launched in Niger and this project have been implementing in Niger, Burkina Faso, Mali (Suspension), and Senegal

(4) Impact: Relatively High

As already described in “Achievement of Overall Goal,” improvements of educational environment as direct effects of the CGE activity were observed. These improvements allow teachers to spend more time to education and give lessons with better quality, and as a result, ease learning of students. In addition, population’s consciousness that the school is for the community is being enhanced while participating CGE activities. Therefore the possibility to achieve Overall Goal is high as far as each CGE continues to plan and execute activities though it depends on the varieties and quality of the activities which relates to the indicators of Overall Goals. As ripple effects, it was observed that UCGE offers an opportunity for concerned people to gather and discuss not only educational issues but also other various issues which the communes/villages communities were facing.

(5) Sustainability: Moderate

Enforcing decentralization/deconcentration of the management of educational programme for more effective, efficient and inclusive governance is one of the eight priorities and the role and responsibility of CGE as a body which manages the fund allocated to each school are defined in the PAQUET (2013-2025). Therefore, it is highly possible that the policy aid continues after the end of the cooperation period. On the other hand, organisational aspect of the sustainability is not wholly assured. The organizational structure to execute activities relating to functional CGE is well defined in the Project. However, the personnel responsible for these activities are assigned both at central and regional level as counterparts of the Project but not as personnel responsible for CGE related activities. Therefore, it is not certain that this organizational structure will be sustained after the Project period. In addition, model of UCGE is not approved yet, although the Project considers it as a major organ responsible for CGE monitoring. Therefore, further effort is necessary in organizational aspect. In financial aspects, it can be said that sustainability is secured based on the budget compilation(2013-2017, 26.7 million USD) which related to improvement of school management by Senegalese government such as distribution of subsidy 3,500FCFA (approx. 700 yen) par children and education sector program by world bank/ GPE. However, it is necessary to watch low rate of budget execution or distribution situation in school level closely. In technical aspects, established functional CGE model by the project is well evaluated in Senegal and training manuals (guides) decided by theproject are used effectively in each school. On the other hand, it can be assessed planification and execution abilities of each CGE are strengthened gradually, however, it is necessary to implement follow up training or strength of cooperation if CGE does not have sufficient abilities through monitoring of inspectors or CGE Unions in future.

3-3. Factors promoting the production of effects

(1) Collaboration and Experience Sharing with “School for All”-related Projects

The Project shares accumulated experiences like activities and progress of each countries and issues in future with actors involved in “School for All”-related Projects which implemented in West African countries such as Niger, Burkina Faso and Mali. In this project, necessary manual for school grant managemnt was established based on the manual which had been developed in Niger previously. These experience sharing allows Senegalese counterparts to have a concrete image of the Project approach.

(2) Flexibility of the Project

The Project respects the ideas of the Senegalese officials and the voices of the people in the field and responds to them with flexibility. Multiple modifications of manuals and finalization of the

functional CGE model except related part to monitoring temporarily in case of the difficulty of establishment of monitoring method of CGE influenced by the promotion of decentralization are examples that show the flexibility of the Project. Thanks to this attitude, consensus was formed not only central and local government, but also concerned people in school. Consequently, the “functional model” was established.

(3) Project office located in the Ministry of National Education

Japanese experts work physically close to the counterparts at central level and carried out the Project with the respect of their ownership. Such project management is considered to have led the prompt approval of manuals and the model by the Ministry of National Education.

3-4. Factors inhibiting the production of effects

(1) Troubles in Acquiring the External Fund.

The Project was supposed to use Japan Social Development Fund (JSDF) for the nationwide expansion of the model. However, JICA’s negotiation with the World Bank to use JSDF did not work well and the Project was forced to find a different fund. Acquisition of a different fund required time and efforts, which caused not only a delay in execution of training but also an additional burden to Japanese experts. (As a result, budget of world bank’s PAQEED was secured in 2013)

(2) Delay in Budget Execution (Central Level)

Even after the fund for the nationwide expansion of the model was ensured, it took time to coordinate among world bank, Ministry of National Education (MEN), and concerned direction in the MEN. Consequently, time-consuming procedure of the budget execution delays disbursement of the fund. This has hampered timely implementation of training.

(3) Complexity of Scheduling (Regional Level)

At IA/IEF level, it is necessary to adjust the schedule of various programmes within the limitation of time and human and financial resources. Therefore, if another program has been already scheduled at the time when the budget for the Project-related training is allocated, the Project-related training tends to be postponed.

3-5. Conclusion

The Project is implemented in accordance with Senegalese educational policy that aims to strengthen decentralization/deconcentration of the educational sector. The model developed by the Project is well appreciated by the Senegalese community, and the Team observed many positive impacts that the functional CGE has made. Functional CGE model are established gradually such as set of school action plan or establishment of UCGE in the region which implemented CGE establishment and functionalization training. However, trainings that allow nationwide expansion of the model are not yet implemented in all regions. In addition, in order to ensure sustainability, further efforts to strengthen the organizational aspect including the monitoring system are necessary. For these reasons, the Team judged that it would be difficult to achieve the Project Purpose by the end of August 2014, and agreed to recommend to the competent authorities of Senegal and Japan to extend the duration of the Project for an additional year.

3-6. Recommendations

(1) Short-term Recommendation (by August 2015, assuming the extension period)

- **Timely Organization of Training: Information Sharing between Stakeholders**
The delay in disbursement of funds has delayed the implementation of training. In order to avoid delays in disbursement of funds, information sharing between stakeholders (Department of Planning and reformation (DPRE), Department of general affairs and equipments (DAGE), etc.) is necessary.
- **Strengthening Monitoring**
 - 1) **Strengthening UCGE**
It is important not to delay the validation of UCGE model. After CGE enhancing training will be executed in the remaining eleven regions except 2 pilot regions (Fatick and Kaffrine) and Kaolack, installation of UCGE and strengthening the functionality of UCGE are essential. Regional Forum(Gathering by the people concerned in communities such as local authorities, local educational inspector(administrative official), teacher’s union, religious leader or local NGO to discuss educational issues and fix activities for problem solving of the issues) by community approach that the Project has launched in Fatick and Kaffrine can be one of the tools to strengthen UCGE.
 - 2) **Strengthening Implementation System**
 - a. **Establishment of a structure responsible for CGE at the central level**
The structure and roles of administrators at the central level need to be clearly defined in order to assure the sustainability of CGE-related services.
 - b. **Creating a permanent position responsible for CGE at the regional and departmental level**
To sustain monitoring of CGE and UCGE, it is recommended to create a permanent position responsible for CGE at regional and departmental level.
 - 3) **Integration of Monitoring of CGE and UCGE into Existing System of MEN**
The annual seminar of MEN and annual review of PAQUET at central level and the coordination meeting of inspectors at regional level could be opportunities to monitor the functionality of CGE and UCGE. It is also proposed to integrate the tasks related to CGE monitoring in the specifications of the inspectors. To achieve this integration, the Project must examine experiences in the pilot regions and compile the documents that indicate the overall monitoring system.
- **Testing a Model of Activities to Improve the Quality of Learning**
The disbursement of direct grant to each school is planned under the PAQEED of the World Bank. This grant aims to improve the quality of education. However, most of the CGE activities have focused on improving access and the school environment, and experiences on activities aimed at improving quality are limited. For this reason, it is proposed to test a model of activities to improve the quality of learning (testing mathematical tools in two pilot regions).
- (2) **Medium- and Long-term Recommendation (after September 2015)**
 - **Strengthening Monitoring by the person in charge of CGE in each level**
It is necessary to utilize annual seminar by the MEN or annual review of PAQEED in central level and to conduct monitoring continuously by using coordination meeting of inspectors or collaboration with Educational Forum and UCGE. Particularly, analysis of achievement of each activities by school grant and establishment of appropriate distribution of grant, method of monitoring (clarification of responsibility in decentralization) are essential.
 - **Enhancing the Quality of Learning in Collaboration with the PAQEED**
It is important to share with actors of MEN and development partners the results of the model of

activities to improve the quality of learning that will be tested during the extension period of the Project. Concretely, it is inevitable to promote a remedial class or family learning by CGE aiming to attain better education quality (learning achievement etc)

3-7. Lessons Learned (reference cases derived from the project for finding, planning implementation and management of other similar projects)

(1) Baseline and Endline survey

It is inevitable to show the improved school management as the outputs whether it's achieved or not because direct purpose of improvement of school management project is its improvement. However, considering that "improvement of school management" finally contributes to improving educational environment and that it is a "tool" to increase access or learning achievement of students, it is essential not only to explain success of the tool, but also to show and explain what has been changed with the tool. Therefore, it is important to incorporate these surveys in initial Plan of Operation aiming to set appropriate index and conduct baseline/endline survey in necessary timing.

(2) Utilization of the External Fund

The Project is a good practice in the sense that the functional CGE model developed by the Project is being expanded nationwide by the fund of PAQEED (joint financing of WB/ Global Partnership in Education (GPE)) and the Senegalese government. Taking recent situation of the ODA budget into consideration, this kind of approach, which is to develop an effective model by Japanese technical cooperation and scale it up using an external fund, is required. In the Project, the model developed by the Project was approved as the official model by the Senegalese government is considered as factors for success.

第1章 終了時評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

セネガル共和国（以下、「セネガル」と記す）では、「教育・訓練10カ年計画（PDEF）」を2000年に策定し、同計画第2フェーズ（2005～2007年）では、2011年までの初等教育総就学率96%及び初等教育修了率70%達成等を目標として掲げていた。初等教育総就学率は67.2%（2000年）から93.9%（2011年）となりおおむね目標は達成したものの、初等教育修了率は66.5%（2011年）にとどまっている。修了率は家事労働・教員の欠勤・通学距離等の児童の学習環境に大きく左右されており、この改善が求められている。

教育開発政策の一環として2002年の大統領令により、各地域・学校の主体的な問題発見・解決による学校運営の改善を目的として、教員・保護者・地域住民から成る学校運営委員会（CGE）を各学校に設置することが定められた。同委員会が機能することにより、各地域・学校の抱える問題が主体的に発見され、学習環境等が改善されることが望まれたが、適切な学校運営委員が選定されない、学校改善計画の適切な策定方法が分からない、などの問題から、CGEが有効に機能するには至っていなかった。

このような背景から、JICAは2007年5月から2010年5月まで3年1カ月、ルーガ州において、機能するCGEによる学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト（PAES）」（以下、「プロジェクトフェーズ1」と記す）を実施した。プロジェクトフェーズ1により機能するCGEが設立された小学校では、就学率がプロジェクト介入前と比較して16.1%増加したほか、初等教育修了資格試験の合格率が26%向上するなど、アクセス及び質の改善がみられた。

プロジェクトフェーズ1の成果をもとに、セネガルが機能するCGEの全国展開に係る技術協力プロジェクトの要請を行ったことを受けて、JICAはセネガルにおいて、国民教育省（以下、「教育省」と記す）企画改革局（DPRE）をカウンターパート（C/P）機関として、2010年9月から2014年8月までの4年間の予定で、技術プロジェクト「教育環境改善プロジェクトフェーズ2（PASE2）」を実施している。

今回実施の終了時評価調査は、2012年7月に実施した中間レビュー調査の内容を踏まえつつ、2014年8月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、今後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て実施された。

- ① プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）、活動計画（PO）に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、計画達成度、成果、実施プロセス等を確認する。
- ② 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、プロジェクトの成果、実施上の課題を確認し、プロジェクトチーム及びセネガル側関係者と共にプロジェクトの評価を行う。
- ③ 評価結果に基づき、プロジェクトの延長の必要性及び延長期間中の具体的な活動計画を協議し先方と合意する。
- ④ 評価結果に基づき、今後の課題やプロジェクトに影響を及ぼす外部要因の現状とその対応策について協議し、評価報告書の提言として取りまとめる。また、今後JICAがセネガルまたは他国において実施する類似の教育支援案件に役立つ教訓があれば取りまとめる。

- ⑤ 最終的に評価結果について協議を行い、ミニッツ（M/M；協議議事録）として取りまとめ、セネガル側と合意する。

1-2 調査団の構成

(1) 日本側

分野	氏名	所属
団長／総括	橘 秀治	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 課長
協力企画	村岡 隆之	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 調査役
評価分析	長谷川 安代	個人コンサルタント

(2) セネガル側

氏名	所属組織
M. Baba Ousseynou LY	国民教育省 事務次官
M. Abdou DIAO	国民教育省 初等教育局長
M. Moussa NDIAYE	国民教育省 初等教育局 教育環境改善プロジェクトフェーズ2（PAES 2）ナショナルチーム
M. Ibrahima BA	国民教育省 初等教育局 PAES 2 ナショナルチーム
M. Ismaila Mbengue FALL	国民教育省 初等教育局 PAES 2 ナショナルチーム
M. Mamsène TOURE	国民教育省 初等教育局 PAES 2 ナショナルチーム
M. Momoyah M. L. SYLLA	国民教育省 総務・機材局 PAES 2 ナショナルチーム

1-3 調査日程

2014年2月16日(日)～3月4日(火)〔うちJICA団員は2月19日(水)～3月4日(火)〕に実施した。(詳細日程は付属資料1参照。)

月 日			業務行程
1	2月16日	日	(長谷川団員ダカール着)
2	2月17日	月	JICA セネガル事務所及び日本人専門家との打合せ
3	2月18日	火	現地コンサルタントとの打合せ 県視学官事務所 (IEF) カフリン、IEF ゴサス、IEF フンジュン、州視学官事務所 (IA) ファティックとの面談
4	2月19日	水	(村岡団員、ダカール着) (長谷川団員、ファティック州へ移動) CGE ムスタファベディ及び教員との面談
5	2月20日	木	ンバール自治体長及びCGE 連合ンバールとの面談 CGE チャベディエン及び教員との面談
6	2月21日	金	(長谷川団員、ダカールへ移動) 世界銀行セネガル事務所との面談 ナショナルチームとの面談 日本人専門家との面談

7	2月22日	土	書類整理、M/M案作成
8	2月23日	日	(橘団長、ダカール着) 書類整理、M/M案作成
9	2月24日	月	事務次官への表敬及び面談 日本人専門家との打合せ (長谷川団員、カフリン州へ移動) IA及びIEFカフリン、ブレル自治体長、CGE連合ブレルとの面談
10	2月25日	火	(橘団長、村岡団員、カフリン州へ移動) CGEクヤネンジャイネ、教員・保護者会との面談、CGEメディナファス、 教員・保護者会への面談
11	2月26日	水	IEFマレムオダール、CGE連合サーニャ・サーニャ自治体長、IAカフリンへの表敬・面談 (調査団員、ダカールへ移動)
12	2月27日	木	M/M作成・協議
13	2月28日	金	M/M協議
14	3月1日	土	書類整理、M/M作成
15	3月2日	日	書類整理、M/M作成
16	3月3日	月	JICA事務所報告
17	3月4日	火	M/M署名 日本大使館報告 ダカール出発

第2章 プロジェクトの概要

2-1 基本計画

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

2-2 プログラムにおける位置づけ

2012年5月に策定（2013年9月改訂）された、わが国の対セネガル国 国別援助方針では、援助重点分野のひとつとして「基礎的社会サービスの向上」が挙げられており、同項において「教育への公平なアクセスと質の改善のための支援や教育行政の改善などを行う」ことが明記されている。また、対セネガル JICA 国別事業展開計画においては、援助重点分野である開発課題「基礎的社会サービスの向上」に対応するプログラムとして「基礎教育向上プログラム」が設定されており、本プロジェクトは同プログラムの中核案件として位置づけられている。

2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）

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

本プロジェクトにおいても、2010年6月の討議議事録（R/D）締結時に PDM（第1版）を策定し、R/D の付属文書として承認した。

本終了時評価調査は PDM（第1版）に基づいて実施された。PDM は付属資料2（ミニッツ別添）に示す。

2-4 実施体制

本プロジェクトのカウンターパート（C/P）機関は教育省である。フェーズ1実施時と同様、同省事務次官をプロジェクトの責任者とし、初等教育局（DEE）がプロジェクトの運営を行っている。また、プロジェクトの実働部隊として、CGE の設置・普及に係る戦略の策定、研修モジュールの開発、プロジェクト活動の実施、モニタリングと評価の実施を担うナショナルチーム（ETN）を以下の構成で設置している。

ETN (4名) : DEE (2名) + DAGE (1名) + DPRE (1名)

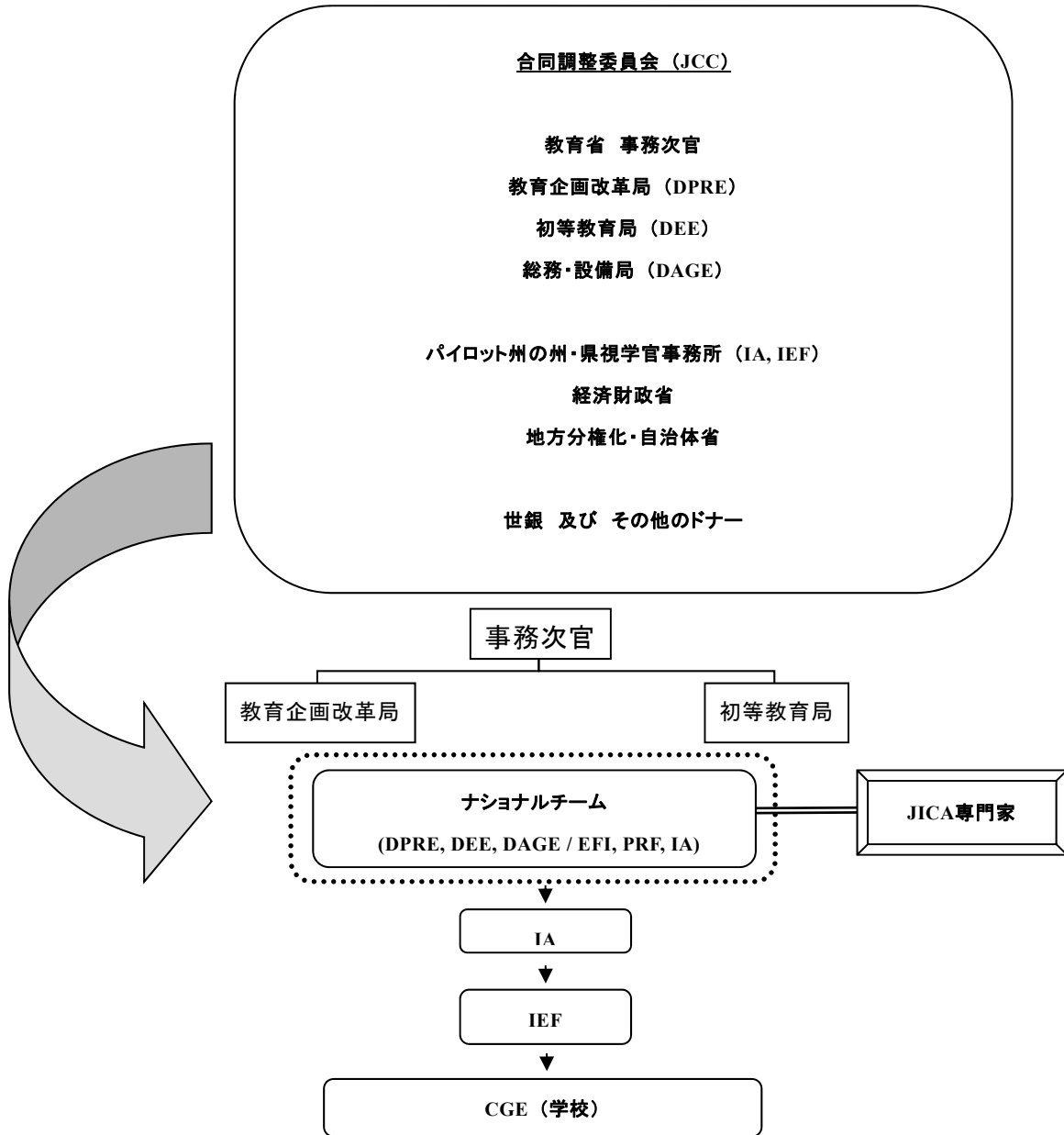


図 2 - 1 プロジェクト実施体制図

第3章 終了時評価調査の方法

3-1 評価グリッドの作成

本終了時評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン 第1版」(2010年6月)に準拠して実施した。PDM やその他関係資料に基づいて評価設問(調査すべき項目)を検討し、プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)に関する評価グリッドを作成した。実績、実施プロセス、評価5項目の定義は以下のとおりである。(本終了時評価調査に用いた評価グリッドは付属資料3に示す。)

(1) 実績：

上位目標、プロジェクト目標、成果、投入に関する達成度あるいは達成予測に関する情報。

(2) 実施プロセス：

活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関するさまざまな情報。

(3) 評価5項目：

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

注：「評価5項目」は、経済協力開発機構開発援助委員会(OECD-DAC)が提唱する開発援助評価基準

3-2 評価実施方法

評価グリッドに基づいて以下の方法で情報・データを収集し、評価分析を行った。

(1) 文献・既存資料調査

レビューした主な資料は以下のとおり。

- ・セネガル共和国教育環境改善プロジェクト終了時評価調査報告書(2010年3月)
- ・セネガル共和国教育環境改善プロジェクト・フェーズII実施協議報告書(2011年4月)
- ・セネガル共和国教育環境改善プロジェクト・フェーズII中間レビュー調査報告書(2013年)

2月)

- ・セネガル共和国教育環境改善運営指導調査団報告書（2011年7月）
- ・セネガル共和国教育環境改善運営指導調査団報告書（2012年5月）
- ・セネガルみんなの学校プロジェクト（教育環境改善プロジェクト・フェーズII）のインパクト評価：クラスターランダム化比較試験によるモデルの有効性検証（2012年7月）
- ・その他プロジェクト作成資料（月報、出張報告書など）
- ・セネガル共和国教育・訓練10カ年計画（PDEF 2012-2025）教育策定要綱（Letter Politique）
- ・セネガル国教育統計（2008～2011年）

(2) インタビュー調査

長期専門家、教育省（ナショナルチーム）、州/県視学官事務所長、州/県プロジェクト担当官、州/県視学官、校長、CGE、CGE 連合メンバー代表を対象にインタビューを実施した。

第4章 計画達成度

4-1 投入実績

日本側、セネガル側からの投入実績は以下のとおり。(詳細は付属資料2「M/M(仏文)」のANNEXE1参照のこと。)

【日本側投入】終了時評価調査時点

長期専門家	計3名
短期専門家	計4名
研修	計25名(本邦6名、第三国19名)
機材供与	総額 約12,519,000円
現地活動費	総額 約143,525,000円(2013年度見込み額を含む)

【セネガル側投入】終了時評価調査時点

カウンターパート(C/P)	国レベルに10名、地方レベルに16名
プロジェクト事務所スペース	教育省内にプロジェクト事務所が確保されている。机、イス、棚、エアコンなどが備え付けられている。
研修及びモニタリングのための燃料費	総額 16,461,000円(2013年度の見込み額を含む)

4-2 活動実績

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

2011年の運営指導調査により、当初ファティック州1州のみとする計画であったパイロット州にカフリン州が追加され、2年次までのパイロット州における対象校は1,000校以上と拡大した。パイロット州の追加にもかかわらず、成果2に係る活動はおおむね計画どおり実施され、2012年11月の承認アトリエでのCGE機能化モデルの承認に大きく貢献した。

しかしながら、プロジェクトは、全国普及のための資金として当初想定していた日本社会開発基金(JSDF)の資金を活用することができず、別の資金の獲得を余儀なくされた。全国普及のための資金の確保と支出の遅れが、活動4.2の実施の遅れを招いている。

また、モニタリングの役割を担う主要な組織として位置づけているCGE連合のモデルの完成・承認には至っておらず、プロジェクトは、現在、早期の承認に向けて、モデルの最終化を図っているところである。

調査時点までの活動実績は、付属資料4「評価グリッド（和文）」の「実施プロセスの検証」の活動の進捗を参照のこと。

4-3 成果の達成状況

PDM上の指標に基づき、成果（アウトプット）の達成状況を評価した。成果1から3については、おおむね産出されているが、成果4については、同成果に係る活動の実施が遅れており、とりわけ指標4.3及び指標4.4に係る活動は12州中1州でしか実施されていないため、これらの指標の達成度を評価するのは時期尚早である。（詳細については、付属資料4「評価グリッド（和文）」の「実績の検証」を参照のこと。）

4-3-1 成果1

<p>成果1： フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。</p>	<p>指標： 1.1 CGE設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。 1.2 学校活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。 1.3 CGEモニタリングの研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。</p>
---	---

(1) 指標1.1 達成状況：達成済み

「GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE（CGE設立研修ガイド）」が策定され、2011年10月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは2012年11月に承認された。

(2) 指標1.2 達成状況：達成済み

「GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV（CGE活動計画策定研修ガイド）」が策定され、2011年12月に承認された。同ガイドは、「教育の質、公平性及び透明性改善プログラム（PAQUET）」及び「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト（PAQEEB）」の指針を統合するために、再改訂され、最新のバージョンは2013年11月に承認された。

(3) 指標1.3 達成状況：達成済み

「GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE（CGE及びCGE連合モニタリング研修ガイド）」及び「GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE（CGE連合設立研修ガイド）」が策定された。前者は、2011年6月に、後者は、同年12月に承認された。後者は、再改訂され、最新のバージョンは、2013年11月に承認されている。また、CGE連合機能化に係る視聴覚教材を策定しており、同教材は2013年3月に承認されている。

4-3-2 成果2

<p>成果2： ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。</p>	<p>指標： パイロット州において</p> <p>2.1 90%の校長が、CGE 設立研修に参加する。</p> <p>2.2 80%の学校が、民主的なCGE 設立に係る住民総会議事録を IEF（旧 IDEN : Inspection Départementale de l'Education Nationale）に提出する。</p> <p>2.3 90%のCGE 代表者が、学校活動計画策定研修に参加する。</p> <p>2.4 80%のCGE が、学校活動計画を IEF に提出する。</p> <p>2.5 80%のCGE が、少なくとも1年間に1つ以上の教育改善活動を実践する。</p> <p>2.6 80%のCGE が、1年間に最低3回の住民総会を開催する。</p> <p>2.7 90%のCGE 代表者が、モニタリング研修に参加する。</p> <p>2.8 80%の市/村落共同体でCGE の連合体が形成される。</p> <p>2.9 80%のCGE の連合体が、総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する（年3回）。</p> <p>2.10 80%のCGE が、CGE の連合体に年間活動総括表を提出する。</p>
--	---

(1) 指標 2.1 達成状況：達成済み

1,018 人の校長（ファティック州とカフリン州の 95.9%の学校）が、CGE 設立研修に参加した。州ごとの参加者数は下表のとおり。

表 4-1 州別 CGE 研修への参加者数

州	対象者数	参加者数	%	注
ファティック (グループ1)	279	265	95.0	2010年12月に研修実施
ファティック (グループ2)	355	340	95.8	2011年10月に研修実施
カフリン	428	413	96.5	2011年11月に研修実施
計	1,062	1,018	95.9	-

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

研修不参加の理由として、①新設の小学校において、研修実施時に、校長が配置されていなかったこと、②私立校（ファティック州 600 校のうち、約 10 校）が CGE 設置に関心であること、③僻地へのアクセスが困難であること、などが指摘される。

(2) 指標 2.2 達成状況：ほぼ達成

2012-2013 年度のファティック州及びカフリン州の全小学校 1,071 校のうち、1,046 校 (97.7%) が、CGE を設立している。州ごとの設置数は下表のとおり。

表 4 - 2 州別 CGE 設置数

州	学校数 (2012-2013 年)	CGE 設置数 (2012-2013 年)	%
ファティック	642	623	97.0
カフリン	429	423	98.6
計	1,071	1,046	97.7

出所：IEF による年次報告書 (2013 年 11 月 20 日のワークショップで発表)

設置率は中間レビュー時 (2012 年 7 月) の 90.8% から、97.7% に上昇している。しかしながら、同値には、民主的な CGE 設立 (指標は「無記名投票」) のみならず、挙手やコンセンサス、任命によって、設立された CGE 数も含まれる。中間レビュー時点 (2012 年 7 月) では、無記名投票による CGE 設立率が 74.2% であった。最新の CGE 設立ガイド (2012 年 11 月承認) において、CGE 設立の最善の方法として、無記名投票が推奨されていること、並びにメンバー選出に係る議事録のフォーマットに改訂が加えられ、無記名投票での選出が前提となっていることにかんがみると、無記名投票による設立率が上昇していると想定されるが、正確な数値の把握のためには、更なる調査が必要である。

(3) 指標 2.3 達成状況：達成済

ファティック州及びカフリン州の対象者 2,124 人のうち、1,993 人の委員長及び書記 (93.8%) が、学校活動計画策定研修に参加した。州ごとの参加者数は下表のとおり。

表 4 - 3 州別 学校活動計画策定研修への参加者数

州	対象者数	参加者数	%	注
ファティック (グループ 1)	558	513	91.9	2011 年 2 月に研修実施
ファティック (グループ 2)	710	662	93.2	2011 年 12 月に研修実施
カフリン	856	818	95.6	2012 年 1 月に研修実施
計	2,124	1,993	93.8	

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

さらに、プロジェクトは、2013 年 12 月に、運営能力強化補完研修を実施した。同研修には、ファティック州及びカフリン州の対象者 (各委員長、書記、会計) 3,321 人のうち 2,926 人 (88.1%) が参加した。

(4) 指標 2.4 達成状況：ほぼ達成

ファティック州とカフリン州の全 CGE 数 1,046 のうち、786 CGE (75.1%) が、2012-2013 年度の学校活動計画を IEF に提出した。2010-2011 年度以降の推移は下表のとおりである。目標指標の 80% には未到達であるが、2011-2012 年度の 59.0% から、2012-2013 年度には、75.1% に大きく上昇している。

表 4-4 年度別 CGE 数及び提出された学校活動計画数の推移

年度	州	CGE 数	提出された学校活動計画数	%
2010-2011	ファティック (グループ 1)	257	241	93.8
2011-2012	ファティック (グループ 1)	268	160	59.7
	ファティック (グループ 2)	299	213	71.2
	カフリン	397	196	49.4
	計	964	569	59.0
2012-2013	ファティック	623	459	73.7
	カフリン	423	327	77.3
	計	1,046	786	75.1

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

(5) 指標 2.5 達成状況：ほぼ達成

2012-2013 年度の各 CGE の活動内容や予算等が記載された年間活動総括表を IEF に提出した 806 CGE (カフリン州とファティック州の全 CGE 数の 77.1%) が、少なくとも 1 つ以上の教育改善活動を実施している。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-5 州別 年間活動総括表提出数

州	CGE 数	年間活動総括表提出数	%
ファティック	623	429	68.9
カフリン	423	377	89.1
計	1,046	806	77.1

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

各 CGE は、平均して、3.9 の活動を計画し、2.7 の活動が実施された。パイロット地域における計画された活動の実施率は、68.8%であった。

(6) 指標 2.6 達成状況：未達成

438 CGE (年間活動総括表を提出した CGE の 54.3%) が、1 年間に最低 3 回の住民総会を開催した。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-6 州別 最低 3 回の住民総会を開催した CGE 数

州	CGE 数 (a)	年間活動総括表を提出した CGE 数 (b)	最低 3 回の住民総会を開催した CGE 数 (c)	% (c/a)	% (c/b)
ファティック	623	429	284	45.6	66.2
カフリン	423	377	154	36.4	40.8
計	1,046	806	438	41.9	54.3

出所：年間活動総括表 2012-2013 年度

年間活動総括表を提出していない CGE に関しては、住民総会の開催状況を把握することが困難である。住民総会は、学校活動計画、中間報告書、年間活動総括表の承認を主たる目的として開催される。年度の間時点での学校活動計画の実施率が低い CGE は中間報告書を提出しない傾向にあり、その結果、1 年間の住民総会の開催数が 2 回になる CGE が少なくない。

(7) 指標 2.7 達成状況：達成済み

カフリン州及びファティック州の対象者 2,124 人のうち、2,031 人の CGE の代表及び書記 (95.6%) が、モニタリング研修に参加した。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-7 州別 モニタリング研修への参加者数

州	対象者数	参加者数	%	注
ファティック (グループ 1)	558	525	94.3	2011 年 2 月に研修実施
ファティック (グループ 2)	710	674	94.9	2011 年 12 月に研修実施
カフリン	856	832	97.2	2012 年 1 月に研修実施
計	2,124	2,031	95.6	

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

(8) 指標 2.8 達成状況：達成済み

ファティック州及びカフリン州のすべての市/村落共同体に CGE 連合が設置された。各州の設立数の推移は下表のとおり。

表 4-8 州別 設置された CGE 連合数の推移

年	州	市/村落共同体数	設置された CGE 連合数	%
2010-2011	ファティック (グループ 1)	16	16	100.0
2011-2012	ファティック (グループ 1)	16	16	100.0
	ファティック (グループ 2)	19	6	31.6
	カフリン	32	4	12.5
	計	67	26	38.8
2012-2013	ファティック ³	39	39	100.0
	カフリン	32	32	100.0
	計	71	71	100.0

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

(9) 指標 2.9 達成状況：ほぼ達成

ファティック州及びカフリン州の年間活動総括表を提出した CGE 連合数 67 のうち、55CGE 連合 (82.1%) が、少なくとも年に 3 回、総会を開催した。ファティック州及びカ

³ 2011-2012 年のファティック州の市/村落共同体数は 35 であったが、2012 年 2 月の大統領選挙を前にいくつかの自治体が分割されたことにより、2012-2013 年の市/村落共同体数は 39 に増加している。

プリン州の全 CGE 連合数 71 に対しては 77.5% の CGE 連合が少なくとも年に 3 回、総会を開催した。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-9 州別 3 回以上総会を開催した CGE 連合数の割合

州	CGE 連合数 (a)	年間活動総括表を提出した CGE 連合数 (b)	3 回以上総会を開催した CGE 連合数 (c)	% (c/a)	% (c/b)
ファティック	39	35	29	74.4	82.9
カフリン	32	32	26	81.3	81.3
計	71	67	55	77.5	82.1

出所：年次報告書 2012-2013 年

(10) 指標 2.10 達成状況：未達成

ファティック州及びカフリン州の全 CGE 数 1,046 のうち、806 CGE (77.1%) が、IEF に年間活動総括表を提出した。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-10 州別 CGE 数に占める提出された年間活動総括表数の割合

州	CGE 数	提出された年間活動総括表の数	%
ファティック	623	429	68.9
カフリン	423	377	89.1
計	1,046	806	77.1

出所：年次報告書 2012-2013 年

年間活動総括表を IEF に直接提出し、CGE 連合にコピーを提出しない CGE も少なくないことから CGE 連合への提出数を測ることは難しい。よって、CGE 連合が受け取った年間活動総括表は 806 よりも少ない可能性が高い。また、本指標を CGE 連合の機能度を測る指標として考える場合には、CGE 連合に提出された年間活動総括表の数の把握に努める必要がある。あるいは、CGE 連合の機能度を測り得る別の指標を設定する必要がある。

4-3-3 成果 3

成果 3： 有効性が実証された CGE 機能化モデルの普及準備がなされる。	指標： 3.1 外部評価が実施され報告書が作成される。 3.2 CGE 機能化モデルが承認アトリエで承認される。 3.3 普及に必要な外部資金が獲得される。
--	---

(1) 指標 3.1 達成状況：達成済み

現地コンサルタントによる外部評価が実施され、最終報告書が 2012 年 8 月 10 日に提出された。

(2) 指標 3.2 達成状況：達成済み

2012 年 11 月の承認アトリエで、CGE 機能化モデルが承認された。

(3) 指標 3.3 達成状況：達成済み

セネガル政府の2013年の投資予算（BCI）の枠組みで238,000,000 FCFAが、そして世銀のPAQEEBの枠組みで2百万ドルが、CGE機能化モデル全国普及研修のために、確保された。

4-3-4 成果4

成果4： 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。	指標： 4.1 CGE機能化モデルの全国普及計画が策定される。 4.2 90%の校長が、CGE設立研修に参加する。 4.3 90%のCGE代表者が、学校活動計画策定研修に参加する。 4.4 90%のCGE代表者が、モニタリング研修に参加する。
--	---

(1) 指標 4.1 達成状況：達成済み

CGE機能化モデルの全国普及計画が策定され、2013年6月の第5回JCCで承認された。同計画は、資金の利用可能性と執行状況に応じて、更新されている。

(2) 指標 4.2 達成状況：達成見込み

CGE設立研修は12州中11州で実施された。評価時点で、データ収集済みであった2州（カオラック州及びケドゥグー州）では、全対象者（校長とコミュニティのメンバー）1,956名のうち、1,686名（86.2%）が研修に参加していることから、データ未収集の州においても同等程度の参加が考えられるものの、実際の参加者数の確認を要する。州ごとの数値は下表のとおり。

表4-11 州別 CGE 設立研修参加者数及び全対象者数に占める割合

州	対象者数	実際の参加者数	%
カオラック	1,426	1,293	90.7
ケドゥグー	530	393	74.2
計	1,956	1,686	86.2

出所：各IA及びIEFの報告書

(3) 指標 4.3 達成状況：未達成

学校活動計画策定研修は、CGE機能化研修の一部である。CGE機能化研修（計画及びモニタリング）は、JICAの資金で実施されたカオラック州以外では開始されていない。なお、カオラック州では、全対象者2,151人のうち2,054人（95.5%）が、研修に参加した。

(4) 指標 4.4 達成状況：未達成

モニタリング研修は、CGE機能化研修の一部である。CGE機能化研修（計画及びモニタリング）は、JICAの資金で実施されたカオラック州以外では開始されていない。なお、カオラック州では、全対象者2,151人のうち2,054人（95.5%）が、研修に参加した。

4-4 プロジェクト目標の達成状況（見込み）

PDM 上の指標に基づき、プロジェクト目標の達成状況を評価した。活動 4.2、4.3、4.4 の遅れのため、成果 4 の達成が遅れており、その結果、当初のプロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成するのは困難な状況にある。他方で、CGE 設立研修及び CGE 機能強化研修が実施された州においては学校活動計画の策定や CGE 連合設置といった機能する CGE モデルが着実に確立されつつあることから、今後 CGE への研修が適切に実施された場合、機能する CGE モデルが全国に普及すると考えられる。詳細については、付属資料 4「評価グリッド（和文）」の「実績の検証」を参照のこと。

<p>プロジェクト目標： 機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。</p>	<p>指標： 1. 全州の 80%の学校において民主選挙により CGE が設立される。 2. 全州の 80%の市/村落共同体で CGE の連合体が形成される。 3. 全州の 80%の CGE が CGE の連合体に学校活動計画 (PAV) を提出する。</p>
--	--

(1) 指標 1 の達成見込み：進行中だが達成までに時間を要する。

CGE は CGE 設立研修後に設置されるため、2014 年 1 月以降に研修が実施された 6 州に関しては、CGE 設置までにもうしばらく時間を要する。2013 年 10 月までに研修を実施した 4 州における CGE 設置率は、96.3%である。詳細は下表のとおり。

表 4-12 州別 設置された CGE の数及び全学校数に占める割合

州	学校数	設置された CGE 数	%
ファティック	642	623	97.0
カフリン	429	423	98.6
カオラック	716	664	92.7
ケドゥグー	267	267	100.0
計	2,054	1,977	96.3

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

ただし、この数は、挙手やコンセンサス、任命で代表を選んだ CGE の数を排除していない。終了時評価調査のための基礎調査として実施された現地コンサルタントによるサンプル調査結果によると、ケドゥグー州のサンプル校 20 校中、17 校（85%）が、無記名投票（民主選挙）によって、CGE 代表を選出している。

(2) 指標 2 の達成見込み：進行中だが達成までに時間を要する。

本指標に関連する研修（CGE 機能化研修）は、14 州中 11 州で未実施であるため、本指標の達成度を測るのは時期尚早である。研修実施済みの 3 州では、114 市/村落共同体のうち 95 市/村落共同体（83.3%）において、CGE 連合が設置された。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-13 州別 設置された CGE 連合の数及び市/村落共同体数に占める割合

州	市/村落共同体の数	CGE 連合設置数	%
ファティック	39	39	100.0
カフリン	32	32	100.0
カオラック	43	24	55.8
計	114	95	83.3

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

(3) 指標 3 の達成見込み：進行中だが達成までに時間を要する。

本指標に関連する研修（CGE 機能化研修）は、14 州中 11 州において実施されていないため、本指標の達成度を測るのは時期尚早である。研修実施済みの 3 州では、1,710 CGE のうち 1,350 CGE（78.9%）が、IEF に学校活動計画（PAV）を提出している。州ごとの数値は下表のとおり。

表 4-14 州別 提出された PAV の数及び CGE 数に占める割合

州	CGE 数	提出された PAV の数	%
ファティック	623	459	73.7
カフリン	423	327	77.3
カオラック	664	564	84.9
計	1,710	1,350	78.9

出所：実施運営総括表及びプロジェクト活動月報

しかしながら、学校活動計画を IEF にだけ提出し、CGE 連合には提出していない CGE があるため、IEF に提出された学校活動計画の数と CGE 連合に提出された学校活動計画の数は同数ではない。CGE 連合の機能度を測るためには、CGE 連合に提出された学校活動計画の数の把握に努める、あるいは別の指標を設定する必要がある。

4-5 上位目標の達成状況（見込み）

PDM 上の指標に基づき、上位目標の達成見込みについて評価した。指標 1 に関しては、CGE 活動の直接的効果としての改善（施設の改修・学校給食の提供など）と CGE 活動によって環境が改善された結果として得られる効果（教員の意識や児童の学習意欲の向上、住民の意識の変化など）が確認された。指標 2 については、パイロット州におけるいくつかの教育指標の改善も確認されるが、教育指標に影響を与える要素はさまざまであるため、更なる調査を通じて、CGE 活動による直接的な貢献度を見極めていく必要がある。

上位目標： CGE による学校運営改善を通じて教育環境と教育マネジメントシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する。	指標： 1. 学校・家庭における教育環境の改善（施設・設備、教科書、授業時間数、教員の意識・能力、校長のリーダーシップ、住民の教育に対する意識の変化など） 2. 教育指標の向上（就学率、留年率、中退率、修了率など）
--	---

(1) 指標1の達成見込み：CGEの設置・機能強化によりおおむね達成される見込み。

終了時評価のための基礎調査によると、CGE活動を通じて、次のような学校環境の改善が確認された。

- ・トイレの改修
- ・飲用水の誘引
- ・植林
- ・学校給食の提供・運営
- ・学校の校庭のベンチの設置
- ・壁の建設 など。

また、同調査では、ヒアリング対象となったCGEの代表者及び書記らは、CGEの設置により、教員のモチベーションが高まったと回答しており、次のような例を挙げている。

- ・啓蒙活動に参加する、補習授業を自主的に行う、あるいはCGEを財政的に支援する教員がいる。
- ・CGE活動を妨げないよう、ストライキへの参加を拒否した教員がいる。

終了時調査におけるフィールド調査では、調査団は次のような改善の連鎖を確認した。

- ・CGE活動で提供された教育資材 →教師は教えやすくなる(授業の質の改善) →よりわかりやすい授業 →児童の学びに対する関心の向上
- ・CGE(保護者)による学校給食の準備支援 →教員の負担を軽減 →教員はより多くの時間を教育に割くことができる
- ・CGE活動としての学校給食の提供 →昼休みに帰宅する必要がなくなる →児童が学校にいる時間が長くなる(学習時間が長くなる)
- ・保護者のCGE活動への参加 →学校を訪問する頻度の増加 →教育(学校)への関心が高まる →学校が自分たちのものであるという意識の向上(→住民による学校に対する監視の目)

(2) 指標2の達成見込み：CGEの設置・機能強化により一定程度達成される見込み。

ファティック州及びカフリン州の教育指標の推移は下表のとおりである。カフリン州では、初等教育修了資格試験合格率の順位が、14州中13位(2009～2010年)から7位(2012～2013年)に向上した。また、留年率に関しては、ファティック州及びカフリン州(主に女子)の両州で、低下している。こうした改善には、CGE活動として実施した補習授業や模擬試験などが影響していると想定されるが、教育指標に影響を及ぼす要因はさまざまであるため、今後更なる調査を通じて、CGE活動による直接的な貢献度を見極めていく必要がある。

しかしながら、本終了時評価調査内のヒアリングにおいて上記の補習授業や模擬試験、女子の退学防止キャンペーンのCGEやCGE連合による実践が確認されている。また、地域の教育課題を地方自治体や教育行政、CGE連合等の関係者一同が集い、解決に向けて議論し、就学率の向上や初等教育修了資格合格率の向上などの目標を設定し、同目標実現に向けた各関係者の取り組みの設定を行う教育フォーラムも開始されている。加えて、1年間の延長期間中にはCGEによる教育の質改善に向けた活動として、算数補助教材(算数ドリル)の補習授業での活用という取り組みの試行が予定されている。

よって、今後各地域における教育フォーラム開催 →各CGE連合における目標の共有と活

動設定 →各 CGE における目標の共有と活動設定という具合に情報共有や目標設定がなされ、それらに基づき関連する活動が実践され、かつ経験共有セミナーや年間総括レビューといった全国の視学官などが集う場所で上記の算数ドリルのような教育の質改善に資する活動も含め、各 CGE/CGE 連合の活動好事例が共有されることで、全国規模にて教育指標の改善に向けた取り組みが実践されることが期待される。

表 4-15 ファティック州及びカフリン州における教育指標の推移

1) 総就学率(%)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱ⁾	2010/11 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2011/12 ^(v)	2012/13 ^(vii)
ファティック	101.6(102.1)	97.8(98.8)	94.1(95.7)	90.9(92.4)
カフリン	48.6(53.0)	50.8(56.9)	54.8(61.3)	53.0(59.9)
全国	94.4(98.7)	93.9(98.6)	94.1(99.5)	93.0(98.4)

2) 入学者数(人)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2010/11 ^(iv)	2011/12 ^(vi)	2009/10 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
ファティック	24,688(12,302)	24,745(12,668)	25,374(12,864)	25,048(12,404)
カフリン	12,068(6,776)	13,449(7,632)	14,735(8,050)	12,910(7,330)
全国	359,295(182,866)	373,241(192,548)	383,773(197,019)	380,325(194,846)

3) 初等教育修了資格試験合格率(%)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱ⁾	2010/11 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2011/12 ^(v)	2012/13 ^(vii)
ファティック	69.1(66.8)/8位	44.7(41.6)/13位	40.9(39.5)/13位	32.0(30.3)/6位
カフリン	44.6(39.6)/13位	46.4(39.9)/12位	44.9(39.5)/11位	30.2(25.8)/7位
全国	68.6(66.5)	55.3(52.8)	52.9(50.8)	33.9(31.8)

4) 留年率(%)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2010/11 ^(v)	2011/12 ^(vii)
ファティック	3.2(3.2)	4.1(4.1)	2.1(2.0)
カフリン	1.9(2.1)	2.7(2.8)	1.9(1.9)
全国	3.0(3.0)	3.5(3.5)	2.8(2.8)

5) 中退率(%)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2010/11 ^(v)	2011/12 ^(vii)
ファティック	8.9(8.5)	8.4(7.6)	10.3(9.9)
カフリン	16.8(17.0)	13.9(14.1)	19.5(19.5)
全国	8.9(9.0)	8.6(8.1)	9.8(9.7)

6) 修了率(%)、()内は女子

	2009/10 ⁽ⁱ⁾	2010/11 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2011/12 ^(v)	2009/10 ^(vii)
ファティック	60.8(64.5)	67.6(69.6)	69.7(74.6)	66.0(71.4)
カフリン	24.5(25.2)	27.2(29.8)	30.5(34.5)	29.1(32.4)
全国	59.1(60.9)	66.5(70.8)	65.6(71.1)	65.9(71.9)

出所：⁽ⁱ⁾ MEN (2010a), Rapport National sur la situation de l'Education 2010

⁽ⁱⁱ⁾ MEN (2010b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2009/2010

⁽ⁱⁱⁱ⁾ MEN (2011a), Rapport National sur la situation de l'Education 2011

- (iv) MEN (2011b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2010/2011
- (v) MEN (2012a), Rapport National sur la situation de l'Éducation 2012
- (vi) MEN (2012b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2011/2012
- (vii) MEN (2013a), Rapport National sur la situation de l'Éducation 2013
- (viii) MEN (2013b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2012/2013

4-6 実施プロセスにおける特記事項

PDM 及び PO で計画されている当初予定の活動の実績については、付属資料 4「評価グリッド（和文）」の「実施プロセスの検証」を参照のこと。成果 4 に係る活動に遅れが出ていることに加えて、以下の点が、実施プロセスにおける特記事項として挙げられる。

- ① 活動 3.3 の実施には、計画よりも多くの時間と労力を要した。プロジェクトは、当初、JSDF の資金を活用しての全国普及を想定していた。しかしながら、JSDF の資金は斬新で独創性に富んだ手法への適用が前提とされていたことから、パイロット地域において開発された CGE モデルを全国に普及するという本プロジェクトの計画は適用対象外となり、結果としてプロジェクトは別資金の確保を余儀なくされた。その後プロジェクトによる世界銀行、米国国際開発庁（USAID）、セネガル国民教育省企画改革局（DPRE）への予算確保に向けた精力的な営業活動を通して、最終的にはセネガル政府及び世銀の「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト（PAQEED）」による全国普及のための研修予算確保に至った。しかしながら、同資金の確保と支出の遅れが活動 4.2 の適時の実施を妨げた。
- ② IA/IEF レベルでの資金の利用可能性及びスケジュール調整の難しさが研修実施の遅れを招いている。
- ③ 世銀 PAQEED の枠組みで、2 百万 USD（約 2 億円）が確保されている。
- ④ プロジェクトはより現状に沿った内容となるよう研修マニュアルを複数回改訂した。例えば、3 年次以降の改訂については PDM の中では想定されていなかったものの、最新の「CGE 設立ガイド」は、PAQUET と PAQEED の指針を統合して、2013 年 11 月に改訂された。その結果として、より現状を反映した内容のマニュアル作成が実現された。
- ⑤ ファティック州に加えて、カフリン州がパイロット地域に加えられたが、活動 2.1、2.2、2.3、2.4 は、計画どおりに実施された。
- ⑥ 活動 4.2 は、パイロット州以外の全州での 1)CGE 設立研修の実施と 2)CGE 機能化研修の実施の 2 段階に区分される。2)については、JICA が資金を負担したカオラック州以外では、実施されていない。
- ⑦ 3 人目の長期専門家の派遣の遅れが、他の二人の日本人専門家の業務負担に影響を及ぼした。

第5章 評価結果

5-1 評価5項目による評価

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

（1）妥当性：非常に高い

1）必要性

セネガルでは、2002年7月2日付 Décret 2002-652 で、学校運営委員会（CGE）の設置と機能が定められている。しかしながら、CGE はすべての学校には設置されておらず、機能化もしていなかった。プロジェクトは全国普及に耐えうる CGE モデルを構築し、CGE の機能を強化するものであり、セネガル側のニーズに合致している。

また、セネガルは、教育の質⁴の問題に直面している。教育行政の地方分権化に関するこれまでの調査では、学校運営にかかわるコミュニティの巻き込みは教育の質の向上をもたらし、生徒のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されており、CGE を通じた学校運営におけるコミュニティの参加の進捗は、上位目標となる教育の質の向上に貢献することが期待される。

さらに、ヒアリングを実施した学校長、CGE メンバーからは、プロジェクトが構築した CGE モデルは、すべてのニーズに応えるまでには達していないものの、各学校が抱える真の問題をベースに策定する学校活動計画における活動実施を通じて、各学校のニーズに応じている、との回答が得られた。

パイロット州の設定においては、ファティック州は大半が村落部に位置するものの、首都ダカールに近く（州都まで約 160km）、都市部の側面も併せ持っていることから、モデルとしての汎用性が高く、全国展開を見据えたパイロット地域として適切といえる。また、同州の州・県視学官事務所の実施能力や教育開発に対するコミットメントは強く、視学官、ロジスティックス等の実施体制も比較的充実していることから、モデル作成のための対象地域としての妥当性は高いといえる。カフリン州については教育指標の低い地域であり、ドナーからの支援も少ない地域であることに加え、トイレや水、電気といった教育環境という観点においても改善が望まれる州であったことから、2州のパイロット州としての設定は妥当といえる。

2）優先度

a）セネガルの開発政策との整合性

「教育・訓練 10 年計画（PDEF）2001～2011 年」に次ぐ、教育・訓練分野の新しいセクタープログラムである「教育の質、公平性及び透明性改善プログラム（PAQUET）」が、2013 年 7 月に承認された。より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、PAQUET（2013～2025 年）における 8 つの優先項目のひとつである。また、同文書では、CGE の役割と責任が明確に規定されており、学校レベルに配

⁴ 国際的な学力調査である「教育システム分析プログラム（PASEC）」の 1996 年と 2006 年の結果によれば、その 10 年間で小学校 2 年生及び 5 年生の学力（フランス語・算数）に大きな変化はみられていない。

賦される資金の管理を担う機関として位置づけられている。さらに、10年間の義務教育課程の完全実施に向けた基礎教育サイクルでの優先事項のひとつとして、地方自治体、コミュニティを含む、教育に関するすべてのアクターを動員することが述べられており、CGEの機能化・全国普及をめざす本プロジェクトとセネガル政府の政策との整合性は極めて高い。

b) 日本の政策との整合性

わが国は、ミレニアム開発目標（MDGs）の達成に向け、2010年9月の国連総会において2011年から5年間、教育分野へ35億ドルの支援を行うことを発表し、「日本の教育協力政策 2010-2015」の中で基礎教育支援モデル「スクール・フォー・オール」を提唱している。第5回アフリカ開発会議（TICAD V）では、6つの重点分野のひとつとして、「万人が成長の恩恵を受ける社会の構築」がうたわれ、教育機会の拡大、及びすべての段階の教育の質の向上を重視するとしており、学校運営改善や理数科教育を通じた2,000万人の子どものための教育の質の向上に貢献していくとしている。本プロジェクトはこの方針に適合するものである。

また、2013年に改訂された日本の対セネガル国別援助方針では、基礎的社会サービスの向上が重点分野のひとつとされており、アクセス・質・運営の改善を通じた基礎教育の強化が、基礎社会サービスの向上に資するプログラムのひとつとして位置づけられている。CGEの機能化により、アクセス・質・運営の改善をめざす本プロジェクトは、日本の政策とも合致している。

3) 手段としての適切性

セネガルの教育は質と運営の問題に直面している。運営の強化は、プロジェクトで構築したCGEモデルの一部であり、さらに、本プロジェクトは、上位目標で、教育の質の改善をめざしている。プロジェクトでは、機能するCGEの全国普及を通じて、全国規模で教育の質と運営の問題に取り組むものであり、戦略の妥当性は高い。

また、同分野での日本の協力の経験は、ニジェールで2003年に開始した「住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校）」にさかのぼり、以後、同類のプロジェクトがセネガル、マリ、ブルキナファソで開始し、経験・情報が蓄積されてきていることから、日本の技術の比較優位性も高いと判断される。

(2) 有効性：中程度

1) プロジェクト目標の達成

前章4-4「プロジェクト目標の達成状況（見込み）」で示したとおり、プロジェクトの当初計画期間内に、プロジェクト目標を達成するのは困難である。機能するCGEモデルは確立し、承認されたが、全国普及のための研修が完了していない。よって、研修後に到達するプロジェクト目標の指標の達成度を現段階で評価するのは時期尚早である。

第1段階の研修であるCGE設立研修に関しては、12州のうち11州で研修を終了しておりプロジェクトの当初予定期間内に全州での実施が完了する可能性が高い。しかしながら、第2段階のCGE機能化研修は資金の確保と支出の遅れにより14州のうち3州でしか実施されていない。

2013年7月以前にCGE設立研修を終了した4州についてのCGE設置率は96.3%である。

このことは研修が適切に実施されれば、機能する CGE が全国に普及される可能性が高いことを示している。

2) 成果とプロジェクト目標達成の因果関係

成果1「フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。」及び成果2「ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。」は、機能するCGEモデルの確立に寄与する。そして、成果3「有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。」及び成果4「確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。」は、機能するCGEモデルの全国普及に貢献する。よって成果1～4が着実に実践されることにより、プロジェクト目標である「機能するCGEのモデルが確立され、全州に普及される。」が達成可能となることから、プロジェクト目標とその達成に必要な成果は適切に設定され、妥当なものであったといえる。しかしながら、CGE機能化モデルの全国普及のための資金の確保と支出の遅れにより成果4に関連する活動の実施が困難となり、CGE機能化モデルの全国普及については引き続き取り組む必要がある。

成果からプロジェクト目標に至るまでの外部条件として、PDM上では「パイロット州において、研修を受講した行政官が異動しない。」と「ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない。」が記載されているが、評価時点までには、プロジェクトは、これら外部条件の影響を受けていない。しかしながら、今後、プログラムやプロジェクトによる資金がCGE機能化研修実施前に各学校に配賦された場合、CGEの機能を損なう可能性がある。

(3) 効率性：中程度

1) アウトプットの産出

前章4-3「成果の達成状況」で論じたとおり、成果1、2、3はおおむね産出されつつあるが、プロジェクトはモニタリング体制の強化に向けて、更なる努力をしているところである。成果4の産出は遅れている。全国普及のための資金の確保と支出の遅れが原因で本成果の達成に係る活動は実施途中にある。

2) 活動とアウトプット産出の因果関係

成果1に関して、計画では3種のガイドを作成予定であったが、プロジェクトは5種のガイドと2種の視聴覚教材を作成した。さらに、プロジェクトでは、現状に沿った内容となるようガイドを毎年改訂しているが、3年次以降の改訂作業は当初計画には含まれていない活動であったものの、最新の「CGE設立ガイド」は、PAQUETと「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト(PAQEEB)」の指針を統合して、2013年11月に改訂されるなど、より現状を反映した内容のマニュアル作成に向け柔軟な対応がなされたといえる。

成果2に関して、カフリン州がパイロット州に加えられたものの、成果2に関連する活動は予定どおり実施され、成果2の達成に大きく貢献した。活動2.5は現在も実施中であり、プロジェクトがモニタリングを担う主要な組織として位置づけているCGE連合のモデル承認をめざしている。

活動3.1～3.3は、成果3を産出するに十分な活動であった。しかしながら、計画策定時に想定していたJSDF資金が活用できなかったことから、活動3.3には、当初予定より多くの時間と労力を要した。

成果4に関する活動は現在実施中で、完了していないため、成果4に関する活動の充足度を評価するのは時期尚早である。

3) 投入のタイミング・質・量、コスト

日本側からの投入の問題点としては、3人目の専門家の派遣が遅れたことが指摘される。このことが、他の日本人専門家の過度の業務負担につながった。また、カオラック州での研修実施に対して、日本側が費用を負担したが、これは当初計画外の費用負担である。一方で、日本人専門家の数は最小限に抑えられたものの、彼らの高い能力とたゆまぬ努力の結果、非常に高い成果が発揮されている。また、プロジェクトは他国の「みんなの学校」プロジェクトでの経験を生かすことで、機能するCGEの設置を効率的に進めている。本国及び第三国で実施した研修については、参加者から、高い評価が得られている。他国での状況についての知見を得ることが、自国での今後のイメージづくりに寄与することが明らかになった。

セネガル側からの投入に関しては、2012年9月以降、初等教育局（DEE）の2人の人員がナショナルチーム（ETN）メンバーに加わったことが、他のETNメンバーの業務量の軽減につながった。その一方で、教育企画改革局（DPRE）のフォーカルポイントはまだ任命されていない。更に深刻な課題として、プロジェクトのセネガル側負担分について、政府統合投資予算（BCI）で確保されているものの、支出に時間を要し、その執行率が低い（当初計画に対して13%）ことが指摘される。

そのほか、機能するCGEモデルでの学校活動計画の実施はコミュニティによる自発的な貢献を前提としており、このことはプロジェクトコストの効率性に寄与している。具体的には活動実施のための2012-2013年度の動員額平均として、CGE連合（UCGE）では390,000FCFA（約78,000円）、150,000FCFA（約30,000円）がコミュニティから拠出された。

活動のタイミングについては、成果1及び2に係る活動はタイミングよく実施されており、このことが2012年11月のモデルの承認につながった。一方で、活動3.3には計画以上の時間と労力を要した。これに加えて、予算確保後も支出のタイミングが遅れ、その結果、活動4.1と4.2の実施の遅れを招いた。

(4) インパクト：やや高い

1) 上位目標達成の見込み

指標1（学校・家庭における教育環境の改善）については、CGE活動の直接的な成果としての学校環境の改善（施設の修繕、教育資機材の提供、学校給食の提供など）が確認された。こうした改善は、教員が教育に割ける時間の増加、授業の質の改善につながっており、このことが児童の学びを容易にしている。また、CGE活動に参加することを通じて、学校はコミュニティのものであるという住民の意識が高まってきていることも確認された。また、指標2（教育指標の向上）については、例えば、カフリン州では初等教育修了資格試験の合格率の順位が、14州中13位から7位に向上した。また、留年率に関しては、ファティック州及びカフリン州の両州で改善が確認された。こうした改善には、CGE活動として実施した補習授業や模擬試験などが影響を及ぼしていると想定されるが、CGE活動による直接的な貢献度合いについては、更なる調査を通じて明らかにしていく必要がある。（上位目標の達成見込みについての詳細は、前章4-5「上位目標の達成状況（見込み）」

を参照のこと。)

上記のとおり、CGE 活動による直接的な成果が表れはじめていることから、各 CGE が継続的に活動し、持続的なモニタリングシステムが構築されれば、上位目標に到達する可能性は高いと判断される。

2) 上位目標とプロジェクト目標の因果関係

CGE の設置及び機能強化はプロジェクト目標の達成につながるが、各 CGE が実施する活動の種類と質に大きく左右される。本調査においては上位目標の指標である学校・家庭における教育環境の改善についてはトイレの改修や学校給食の提供・運営、教員の意識向上などが学校視察や関係者へのヒアリングにより確認されている。また、教育指標の向上についても CGE との直接的な貢献度については見極めを要するものの、CGE や UCGE による補習や模擬試験といった活動の実践によりファティック州、カフリン州では卒業試験合格率の順位の向上が確認されていることから、基本的にはプロジェクト目標の達成により上位目標が実現される見込みであり、両目標の因果関係は認められる。また、提言された 1 年間の延長においては教育の質の向上に貢献する CGE 活動の取り組みの一例として、補習時間を活用した算数ドリルの実践が予定されていることから、修了率の向上や住民の教育に対する意識の向上に資すると考えられる。しかしながら、教育指標に影響を与える要素は複数あるため、上位目標に対するプロジェクト目標の直接的貢献を測るには追加的な調査が必要といえる。

プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件「学校運営に関する教育地方分権化政策が継続される。」は、評価時点においては、上位目標に至るまでの重要な外部条件である。PAQUET (2013~2025 年) では、より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化を 8 つの優先項目のひとつに位置づけていることから、当面は同外部条件による負の影響は受けないと想定される。

3) 波及効果

ゴサス県視学官事務所 (IEF Gossas) は IEF の資金で県プレフォーラムを開催した。同プレフォーラムは、県レベルの関係者一同が集い、地域が抱える教育分野での課題を議論する良い機会となった。

その他、ヒアリングした地方自治体長からは、CGE 連合は、教育に限らず、自治体内のさまざまな課題について、住民が会って、話し合う良い機会となっている、との声が聞かれた。

(5) 持続性：中程度

1) 政策・制度面

より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、PAQUET (2013~2025 年) における 8 つの優先項目のひとつに位置づけられている。また、PAQUET では、CGE は各学校に配賦される資金の管理を担う機関として、役割と責任が明確に規定されていることから、政策的支援はプロジェクト終了後も継続される可能性が高い。

2) 組織・財政面

CGE の機能化に関連する活動の実施体制は、プロジェクト実施期間中は、明確に定められており、国レベル (教育省)、地方レベル (州/県視学官事務所 ; IA/IEF) の双方でプロ

プロジェクト担当官が任命されている。しかしながら、国レベルで CGE を担当する部局はなく、地方レベルでも CGE 担当官などの職は制度化されていない。よって、プロジェクト実施期間中の実施体制が、プロジェクト終了後も維持されるかは不確実である。また、プロジェクトは、CGE 連合（UCGE）をモニタリングを担う主要な組織として位置づけているが、UCGE のモデルは、終了時評価時点では、承認されておらず、ヒアリングした UCGE のメンバーからは、連合メンバーとしての業務が過度である、各 CGE からの負担金が十分に得られず財政的制約に直面しているため連合の活動を実施することができない、などの声も聞かれた。機能する CGE の持続性確保のためには、組織体制の強化に向けて、更なる取り組みが必要である。

財政面では、セネガル政府は、学校の機能化のために各学校に対し、児童 1 人当たり 3,500FCFA（約 700 円）を配賦することを約束している（2014 年度の総額は 54 億 FCFA）。また、世銀/GPE による教育セクタープログラムにより学校運営改善に関する活動は予算化されており（2013～2017 年：26.7 百万 USD）、当面の国レベルでの財政的な持続性は確保されているといえよう。しかしながら、予算で確保されていても執行率が低いという課題もあることから、予算の執行状況並びに学校レベルへの配賦状況については注視していく必要がある。さらに、機能する CGE を持続させるために不可欠であるモニタリングについては、上記の UCGE を中心としたモニタリング組織体制の強化とともに、実際にモニタリングを実施する IA/IEF の視学官の体制強化が必要である。プロジェクト終了後は、学校巡回や視学官調整会議といった通常業務に統合することで、IA/IEF の予算内の通常業務としてのモニタリング費用でカバーすることを見込んでいるが、ヒアリングした IA/IEF からは、モニタリングを実施するにあたっての十分な手段がないとの回答も得られており、現段階では、財政面での持続性が基本的に確保されているものの、一部課題がある。

3) 技術面

プロジェクトで確立した機能する CGE モデルはセネガルにおいて評価されている。ヒアリングを実施した CGE メンバー、教員、並びに保護者からは、CGE 設置後の学校の変化に満足しているとの回答が得られており、CGE が学校にもたらす変化についての理解が徐々に深まっている。CGE モデルの全国普及においては、世銀 PAQEED の資金が投入されるが、このこともまたプロジェクトで確立した機能する CGE モデルが有効なモデルとして評価されていることを示している。

プロジェクトで策定した研修マニュアル（ガイド）は、各学校で有効に活用されていることが確認された。しかしながら、マニュアル（ガイド）が、フランス語のみで策定されているため、とりわけ教育を受けた人が少ない僻地の学校において、CGE 及び CGE メンバーの役割が十分に理解されない要因となっていることが、現地でのヒアリングを通じて明らかになった。現場でのより円滑な適用のためには、現地語でのフォローや現地語への翻訳が必要であろう。

各 CGE における計画策定・実施能力については、徐々に養われてきていると判断されるが、計画策定・実施する能力を十分に有していないと回答した CGE もあった。今後の視学官や CGE 連合によるモニタリングを通じ、能力が十分でないと判断される CGE に対しては、補完研修を実施する、支援を強化するなどの対応が必要であろう。

4) 社会・文化・環境面

ほとんどの CGE が、コミュニティからの一定程度の貢献が得られていることから、プロジェクトで確立した CGE モデルは、社会・文化面からも受け入れられており、持続可能な活動であると判断される。しかしながら、動員できた財源には地域間で格差があり、またヒアリングした IEF からは、僻地にある CGE とはコミュニケーションや移動手段の問題があるとの回答も得られた。困難な環境にある CGE をどのようにフォローしていくかについても、今後検討していく必要がある。

5-2 貢献要因と阻害要因の検証

(1) 効果発現に貢献した要因

1) 「みんなの学校」群での連携・経験共有

プロジェクトは、ニジェール、ブルキナファソ、マリといった西アフリカ諸国にて展開されている「みんなの学校」群の日本人専門家及び現地関係者との各国の取り組みや進捗状況、今後の課題など各々がこれまでに蓄積してきた経験の共有を図っている。具体的には、先行するニジェールで作成された学校への補助金に関する管理の方法をまとめたマニュアルを参考にセネガルに必要となるマニュアルを作成するなど、こうした経験共有は、セネガル側カウンターパート (C/P) が、プロジェクトのアプローチに関する具体的なイメージをもつことに貢献している。

2) プロジェクトの柔軟性

プロジェクトは、複数回にわたるマニュアル (ガイド) の改訂、地方分権化推進の影響を受けて CGE のモニタリング方法の確立が困難となった場合にはいったんその部分を切り離しての CGE モデルの最終化するなど、セネガル側関係者・現場の声に耳を傾け、柔軟に対応してきた。このような対応が、中央・地方政府のみならず学校関係とのコンセンサスを形成することに寄与し、「機能するモデル」の確立につながった。

3) プロジェクト事務所の教育省内への設置

中央レベルの C/P と物理的な距離も近いなか、彼らのオーナーシップを尊重するかたちで、プロジェクトが実施されてきている。こうしたプロジェクト運営が、マニュアル (ガイド) やモデルの教育省による早期承認の実現にもつながったと考えられる。

(2) 問題点及び問題を惹起した要因

1) 外部資金獲得にかかる労力

本プロジェクトは、当初は、世銀日本社会開発基金 (JSDF) を活用しての、全国普及を想定していた。しかしながら、世銀と JICA の折衝は不調に終わり、新たな資金の確保が急遽求められることとなった。新たな資金確保には時間と労力を要し、結果として、研修開始の時期が遅れるのみならず、専門家チームにとっては、追加的な業務負担となった。(結果として、世銀 PAQEEB の予算が 2013 年に確保された。)

2) 予算執行の遅れ (中央レベル)

全国普及のための外部資金が確保された後も、世銀と教育省、教育省内部においても関係部署間での調整に時間を要し、予算執行までの手続きに時間がかかることが一因となって、支出が遅れている。このことが、適時の研修実施の妨げとなっている。

3) スケジュール調整の難しさ（地方レベル）

IA/IEF レベルでは、時間・人・資金面での制約があるなか、さまざまなプログラムのスケジュール調整を行う必要がある。よって、「教育環境改善プロジェクトフェーズ2（PAES 2）」の研修の資金が配賦されるタイミングで、既に他の活動が計画されていると、PAES 2 の研修が後回しとなっている。

5-3 結論

プロジェクトは、CGE モデルの確立そして全国普及に向けて、たゆまぬ努力を重ねてきた。同プロジェクトは教育セクターの分権化/分散化を進めるセネガル政府の政策に合致したものであり、プロジェクトで構築した CGE モデルはセネガルのコミュニティからも評価されており、調査団は、CGE の設立による多くの正のインパクトを確認した。

研修が評価時点までに全州で実施されていないことを除くと、プロジェクト活動はおおむね成功裏に実施されてきている。ナショナルチーム（ETN）及び州チーム（ETR）メンバーの献身的な取り組みがプロジェクトの成功につながっている。しかしながら、モデルの全国普及に係る研修の全州での実施の完了、さらには、モデルの持続性確保に不可欠であるモニタリング制度を含む組織面の強化をめざして、更なる努力をする必要がある。こうした理由から、調査団は 2014 年 8 月までのプロジェクト期間中にプロジェクト目標を達成することは困難であると判断し、セネガル及び日本側の関係機関に対し、1 年間の延長を提言することについて、合意した。

第6章 提言・教訓

6-1 提言

プロジェクトの活動の実施改善に向け、終了時評価調査団は以下の提言を述べた。これらを実施するには合同調整委員会（JCC）を開催し、評価結果を共有するとともに、JCC 開催後においては定期的に進捗について議論することが重要である。

6-1-1 プロジェクト終了までに取りられるべき措置（短期的提言、2015年8月末まで） ＜延長期間中の活動計画の策定＞

延長期間中に想定される活動は、PDM 改定案（付属資料2「M/M（仏文）」の ANNEX 6）及び PO 改定案（同、ANNEX 7）のとおり。なお、これらについてはプロジェクト期間の延長が決定された際に改めて正式に合意するものとする。改訂版の活動の柱は以下の3点である。

- ・適時の研修の実施
- ・モニタリング体制の強化
- ・質の改善モデルの試行

（1）適時の研修の実施：関係者間での情報共有

世界銀行の「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト（PAQEED）」、教育省の政府統合投資予算（BCI）により第2段階〔学校運営委員会（CGE）機能強化〕研修実施のための予算は確保されているものの、PAQEED/BCI 予算執行手続きの遅れなどにより、当初計画よりも研修の実施が遅延している。適切な時期に必要な予算が執行されるよう教育省内関係部署間〔企画改革局（DPRE）、総務・設備局（DAGE）等〕及び関係機関との円滑な連絡調整・情報共有の徹底が必要である。

（2）モニタリング体制の強化

1）CGE 連合（UCGE）の強化

CGE 連合モデルの承認が遅滞なく実施され、残り11州への第2段階（CGE 機能強化）研修実施による機能する CGE の全国普及完了後、CGE 連合の設置及び機能強化が重要である。機能強化にあたり、例えば現在試行中のコミュニティアプローチによる教育フォーラムの制度化が挙げられる。

2）実施体制の強化

a）中央レベルにおける CGE 担当部署の設置

現在の実施体制ではナショナルレベルでは初等教育局（DEE）、DAGE、DPRE の職員が本来業務と兼務しつつナショナルチーム（ETN）の一員としてプロジェクト活動に従事している。

プロジェクト活動の持続性確保のためには、実施機関並びに関係者の役割を明確に定めることで、中央レベルでのモニタリング体制を確立することが強く望まれる。

b）州・県レベルにおける CGE 担当者の設置

州・県レベルではフォーカルポイントというかたちで主に視学官がプロジェクト担当者として活動しているが、CGE 担当者というものは存在しない。プロジェクト終了

後に CGE、CGE 連合のモニタリングを継続的に実施していくために、CGE の担当者を任命することが望まれる。

3) CGE、CGE 連合のモニタリングの教育省既存体制への統合

中央レベルでは教育省の総括セミナーや「教育の質、公平性及び透明性改善プログラム (PAQUET)」の年次レビューなど、そして、州レベルでは視学官調整会議が CGE や CGE 連合の機能化を確実にモニタリングするための機会として活用できる。

また、視学官の業務所掌の中に CGE モニタリング業務を組み込むことを提案する。その実現に向け、「教育環境改善プロジェクトフェーズ 2 (PAES 2)」はパイロット州での経験に基づき、全体的なモニタリング体制の文書化を確実に行う必要がある。

(3) 質改善モデルの試行

世界銀行の PAQEEB プロジェクトによる学校交付金の交付開始が予定されている。この学校交付金は教育の質改善を目的としたものである。他方、これまでの CGE による活動はアクセスや学習環境の改善が中心であり、教育の質改善に関する活動は限定的である。このため、教育の質改善に資する活動の有効事例（パイロット 2 州における算数補助教材の試行）を実施することを提案する。

6-1-2 プロジェクト終了後に取りられるべき措置（中・長期的提言、2015 年 9 月以降）

(1) 各レベルにおける CGE 担当者によるモニタリングの強化

中央レベルでは教育省の総括セミナーや PAQUET 年次レビューの活用、州・県レベルでは視学官調整会議のほか、教育フォーラムや CGE 連合との連携を通してモニタリングを継続的に実施していくことが必要である。特に学校交付金による各種活動の成果を分析するとともに、適切な交付金の配賦、モニタリング方法（地方分権化の中での責任主体の明確化など）を確立する必要がある。

(2) PAQEEB 資金を活用した教育の質改善の強化

本プロジェクト延長期間に実施される教育の質の改善に資する有効な取り組みを他ドナー及びセネガル側関係機関で幅広く共有するよう努める必要がある。具体的には CGE による補修授業や家庭学習の推進を行い、より教育の質（学力等）に関する取り組みを推進していく必要がある。

6-2 教訓

6-2-1 ベースライン調査及びエンドライン調査

学校運営改善プロジェクトの直接的な目的は、学校運営の改善にあるので、一義的にはそれが達成されたかどうかを成果として示す必要があるが、「学校運営改善」は、最終的に学習環境を改善し、更にはアクセスや生徒の学力を向上させるための「手段」であることを考えると、「手段」の成否のみならず、それによって何が変わったのかを併せて提示・説明していくことが重要である。このためには、適切な指標を設定するとともに、適切なタイミングでベースライン調査とエンドライン調査を実施することが不可欠となるため、当初の活動計画 (PO) の中にこれらの調査を組み込んでおく必要がある。

6-2-2 外部資金の活用

本プロジェクトは、プロジェクトにおいて確立された機能する CGE のモデルが、世銀・GPE 共同融資による大型プロジェクト（PAQEED）及びセネガル側の予算により着実に全国普及しつつある成功事例といえる。昨今の政府開発援助（ODA）予算の現状を踏まえると、今後も日本の技術協力により有効なモデルを形成し、他ドナーの資金でスケールアップを図っていくというアプローチが求められる。本プロジェクトでは、プロジェクトで確立したモデルがセネガル政府から公式モデルとして承認されたことが成功要因のひとつであると考えられる。

なお、他ドナーの資金活用については多大な調整コストを有する可能性があることから、これを外部条件とはせず、プロジェクト内にてリスク管理・マネジメントする体制を取ることが重要。また、JICA 本部、在外事務所が他ドナーとの基本的な調整・整理を行うことも重要となる。

付 属 資 料

1. 調査日程表
2. M/M (仏文)
3. M/M (和文)
4. 評価グリッド (和文)
5. 現地調査報告書

1. 調査日程表

No	日付		評価分析コンサルタント(長谷川)	団長(橋課長)	協力企画(村岡)	経験共有シェアリングセミナー(ニジェール、ブルキナファソ、マリ、セネガル)	
						現場視察	現場視察以外
1	2/15	Sat	東京(羽田/成田)発 ドバイ経由				
2	2/16	Sun	夕方ダカール着				
3	2/17	Mon	JICA事務所および日本人専門家との打合せ				ニジェール、ブルキナファソ、マリからの参加者ダカール着
4	2/18	Tue	現地コンサルタントへのヒアリング IEFカフリン、IEFゴサス、IEFフンジュン、IEFファティックへのヒアリング		夜 東京(成田/羽田)発 ドバイ経由	AM: 内容説明/ 各国活動説明 PM: ファティック(仮)へ移動	AM: 内容説明/ 各国活動説明 PM: グループ協議
5	2/19	Wed	早朝:ダカール→ファティック移動 現地調査①ファティック(CGEムスタファベディおよび教員へのヒアリング)		夕方 ダカール着	AM: ファティック現地調査 夕方ダカール戻り	グループ協議
6	2/20	Thu	現地調査①ファティック(ンバール自治体長及びCGE連合ンバールへのヒアリング CGEチャベディエン及び教員へのヒアリング)		経験シェアリング発表		経験シェアリング発表
7	2/21	Fri	午後:ファティック→ダカール戻り ナショナルチームへの面談 日本人専門家へのヒアリングおよびMM案準備		世界銀行セネガル事務所への面談、 ナショナルチームへの面談、日本人専門家へのヒアリング およびMM案準備		ニジェール、ブルキナファソ、マリからの参加者ダカール発
8	2/22	Sat	グリッド修正、資料整理・作成、M/M案作成	東京発(成田/羽田)発 ドバイ経由	資料整理・作成 M/M案作成		
9	2/23	Sun	グリッド修正、M/M(案)作成、資料整理、団内打合せ	夕方 ダカール着 団内打合せ	資料整理・作成 M/M案作成 団内打合せ		
10	2/24	Mon	早朝:ダカール→カフリン 午後:現地調査②カフリン(IA及びIEFカフリン、ブレル自治体長、CGE連合ブレルとのヒアリング)	JICA事務所打合せ 教育省SG表敬 日本人専門家との打ち合わせ			
11	2/25	Tue	現地調査②カフリン(CGEクヤネンジャイネ、教員・保護者会へのヒアリング、CGEメディナファス、教員・保護者会へのヒアリング)	早朝:ダカール→カフリン 現地調査②カフリン(CGEクヤネンジャイネ、教員・保護者会へのヒアリング、CGEメディナファス、教員・保護者会へのヒアリング)			
12	2/26	Wed	現地調査②カフリン(IEFマレムオダール、CGE連合サーニャ・サーニャ自治体長、IAカフリンへの表敬・ヒアリング) 午後:カフリン→ダカール 夜:グリッド修正、ミニッツ作成				
13	2/27	Thu	M/M作成・協議				
14	2/28	Fri	M/M協議				
15	3/1	Sat	M/M修正				
16	3/2	Sun	M/M修正				
17	3/3	Mon	JICA事務所報告				
18	3/4	Tue	M/M署名 大使館報告 ダカール発				
19	3/5	Wed	移動日				
20	3/6	Thu	東京着				

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

L'Equipe Japonaise d'évaluation (ci-après désignée « l'Equipe »), envoyée par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (ci-après désignée « JICA ») et dirigée par M. Hideharu TACHIBANA, a séjourné en République du Sénégal, du 16 février au 4 mars 2014, dans le but de mener l'évaluation finale du « Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire Phase 2 (PAES2) » (ci-après désigné « le Projet ») dans le cadre du programme Japonais de Coopération Technique.


Au cours de son séjour au Sénégal, l'Equipe a eu une série de discussions avec les autorités sénégalaises concernées. Les deux parties ont évalué les réalisations du Projet et ont eu un échange d'opinions conformément au Procès Verbal de Discussion signé le 18 juin 2010. Au terme des discussions, les deux parties s'accordent sur les contenus du rapport ci-joint.

Pièce jointe : Rapport d'évaluation finale du PAES 2

梶 秀 治

M. Hideharu TACHIBANA
Chef de Mission
Equipe Evaluation
Agence Japonaise de Coopération Internationale
Japon

Pour le Ministre
et par Délégation
le 4 Mars 2014
Le Secrétaire Général


M. Baba Ousseynou LY
Secrétaire Général

Baba Ousseynou LY

Ministère de l'Education nationale
République du Sénégal

Rapport d'évaluation finale du PAES 2

TABLE DES MATIERES

1. Introduction.....	1
1-1 Préface.....	1
1-2 Objectifs de l'évaluation.....	1
1-3 Programme de l'équipe d'évaluation.....	1
1-4 Equipe mixte d'évaluation	2
1-5 Méthodologie d'évaluation.....	3
2. Résumé du Projet.....	4
2-1 Résumé du Projet	4
3. Evaluation.....	5
3-1 Réalisation du Projet	5
3-2 Résultats de l'Evaluation.....	7
4. Recommandations.....	13
5. Autres observations	15

ANNEXES

ANNEXE 1 Contributions au Projet	
1-1 Liste des experts japonais	
1-2 Liste des équipements fournis par la JICA	
1-3 Liste des participants à la formation des homologues au Japon et/ou dans un pays tiers	
1-4 Liste des homologues sénégalais	
1-5 Liste des terres, bâtiments et infrastructures	
1-6 Dépense de la JICA	
1-7 Dépense du Gouvernement du Sénégal	
ANNEXE 2 Cadre Logique du Projet (PDM, original)	
ANNEXE 3 Plan d'Opération (PO, original)	
ANNEXE 4 Organigramme du Projet	
ANNEXE 5 Grille d'Evaluation	
5-1 Réalisation du Projet/ Processus de la mise en œuvre du Projet	
5-2 Cinq Critères	
ANNEXE 6 Cadre Logique du Projet (PDM provisoire, en cas de la prolongation du projet)	
ANNEXE 7 Plan d'Opération (PO provisoire, en cas de la prolongation du projet)	



Liste des Abréviations et Sigles

BM	Banque Mondiale (World Bank)
CGE	Comité de Gestion d'Ecole (School Management Committee)
CRFPE	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (Department of general administration and equipment)
DEE	Direction de l'Enseignement Élémentaire (Department of Basic Education)
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (Department of Planning and Reform of Education)
ETN	Equipe Technique Nationale
ETR	Equipe Technique Régionale
GPE	Global Partnership for Education
IA	Inspection d'Académie
IEF	Inspection de l'Education et de la Formation
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
MATCL	Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances (Ministry of Economy and Finance)
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale (Ministry of National Education)
PAQEEB	Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité de l'Education de Base (Quality Improvement and Equity of Basic Education Project)
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la transparence (Programme for the Improvement of Quality, Equity and Transparency)
PAV	Plan d'Action Volontariste
PCR	Président du Conseil Rural (President of rural community)
PDM	Cadre Logique du Projet (Project Design Matrix)
PO	Plan d'Opérations (Plan of Operation)
TICAD	Tokyo International Conference for African Development
UCGE	Union de CGE (CGE Union)



1. Introduction

1-1 Préface

Lancée en septembre 2010, la deuxième phase du Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire arrive à son terme à la fin du mois d'août 2014. Au cours de la période restante (6 mois environ), une mission « Equipe » d'évaluation a séjourné du 16 février au 4 mars en République du Sénégal dans le but d'évaluer les réalisations du projet. L'évaluation a été conjointement conduite par l'équipe et les autorités sénégalaises concernées.

1-2 Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation sont:

- (1) Confirmer les intrants fournis, les résultats des activités du projet, comparer les activités réalisées par le projet par rapport au plan initial prévu.
- (2) Exécuter l'évaluation finale sur la base des cinq critères (Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité) en rapport avec les autorités sénégalaises concernées.
- (3) Sérier les activités à mener au cours de la période restante du projet sur la base de résultat ci-dessus, formuler des recommandations pour la pérennisation du projet, tirer des leçons pouvant servir d'autres activités au Sénégal ou d'autres projets similaires de la JICA au Sénégal.

1-3 Programme de l'équipe d'évaluation

Date			Activités
1	16-fév	dim	(via Dubai) Arrivée à Dakar
2	17- fév	lun	Discussion avec JICA Préparation avec les experts japonais
3	18- fév	mar	Entretien avec le Consultant local Entretien avec IA et IEF
4	19- fév	mer	Déplacement à Fatick Entretien avec CGE et enseignants
5	20- fév	jeu	Entretien avec PCR, UCGE Entretien avec CGE, enseignants
6	21- fév	ven	Déplacement à Dakar Entretien avec Banque Mondiale Entretien avec ETN Entretien avec les experts japonais
7	22- fév	sam	Documentation
8	23- fév	dim	Documentation
9	24- fév	lun	Visite de courtoisie au SG Discussion avec les experts japonais Déplacement à Kaffrine Entretien avec IA, IEF Kaffrine, UCGE, PCR
10	25- fév	mar	Entretien avec CGE, enseignants, parents d' élèves
11	26- fév	mer	Entretien avec UCGE, PCR, IEF Visite de courtoisie IA Kaffrine

			Déplacement à Dakar
12	27- fév	jeu	Discussion sur le compte rendu
13	28- fév	ven	Discussion sur le compte rendu
14	1-mar	sam	Finalisation du compte rendu
15	2-mar	dim	Finalisation du compte rendu
16	3- mar	lun	Compte rendu à la JICA
17	4-mar	mar	Signature du Compte Rendu Rapport à l'Ambassade du Japon Départ de Dakar

1-4 Equipe mixte d'évaluation

(1) Partie sénégalaise

M. Baba Ousseynou LY	Secrétaire Général, Ministère de l'Education nationale (MEN)
M. Abdou DIAO	Directeur de l'Enseignement élémentaire
M. Moussa NDIAYE	Membre de l'ETN/PAES2, Direction de l'Enseignement élémentaire (DEE)
M. Ibrahima BA	Membre de l'ETN/PAES2, Direction de l'Enseignement élémentaire (DEE)
M. Ismaïla Mbengue FALL	Membre de l'ETN/PAES2, Direction de l'Enseignement élémentaire (DEE)
M. Mamsène TOURE	Membre de l'ETN/PAES2, Direction de l'Enseignement élémentaire (DEE)
M. Momoyah M. L. SYLLA	Membre de l'ETN/PAES2, Direction de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE)

(2) Partie japonaise

« Equipe d'étude d'évaluation »

M. Hideharu TACHIBANA	Chef de Mission
M. Takayuki MURAOKA	Planification de Coopération
Mme. Yasuyo HASEGAWA	Evaluation et Analyse

1-5 Méthodologie d'évaluation

La plupart des éléments à évaluer étaient conçus pour vérifier le Cadre Logique du Projet (ci-après désignée « PDM »), le processus de mise en œuvre, et les cinq critères d'évaluation, basés sur la première version du PDM et le Plan d'Opérations (ci-après désigné « PO ») préparés en juin 2010 (voir ANNEXE 1 et 2). Les aspects suivants ont été pris en compte.

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

Pertinence

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

Efficacité

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

Efficiences

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, qualité et de quantité des moyens.

Impact

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

Durabilité

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

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



2. Résumé du Projet

2-1 Résumé du Projet

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

(1) Objectif Global

L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels; l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.

(2) But du Projet

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

(3) Résultats

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



3. Evaluation

3-1 Réalisation du Projet

L'achèvement des réalisations du Projet est résumé ci-dessous. Pour les détails, se référer à ANNEXE 5-1.

3-1-1 Résultats

Résultat 1: Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré.	Indicateurs: 1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME. 1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME. 1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME.
---	---

- « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE » a été élaboré et validé en octobre 2011. Il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2012. [Indicateur 1.1]
- « GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV » a été élaboré et validé en décembre 2011. Pour intégrer les orientations du PAQUET et du PAQEEB, il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2013. [Indicateur 1.2]
- « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE » a été validé en décembre 2011. Il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2013. [Indicateur 1.3]

Résultat 2: L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote	Indicateurs: Dans la région pilote : 2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE. 2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique. 2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE. 2.4 80% des CGE ont soumis au CLEF/IDEN leurs plans d'actions volontaristes (PAV). 2.5 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an. 2.6 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an. 2.7 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de CGE. 2.8 80% des communes / communautés rurales disposent d'un regroupement des CGE. 2.9 80% des regroupements des CGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année. 2.10 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leurs regroupements des CGE,
---	---

- 95,9% des directeurs d'écoles des régions de Fatick et de Kaffrine ont pris part à la

formation sur la mise en place de CGE. [Indicateur 2.1]

- 1046 CGE (soit 97.7% des écoles de Fatick et Kaffrine ont été mise en place [Indicateur 2.2]
- 93,8% des représentants ciblés à Fatick et à Kaffrine ont pris part à la formation sur la planification des activités de CGE. [Indicateur 2.3]
- 75,1% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine ont soumis leur PAV aux IEF en 2012-2013. [Indicateur 2.4]
- 98,4% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine dont le bilan a été déposé aux IEF ont réalisé au moins une activité. [Indicateur 2.5]
- 54,3% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine dont le bilan a été récupéré ont tenu au moins trois AG par an. [Indicateur 2.6]
- 95,6% des représentants ciblés à Fatick et à Kaffrine ont pris part à la formation sur le suivi des activités de CGE. [Indicateur 2.7]
- 100% des communes / communautés rurales ciblées à Fatick et à Kaffrine disposent d'une UCGE. [Indicateur 2.8]
- 82,1% d'UCGE dont le bilan a été récupéré ont effectué au moins trois AG par an. [Indicateur 2.9]
- 77,1% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine ont déposé leur bilan aux IEF. [Indicateur 2.10]

Résultat 3: La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions	Indicateurs: 3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré. 3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national. 3.3 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés.
---	---

- L'Évaluation externe a été conduite par une équipe de consultants locaux et le rapport final a été présenté le 10 août 2012. [Indicateur 3.1]
- Un modèle de CGE fonctionnel a été validé à travers un atelier national de validation en novembre 2012. [Indicateur 3.2]
- L'Etat du Sénégal a mis à disposition un crédit de 308 000 000 Fcfa dans le cadre du Budget consolidé d'investissement (BCI) en 2013. En plus, un fonds de deux (02) millions USD a été alloué dans le cadre du Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité de l'Éducation de Base (PAQEEB) financé par la Banque Mondiale. [Indicateur 3.3]

Résultat 4: Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé	Indicateurs: 4.1 Le programme de généralisation de modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système de suivi est élaboré. 4.2 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels. 4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités des CGE. 4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités des CGE.
--	--

- Le schéma de généralisation a été élaboré et validé lors de la 5ème CCC en juin 2013. [Indicateur 4.1]
- La formation à la mise en place des CGE a été déroulée et achevée dans 11 régions sur 12, mais le Projet n'a pas encore totalisé les données. [Indicateur 4.2]

7A

OH

➤ Il est encore prématuré d'évaluer la réalisation de ces indicateurs, car la formation au fonctionnement des CGE (planification et suivi) n'a été effectuée que dans la région de Kaolack. [Indicateur 4.3 et 4.4]

3-1-2 But du Projet

Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.	Indicateurs: 1. 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus. 2. 80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un regroupement des CGE. 3. 80% des CGE ont soumis leurs plans d'actions volontaristes (PAV) à leurs regroupements des CGE.
--	---

- Les CGE sont installés après la formation à la mise en place. Dans sept (7) régions, la formation des cibles a été organisée à partir de fin décembre 2013. Cependant, la mise en place des CGE tarde à se réaliser. [Indicateur 1]
- Comme les formations relatives à cet indicateur ne sont pas encore exécutées dans 11 régions sur 14, il est prématuré d'évaluer la réalisation de cet indicateur. [Indicateur 2 et 3]

3-1-3 Objectif global

L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.	Indicateurs: 1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.) 2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)
---	---

- L'amélioration de l'environnement scolaire, comme la réparation d'infrastructures, la fourniture d'équipements scolaires, la préparation de la cantine scolaire, par suite des activités de CGE a été constatée. Ces améliorations permettent aux enseignants de consacrer plus de temps aux enseignements, et facilitent les apprentissages des élèves. En plus, la population commence à avoir conscience que l'école appartient à la communauté, en participant aux activités des CGE. [Indicateur 1]
- Dans la Région de Fatick, par exemple, le rang régional pour les résultats au CFEE a été amélioré (du 13^{ème} au 6^{ème} rang). Cependant il y a plusieurs facteurs qui affectent l'amélioration des indicateurs de l'éducation. Une étude supplémentaire est nécessaire pour vérifier le rapport direct entre l'intervention du Projet et le changement de ces indicateurs. [Indicateur 2]

3-2 Résultats de l'Evaluation

3-2-1 Processus de mise en œuvre

Les Activités prévues dans le PDM ont été exécutées comme indiqué dans ANNEXE5-1. Les points principaux mentionnés dans le processus de mise en œuvre sont les suivants :

- 1) Le Projet a révisé les guides plusieurs fois afin de les adapter au contexte actuel. Par exemple, la dernière révision du « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE » a été élaborée en novembre 2013 pour intégrer les

orientations du PAQUET et PAQEEB. Cela n'était pas prévu dans le PDM.

- 2) En plus de Fatick, Kaffrine a été ajoutée comme régions pilotes. Néanmoins, les Activités 2-1, 2-2, 2-3 et 2-4 ont été exécutées comme prévu.
- 3) L'Activité 2-5 est toujours en cours d'exécution. Le Projet est en train de finaliser un modèle d'UCGE.
- 4) Plus d'effort et de temps que prévus ont été consacrés à l'activité 3-3. Le Projet avait prévu d'utiliser le fonds de JSDF (Fonds Japonais pour le Développement Social) pour la généralisation. Cependant ce fonds n'a pas été disponible, et le Projet a été obligé de chercher d'autres fonds. Le retard dans la mise à disposition et le décaissement des fonds pour la généralisation a retardé l'exécution de l'Activité 4-2.
- 5) L'Activité 4-2 est divisée en deux étapes ; 1) Formation à la mise en place des CGE et 2) Formation au fonctionnement des CGE dans toutes les régions autres que les régions pilotes. La dernière n'est exécutée que dans la région de Kaolack dont le financement a été accordé par la JICA.
- 6) Le retard accusé dans l'affectation d'un 3ème expert japonais à long terme a impacté sur la charge de travail des experts japonais sur place.
- 7) Un fonds de deux millions USD est alloué dans le cadre du PAQEEB avec la BM.
- 8) La non disponibilité des ressources financières et la complexité de la programmation au niveau déconcentré (IA/IEF) ont retardé l'organisation et l'exécution des formations.

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

Les résultats de l'évaluation par les cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité) sont résumés ci-dessous. Pour les détails, voir l'ANNEXE S-2.

Critères	Descriptions
Pertinence: [très élevé]	<p><u>Nécessite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Décret no2002-652 du 02 juillet 2002 reconnaît les CGE et définit les modalités d'organisation et de fonctionnement.. Cependant toutes les écoles ne disposaient pas de CGE. Certains CGE n'étaient pas fonctionnels. La mise en œuvre du Projet a permis de renforcer leur fonctionnalité en proposant un modèle à généraliser. (+) ➤ Plusieurs études sur la décentralisation dans le domaine de l'éducation révèlent que la gestion de l'école par l'implication de la communauté améliore la qualité de l'éducation et profite, de fait, aux élèves. (+) ➤ Les directeurs et les membres de CGE interrogés ont répondu que le modèle de CGE a été bien accepté par la communauté. Cette approche peut répondre aux besoins de l'école à travers l'exécution des activités dans le PAV qui a été élaboré sur la base des véritables problèmes de l'école. (+) <p><u>Priorité (Cohérence avec la politique sénégalaise/japonaise):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est une des huit priorités décrites dans le PAQUET. (+) ➤ La priorité du cycle fondamental décrite dans le PAQUET, à savoir « Mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'éducation (Collectivités locales, Communautés, Partenaires...) en vue d'une

	<p>adhésion à ce changement de paradigme » est une des mesures envisagées pour réaliser un cycle fondamental de dix ans. (+)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le plan d'action de la TICAD V, le Japon a pris l'engagement d'élargir le programme « Ecole pour tous » en Afrique pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation. (+) ➤ D'après le dernier Plan de la coopération Japonaise au Sénégal révisé en septembre 2013, l'amélioration des services de base est un des secteurs prioritaires. Le programme de renforcement de l'éducation de base à travers l'amélioration de l'accès, la qualité et la gestion est positionné comme le programme qui permet de réaliser ce résultat. (+) <p><u>Convenance en tant que moyen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'éducation du Sénégal est confrontée aux problèmes de qualité et de gestion. Le renforcement de la gestion est pris en compte dans le modèle de CGE fonctionnel établi par le Projet. En plus, l'Objectif global du Projet inclut l'amélioration de la qualité de l'éducation. ➤ L'expérience de la coopération japonaise dans ce domaine remonte à 2003 quand le Projet d' « Appui à l'Amélioration de la Gestion des Etablissements Scolaires à travers le Participation Communautaire (Ecole Pour Tous) » a démarré au Niger. Ensuite, des projets similaires sont exécutés au Sénégal, Mali, et Burkina-Faso, et les expériences sont capitalisées et partagées entre les acteurs concernés. (+)
<p>Efficacité: [moyen]</p>	<p><u>Réalisation du But du Projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il est difficile d'atteindre le But du Projet au cours de la durée prévue. (-) ➤ Le modèle de mise en place des CGE fonctionnels a été établi et validé(+), mais comme la formation à la mise en place des CGE et celle liée au fonctionnement de CGE ne sont pas encore organisées dans toutes les régions, il est prématuré d'évaluer la réalisation des indicateurs du But du Projet. (-) ➤ La formation à la mise en place des CGE est déjà réalisée dans 11 régions sur 12, et il est fort probable que cette formation soit réalisée dans toutes les régions d'ici à la fin du Projet. (+) ➤ Le taux de réalisation de 4 régions où la formation a été organisée avant juillet 2013, 96,3% d'écoles disposent d'un CGE. (+) Cela signifie que si la formation est organisée, il est fort possible que les CGE fonctionnels soient généralisés dans toutes les régions. (+) <p><u>Causalité entre les Résultats et le But du Projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les Résultats 1 et 2 contribuent à établir le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels.(+) ➤ Les Résultats 3 et 4 contribuent à généraliser le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels dans toutes les régions. (+) ➤ Une lenteur dans la mise à disposition et le décaissement des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels dans les régions autres que Fatick et Kaffrine a bloqué l'exécution des activités relatives au Résultat 4. Cela entrave la généralisation du modèle de mise en place de CGE fonctionnels. (-) ➤ La mise à disposition du financement des programmes ou projets au niveau des écoles avant la formation au fonctionnement des

	CGE pourrait constituer un risque dans la gestion. (-)
<p>Efficienc: [moyen]</p>	<p><u>Production des Résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les Résultats 1, 2, et 3 ont été accomplis en général (+), alors que la réalisation du Résultat 4 a été retardée. (-) ➤ Le Résultat 4 ne peut pas encore être évalué, car les activités qui produisent ce Résultat sont toujours en cours à cause du retard dans la mise à disposition et le décaissement des fonds. (-) <p><u>Causalité entre les Activités et les Résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concernant le Résultat 2, la Région de Kaffrine a été ajoutée comme région pilote. Néanmoins, les activités du Résultat 2 ont été exécutés comme prévu, et cela a beaucoup contribué à la réalisation du Résultat 2. (+) ➤ L'activité 2.5 est toujours en cours. Cette activité vise la validation du modèle d'UCGE. <p><u>Timing, qualité et quantité des Intrants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les Activités liées aux Résultats 1 et 2 ont été mises en œuvre au bon moment, et cela a permis la validation du modèle en novembre 2012. (+) ➤ Par contre, l'Activité 3.3 a requis plus de temps et d'efforts que prévu. En plus, suite à la mise en place des fonds, le retard dans le décaissement a retardé l'exécution des Activités 4.1 et 4.2. (-) ➤ Le Projet a mis en place des CGE fonctionnels, en mettant à profit l'expérience acquise dans des projets similaires, comme « Ecole Pour Tous » (+) ➤ Le modèle de CGE fonctionnel a renforcé l'engagement de la communauté. Les activités des PAV sont réalisées grâce à la contribution communautaire (+) ➤ Les fonds de la contrepartie sont bien assurés et bien engagés dans le budget sénégalais, mais le taux d'ordonnancement reste très bas. (-)
<p>Impact: [moyen+]</p>	<p><u>Réalisation de l'Objectif global (Prévision) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'amélioration de l'environnement scolaire, comme la réparation d'infrastructures, la fourniture d'équipements scolaires, la préparation des repas de la cantine scolaire, par suite des activités de CGE a été constatée. Ces améliorations permettent aux enseignants de consacrer plus de temps aux enseignements et d'améliorer la qualité des enseignements, ce qui facilite l'apprentissage des élèves. (+) ➤ La population commence à avoir conscience que l'école est l'affaire de la communauté, en participant aux activités de CGE. (+) ➤ Concernant l'amélioration des indicateurs de l'éducation, dans la région de Fatick, par exemple, le rang régional sur les résultats au CFEE a été amélioré (la région passe de la 13^{ème} à la 6^{ème} place). (+) Le taux de redoublement a baissé dans les régions de Fatick et Kaffrine. (+) (voir l'ANNEXE5-1) Cependant, une étude supplémentaire est nécessaire pour mesurer la contribution directe du Projet. <p><u>Causalité entre l'Objectif global et le But du Projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mise en place de CGE fonctionnels permet d'atteindre le but du Projet. Cependant, l'atteinte de l'Objectif global dépend de la variété et de la qualité des activités exécutées par chaque CGE

	<p><u>Conséquence indirecte :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le PCR interrogé a répondu que l'UCGE offre à la population l'occasion de se rencontrer et de discuter des problèmes existants dans la CR. (+) ➤ L'IEF de Gossas a organisé un pré-forum départemental par le financement de l'IEF. (+) Cela a permis à tous les acteurs concernés au niveau départemental de se rassembler et d'échanger sur les questions majeures de l'éducation qui ont été identifiées dans leurs localités respectives (+)
<p>Durabilité [moyen]</p>	<p><u>Aspects politique et institutionnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est une des huit priorités décrites dans le PAQUET. (+) <p><u>Aspects organisationnel et financier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un montant total de 26,7 millions de dollars (2013-2017) alloué à la mise en œuvre des activités relatives à l'amélioration de la gestion de l'école est garanti dans le cadre de la BM/GPE. (+) ➤ L'Etat s'est engagé à mettre à la disposition des écoles primaires un montant correspondant à une allocation globale de 3500 FCFA/élève pour le fonctionnement des écoles. Ce qui, en 2014 représente 5,4milliards Fcfa. (+) ➤ L'organisation pour exécuter des activités relatives au fonctionnement de CGE est bien structurée dans le Projet. (+) Cependant, il n'est pas certain que cette structuration soit maintenue après la fin de la coopération, car celle-ci n'est pas officialisée. (-) ➤ Le Projet considère l'UCGE comme un des organes principaux chargé d'assurer le suivi des CGE, mais le modèle de l'UCGE n'est pas encore validé. (-) ➤ Néanmoins le décret 2002-652 du 02 juillet 2002 est en train d'être modifié pour prendre en charge les préoccupations précédentes.(+) ➤ Après la généralisation, l'activité majeure à réaliser est le suivi/accompagnement. Le suivi de CGE sera intégré dans le suivi ordinaire des inspecteurs. Le budget du suivi ordinaire est alloué au niveau déconcentré (IA/IEF). (+) Cependant les IA/IEF interrogés ont répondu qu'ils font toujours face à l'insuffisance des moyens. (-) <p><u>Aspect technique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle de CGE fonctionnel établi dans le cadre du Projet est bien apprécié au Sénégal. Les membres des CGE, les équipes pédagogiques, et les parents d'élèves interrogés ont positivement apprécié les changements constatés dans les écoles grâce à l'installation des CGE. La population commence à comprendre graduellement ce que les CGE peuvent apporter aux écoles. (+) ➤ La BM assure le financement pour l'organisation de la formation à la généralisation du modèle de CGE fonctionnels. Cela signifie que le modèle établi par le Projet est bien apprécié comme un modèle viable.(+) ➤ Les IA/IEF ont la capacité technique suffisante pour faire le suivi. (+) Cependant, l'insuffisance de moyens et la contrainte de temps le rendent difficile. (-)

24

24

	<p><u>Aspects social, culturel et environnemental :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La plupart de CGE ont réussi à mobiliser la contribution communautaire à certains niveaux. (+) Cependant, il y a disparité entre les régions au niveau des ressources financières mobilisées. (-) ➤ L'IEF interrogé a répondu qu'il y a des problèmes de communication avec les CGE dans les zones enclavées. Il y a aussi des problèmes du transport.(-) ➤ Les parents d'élèves interrogés ont répondu que la charge de la communauté est soutenable. Ils sont résolus à s'engager à pérenniser les activités des CGE. (+)
--	---

3-2-3 Conclusion

Dans la phase 2 du PAES, le Projet a fait beaucoup d'efforts pour stabiliser le modèle de mise en place des CGE fonctionnels et à généraliser. Le Projet est mis en œuvre conformément à la politique nationale du Gouvernement sénégalais qui vise à poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive. Le modèle de CGE est bien apprécié par la communauté sénégalaise, et l'Equipe a constaté plusieurs impacts positifs qu'il a apportés.

Sauf le fait que la formation n'est pas encore organisée dans toutes les régions, la plupart des activités du Projet ont été mises en œuvre avec succès. Les efforts consacrés par les membres de l'ETN, ainsi que l'engagement des membres des ETR ont contribué à la réussite du Projet. De plus, l'Equipe apprécie sincèrement l'engagement de la communauté. Malgré les nombreux résultats positifs enregistrés durant la phase 2, les formations portant sur la généralisation du modèle ne sont pas encore exécutées dans toutes les régions. En plus, des efforts supplémentaires pour renforcer l'aspect organisationnel y compris le système de suivi sont nécessaires à la pérennisation du modèle. Pour cette raison, l'Equipe a conclu qu'il serait difficile d'atteindre le But du Projet d'ici à la fin de la période d'exécution du PAES 2 prévue pour août 2014. En conséquence, l'Equipe a convenu de recommander aux autorités compétentes du Sénégal et du Japon de proroger la durée du Projet pour une année supplémentaire en vue d'atteindre cet objectif.

Compte tenu des résultats obtenus, des recommandations visant à améliorer la mise en œuvre du Projet ont été formulées.



4. Recommandations

Dans une perspective d'amélioration de la mise en œuvre du Projet, l'Equipe de l'évaluation finale a formulé les recommandations suivantes. Afin de les mettre en œuvre, il est nécessaire de tenir un CCC dès que possible afin d'en partager le contenu, et de discuter régulièrement des progrès réalisés après le CCC.

4-1 Mesures à prendre d'ici à la fin du Projet (recommandations à court terme, d'ici août 2015.)

Elaborer le plan d'action des activités à mener pendant la période de la prolongation du Projet.

Le Cadre logique et le Plan d'Action sont joints en ANNEXE 6 et 7 comme des versions provisoires. Les versions définitives seront disponibles suite à la décision finale de prolongation.

Les trois piliers des activités que l'Equipe a recommandé dans les versions modifiées sont comme suit ;

- Organisation de la formation dans les délais
- Renforcement du suivi/accompagnement
- Expérimentation d'un modèle d'activités pour améliorer la qualité des apprentissages

(1) Organiser la formation dans les délais : Partage d'informations entre acteurs concernés

Le grand retard dans la mise en œuvre et le décaissement des fonds ont retardé l'exécution des formations, alors que des fonds pour la généralisation sont garantis par le PAQEEB avec la BM et la BCI du MEN. Le partage d'informations avec les acteurs concernés (DPRE, DAGE, etc.) s'avère nécessaire pour éviter les retards de décaissement des fonds.

(2) Renforcement de suivi/accompagnement

(2.1) Renforcement les UCGE

Il est important de ne pas retarder la validation du modèle d'UCGE. Après que les formations ont été exécutées dans les onze régions restantes, la mise en œuvre de l'UCGE et le renforcement du fonctionnement de l'UCGE sont indispensables. Pour cela, l'Equipe propose que le forum régional, par l'approche communautaire pour l'éducation, organisé en partenariat avec le Projet, dans les régions de Fatick et Kaffrine, soit institutionnalisé.

(2.2) Renforcement du système de mise en œuvre

a) Mise en place d'une structure chargé du suivi/accompagnement des CGE au niveau central

Les agents de la DEE, de la DAGE et de la DPRE travaillent aussi pour le projet comme membres de l'ETN. Afin de pérenniser la mise en œuvre des activités du Projet, il est fortement recommandé que les rôles des parties concernées ainsi que l'organisation à mettre en place soient clairement définis pour assurer le suivi/accompagnement au niveau central.

b) Création d'un poste permanent chargé du suivi/accompagnement des CGE aux niveaux régional et départemental

Pour le moment, ce sont les inspecteurs Points focaux désignés par les IA et les IEF qui sont chargés de la mise en œuvre des activités dans le cadre du PAES2 aux niveaux régional et départemental. Pour pérenniser le bon suivi/accompagnement des CGE et des UCGE après la fin du PAES2, il est recommandé de créer un poste permanent chargé de cette question à chaque niveau.

(2.3) Intégration du suivi/accompagnement des CGE/UCGE dans le dispositif global du MEN

Le séminaire bilan du MEN, la revue annuelle du PAQUET-EF au niveau national et la réunion de coordination des inspecteurs au niveau régional pourraient être des occasions pour assurer le suivi du fonctionnement des CGE et des UCGE à différents niveaux.

Il est aussi proposé d'intégrer les tâches liées au suivi/accompagnement des CGE dans le cahier de charges des inspecteurs. Pour réaliser cette intégration, le PAES2 doit assurer la documentation sur le dispositif global de suivi/accompagnement sur la base des expériences dans les régions pilotes.

(3) Expérimentation d'un modèle d'activités pour améliorer la qualité des apprentissages

Dans le cadre du PAQEED, le décaissement des fonds de la subvention directe aux écoles pour l'année scolaire 2013-2014 est en cours de réalisation. Cette subvention a pour but d'améliorer la qualité des enseignements / apprentissages. Cependant, la plupart des activités menées par les CGE avec leurs ressources endogènes portent sur l'amélioration de l'accès et de l'environnement scolaire. Autrement dit, les CGE n'ont pas beaucoup d'expériences concernant les activités visant l'amélioration de la qualité.

Pour capitaliser les bonnes pratiques dans ce sens, il est proposé de faire une expérimentation d'un modèle d'activités pour améliorer la qualité des apprentissages, notamment l'élaboration et l'expérimentation d'outils d'exercices en mathématique, dans les deux régions pilotes.

4-2 Mesures à prendre après la fin du projet (recommandations à moyen et long termes, après le septembre 2015)

(1) Renforcement de la qualité des apprentissages dans le cadre du PAQEED

Il a été confirmé au cours de la mission que le PAQEED financé par la Banque mondiale a démarré en février 2014 pour une période de quatre ans. Il procèdera bientôt au décaissement des fonds de la subvention directe aux écoles. Il est important d'assurer le renforcement des capacités des membres des CGE en gestion afin de produire des effets de synergie sur la qualité des apprentissages. Pour ce faire, il est souhaitable de partager avec les différents acteurs du MEN et les PTF les acquis capitalisés à travers l'expérimentation du modèle d'activités pour l'amélioration de la qualité des apprentissages pendant la phase de prolongation proposée ci-dessus.

5. Autres observations

(1) Formation au fonctionnement des CGE avant le décaissement du fonds de la subvention aux écoles

L'Equipe a souligné l'importance de la formation au fonctionnement des CGE avant le décaissement du fonds de la subvention directe aux écoles.

La partie sénégalaise a insisté sur la nécessité de ne pas lier la formation des CGE au décaissement, parce que certains CGE ont eu à gérer de manière satisfaisante des fonds.

Il a été confirmé par les deux parties que la formation des membres de CGE peut les aider à :

- 1) utiliser les fonds pour des activités qui contribuent effectivement à l'amélioration de la qualité des enseignements / apprentissages ;
- 2) assurer la transparence et la redevabilité dans la gestion des ressources financières (autrement dit, prévenir l'utilisation inefficace et la mauvaise gestion du fonds).

HA

HA

ANNEXE 1 Contributions au Projet

1-1. Liste des experts japonais

(1) Liste des experts à long terme

No.	Nom	Fonction	Période
1	Nobuhiro KUNIEDA	Conseiller en chef	Du 01 sept. 2010 au 31 août 2014
2	Emi SATO	Coordonnateur / Renforcement des capacités des CGE	Du 01 sept. 2010 au 31 août 2013
3	Yukari NAGATA	Coordonnateur / Renforcement des capacités des CGE	Du 07 mai 2012 au 06 mai 2014

(2) Liste des experts à court terme

No.	Nom	Fonction	Période
1	Takako UCHIDA	Suivi/Matériels de formation	Du 26 jan. 2011 au 11 mars 2011 Du 02 mai 2011 au 25 juin 2011 Du 09 juillet 2011 au 11 août 2011
2	Ayako NAKAZATO	Production de supports audio-visuels	Du 27 nov. 2011 au 02 mars 2012
3	Morio IWATA	Renforcement du fonctionnement des Unions de CGE	Du 29 nov. 2012 au 07 avril 2013 Du 11 juillet 2013 au 03 sept. 2013 Du 14 déc. 2013 au 06 mars 2014
4	Haruna NAKATA	Coordonnateur / Suivi des CGE	Du 03 oct. 2013 au 31 août 2014

1-2. Liste des équipements fournis par la JICA

Fourniture d'équipement

Article	Spécification (Nom du modèle/No, fabricant)	Quantité	Prix unitaire (NGN)	Total	Lieu
Véhicule	TOYOTA PRADO LJ150L-GKMEE02	2	22 935 000	45 870 000	Dakar
Photocopie	CANON iR3235N	1	3 535 000	3 535 000	Dakar
Ordinateur	HP s2031a	1	466 700	466 700	Dakar
Projecteur	ACER p1100	1	308 000	308 000	Dakar
Imprimante portable	HP Officejet H470wbt	1	201 700	201 700	Dakar
Appareil photo numérique	CANON PowerShot A495	2	129 400	258 800	Dakar
Ecran	PROJECTA 178x178	1	233 600	233 600	Dakar
Scanneur	HP Scanjet n6310	1	472 700	472 700	Dakar
Imprimante couleur	HP Color Laserjet cp2025dn	1	410 400	410 400	Dakar
Ordinateur portable	FUJITSU Lifebook A530	4	593 091	2 372 364	Fatick

Budget de soutien aux opérations locales

Article	Spécification (Nom du modèle/No, fabricant)	Quantité	Prix unitaire (NGN)	Total	Lieu
Ordinateur portable	FUJITSU Lifebook PH530	4	550 791	2 203 164	Dakar
Coffre	AIPU J-100 II	1	360 000	360 000	Dakar
Caméscope numérique	Sony DCR-VX2200E MiniDV Digital Camcorder	1	1 375 000	1 375 000	Dakar
Projecteur	PLANAR PR5021	1	385 000	385 000	Dakar
Ordinateur portable	Fujitsu Lifebook S761	2	925 000	1 850 000	Dakar
Ordinateur portable	Fujitsu Lifebook AH530	4	458 900	1 835 600	Kaffrine
Ordinateur portable	Fujitsu Celsius H7140	1	458 900	458 900	Kaffrine

1-3. Liste des participants à la formation des homologues au Japon

No	Nom	Poste / Organisation	Intitulé du cours	Lieu	Du	Au
1	Samba Yéro DIOP	Secrétaire Général / Direction de l'Enseignement Elémentaire (DEE), MEN	Education des enseignants pour l'enseignement de base dans les pays africains	Osaka	12 Nov. 2011	18 Déc. 2011
2	Baba Ousseynou LY	Secrétaire Général / MEN	L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales	Tokyo	10 mai 2013	19 mai 2013
3	Moussa NDIAYE	Chef du Bureau Recrutement / Direction de l'Enseignement Elémentaire (DEE), MEN	L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales	Tokyo	10 mai 2013	26 mai 2013
4	Biram FAYE	Inspecteur chargé du Cycle Fondamental / Inspection d'Académie de Fatick, MEN	L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales	Tokyo	10 mai 2013	26 mai 2013
5	Djibril NDIAYE	Formateur / Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education de Fatick, MEN	L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales	Tokyo	10 mai 2013	26 mai 2013
6	Mandoungou SARR	Inspecteur d'Académie Adjoint / Inspection d'Académie de Kaffrine, MEN	L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales	Tokyo	10 mai 2013	26 mai 2013

Liste des participants à la formation des homologues dans un pays tiers

No	Nom	Poste / Organisation	Intitulé du cours	lieu	De	A
1	Samba Yéro DIOP	Secrétaire général / DEE	Mission d'étude sur le Comité de Gestion des Etablissements Scolaires (COGES) au Niger	Niger	12 oct 2010	17 oct 2010
2	Moussa NDIAYE	Agent de la Division Scolarisation / DEE				
3	Momoyah M.L.SYLLA	Conseiller en Planification / DAGE				
4	Biram FAYE	Inspecteur / IA Fatick				
5	Ibrahima BA	Inspecteur / IDEN Fatick				
6	Mignane DIOUF	Inspecteur / IDEN Foundiougne				
7	Massamba DIEYE	Inspecteur / IDEN Gossas				
1	Abdou DIAO	Directeur / DEE	Atelier sous-régional de partage d'expériences des Projets d'Appui en gestion scolaire Niger, Sénégal, Mali et Burkina Faso	Burkina Faso	20 fév. 2011	25 fév. 2011
2	Samba Yéro DIOP	Secrétaire général / DEE				
3	Moussa NDIAYE	Agent de la Division Scolarisation / DEE				
4	Cheikh DIONE	Inspecteur d'Académie Adjoint / IA Fatick				
5	Biram FAYE	Inspecteur / IA Fatick				
6	Baboucar DIOUF	Inspecteur Départemental de l'Education / IDEN Foundiougne				
7	Sidy FALL	Inspecteur Départemental de l'Education / IDEN Gossas				
8	Ibrahima BA	Inspecteur / IDEN Fatick				
1	Abdou DIAO	Directeur / DEE	Atelier de partage d'expériences	Niger	03 sept. 2013	07 sept. 2013
2	Moussa NDIAYE	Chef Bureau recrutement / DEE				
3	Ibrahima BA	Inspecteur de l'Enseignement Elémentaire / DEE				
4	Biram FAYE	Inspecteur / IA Fatick				

1-4. Liste des homologues sénégalais

No.	Nom	Poste / Organisation	Responsabilité	Observations
	Baba Ousseynou LY	Secrétaire Général / MEN	Directeur du Projet	Présent
	Mafakha TOURE	Secrétaire Général / MEN	Directeur du Projet	
	Djibril Ndiaye DIOUF	Directeur / Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE), MEN	Chargé de la planification et de la coordination du Projet	Présent
	Etienne SARR	Directeur / Direction de l'Administration et de l'Equipeement (DAGE), MEN	Chargé de la planification et de l'exécution de budget contrepartie	Présent
	Adama DIOUARA	Directeur / Direction de l'Administration et de l'Equipeement (DAGE), MEN	Chargé de la planification et de l'exécution de budget contrepartie	
	Cheikh GAYE	Directeur / Direction de l'Administration et de l'Equipeement (DAGE), MEN	Chargé de la planification et de l'exécution de budget contrepartie	
	Mame Moussé NDOYE	Directeur / Direction de l'Administration et de l'Equipeement (DAGE), MEN	Chargé de la planification et de l'exécution de budget contrepartie	
	Abdou DIAO	Directeur / Direction de l'Enseignement Elémentaire (DEE), MEN	Chargé d'assurer la gestion et l'exécution technique du Projet	Présent
	Samba Yéro DIOP	Secrétaire Général / DEE, MEN	Coordonnateur de l'ETN/PAES2	Présent
	Moussa NDIAYE	Chef de Bureau Recrutement / DEE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	Présent
	Ibrahim BA	Inspecteur de l'Enseignement Elémentaire / DEE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	Présent
	Ismaïla Mbengue FALL	Agent de la division scolarisation / DEE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	Présent
	Mansène TOURE	Agent de la division de l'enseignement apprentissage/ DEE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	Présent
	Momoyah M. L. SYLLA	Conseiller en Planification / DAGE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	Présent
	Adama FAYE	Chef de Bureau de suivi de projets et de programmes de l'éducation / DPRE, MEN	Membre de l'ETN/PAES2	
	Lamine SARR	Inspecteur d'Académie / IA Louga, MEN	Membre du CCC	
	Serigne FALL	Inspecteur / IA Louga, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
	Amadou Moustapha NDIAYE	Inspecteur d'Académie / IA Fatick, MEN	Membre du CCC	
	Biram FAYE	Inspecteur chargé du cycle fondamental / IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
	Saidou BA	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Fatick, IA Fatick, MEN	Membre du CCC	Présent
	Birane TINE	Inspecteur / IEF Fatick, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
	Nouah SARR	Inspecteur / IEF Fatick, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	
	Ibrahim BA	Inspecteur / IEF Fatick, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	
	Baboucar DIOUF	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Gossas, IA Fatick, MEN	Membre du CCC	Présent
	Mignane DIOUF	Inspecteur / IEF Foundiougne, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
	Bassirou TINE	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Gossas, IA Fatick, MEN	Membre du CCC	Présent

Mor Coulibaly	Inspecteur / IEF Gossas, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
Massamba DIEYE	Inspecteur / IEF Gossas, IA Fatick, MEN	Point Focal du PAES2	
Karim KEBE	Inspecteur d'Académie / IA Kaffrine, MEN	Membre du CCC	
Mamdougou SARR	Inspecteur d'Académie Adjoint / IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
Ousmane BA	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Kaffrine, IA Kaffrine, MEN	Membre du CCC	Présent
Adama FAYE	Inspecteur / IEF Kaffrine, IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
Nogaye DIOP	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Kounghoul, IA Kaffrine, MEN	Membre du CCC	Présent
Ousseynou SOW	Inspecteur / IEF Kounghoul, IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
Altoune Kane SECK	Inspecteur / IEF Kounghoul, IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	
Mamadou LO	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Birkelane, IA Kaffrine, MEN	Membre du CCC	
Bira Gaye DIAGNE	Inspecteur / IEF Birkelane, IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	Présent
Djim MBAYE	Inspecteur de l'Education et de la Formation / IEF Malem Hodar, IA Kaffrine, MEN	Membre du CCC	Présent
Mamour CISSE	Inspecteur / IEF Malem Hodar, IA Kaffrine, MEN	Point Focal du PAES2	Présent

df

1-5. Liste des terres, bâtiments et infrastructures

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

1-6. Dépenses de la JICA

Année	Montant
2010	25 872 000 yen
2011	31 926 000 yen
2012	42 578 000 yen
2013	41 274 000 yen

1-7. Dépenses du Gouvernement du Sénégal

Année	Article de dépense	Montant
2011 (Janv.-Dec.)	-Carburant -Frais mission intérieur du pays	7 950 000 Fcfa
2012		16 189 060 Fcfa
2013		58 168 561 Fcfa

Cadre Logique du Projet (PDM : Project Design Matrix)

ANNEXE 2

Nom de projet : Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) phase II Durée : Sep 2010 – Août 2014 (4 ans)

Date de validation : 18/06/2010

Zone cible : Toutes les régions (Région Pilote pour 1^{ère} et 2^{ème} année: Région de Fatick)

Groupes cibles : Membres des CGE (population, parents d'élèves, directeurs, enseignants), Administrateurs chargés de gestion

Ver. : 0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p>Objectif global</p> <p>L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.</p>	<p>1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)</p>	<p>1. Rapports de l'étude de base et de l'étude à la fin du projet</p> <p>2. Statistiques scolaires annuelles</p>	
<p>But du projet</p> <p>Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.</p>	<p>1. 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus</p> <p>2. 80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un regroupement des CGE</p> <p>3. 80% des CGE ont soumis leurs plans d'actions volontaristes (PAV) à leurs regroupements des CGE</p>	<p>1. Rapports de suivi (IDEN/IA)</p> <p>2. Rapports de suivi (IDEN/IA)</p> <p>3. Rapports de suivi (IDEN/IA)</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p>
<p>Résultats attendus</p> <p>1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</p> <p>2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</p>	<p>1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME</p> <p>1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME</p> <p>1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME</p> <p>Dans la région pilote :</p> <p>2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE</p> <p>2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique</p> <p>2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE</p> <p>2.4 80% des CGE ont soumis au CLEF/IDEN leurs plans d'actions volontaristes (PAV)</p> <p>2.5 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an</p> <p>2.6 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an</p> <p>2.7 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de CGE</p> <p>2.8 80% des communes / communautés rurales disposent d'un regroupement des CGE</p>	<p>1.1 Modules/manuels des formations</p> <p>1.2 Modules/manuels des formations</p> <p>1.3 Modules/manuels des formations</p> <p>2.1 Rapport de la formation</p> <p>2.2 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.3 Rapport de la formation</p> <p>2.4 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.5 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.6 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.7 Rapport de la formation</p> <p>2.8 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.9 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>2.10 Rapports de suivi (IDEN)</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans la région pilote ne sont pas mutés</p> <p>2. La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne s'aggravent pas</p>

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




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

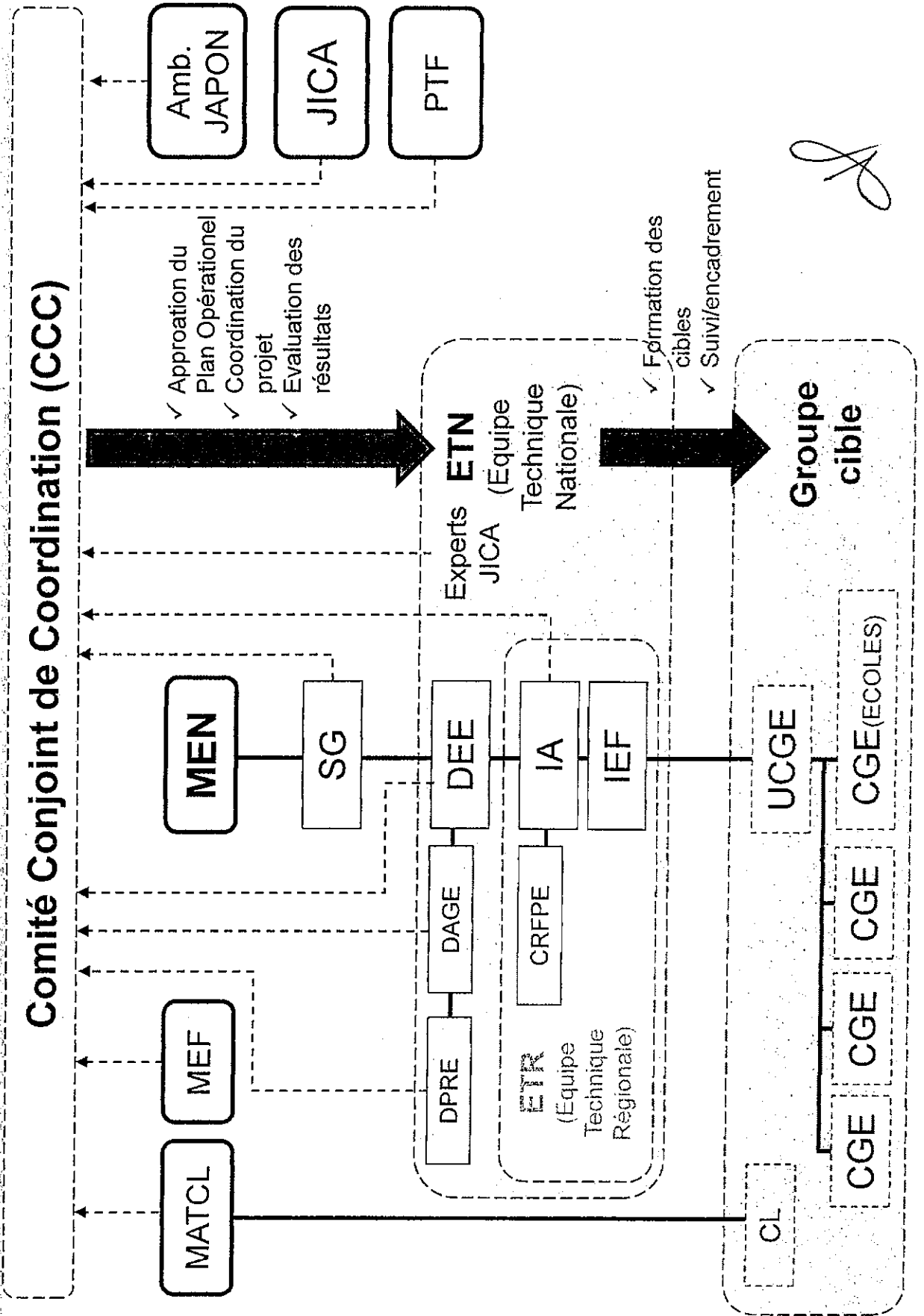
Plan d'Operation

ANNEXE 3

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




Organigramme de la mise en oeuvre du PAES 2



Handwritten mark

Handwritten signature

ANNEXE 5 Grille d'évaluation

5-1 Réalisation du Projet / Processus de la mise en œuvre du Projet

Article d'évaluation n	Question d'évaluation		Description																									
	Articles Principaux	Articles Spécifiques																										
Réalisation du Projet	Achèvement																											
	<p>Achèvement de Résultats</p> <p>Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré.</p>		<p>[Indicateur 1.1] Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME.</p> <p>✓ « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE » a été élaboré et validé en octobre 2011.</p> <p>✓ Il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2012.</p> <p>[Indicateur 1.2] Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME.</p> <p>✓ « GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV » a été élaboré et validé en décembre 2011.</p> <p>✓ Pour intégrer l'orientation du PAQUET et du PAQEEB, il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2013.</p> <p>[Indicateur 1.3] Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME.</p> <p>✓ « GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE » a été élaboré et validé en juin 2011.</p> <p>✓ « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE » a été validé en décembre 2011.</p> <p>Il a été révisé à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2013.</p> <p>✓ Les supports audio-visuels sur le fonctionnement des Unions des CGE ont été élaborés et validés en mars 2013.</p>																									
	<p>L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</p>		<p>[Indicateur 2.1] (Dans la région pilote) 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE.</p> <p>✓ 1 018 directeurs d'école (95,9% des écoles des régions de Fatick et de Kafrine) ont pris part à la formation sur la mise en place de CGE, comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Cible</th> <th>Actuel</th> <th>%</th> <th>Observations</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick (Groupe1)</td> <td>279</td> <td>265</td> <td>95,0</td> <td>Formation en décembre 2010</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe2)</td> <td>355</td> <td>340</td> <td>96,5</td> <td>Formation en octobre 2011</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>428</td> <td>413</td> <td>95,9</td> <td>Formation en novembre 2011</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1 062</td> <td>1 018</td> <td>95,9</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Source : Rapports du Projet</p> <p>✓ Les raisons de l'absence de formation pour les CGE sont i) pas d'affectation de directeurs dans certaines écoles primaires nouvellement créées au moment de la formation ii) les écoles privées (près de 10 écoles sur 600 à Fatick) sont indifférentes à la mise en place de CGE, iii) difficulté d'accès aux zones enclavées.</p>	Région	Cible	Actuel	%	Observations	Fatick (Groupe1)	279	265	95,0	Formation en décembre 2010	Fatick (Groupe2)	355	340	96,5	Formation en octobre 2011	Kafrine	428	413	95,9	Formation en novembre 2011	Total	1 062	1 018	95,9	
Région	Cible	Actuel	%	Observations																								
Fatick (Groupe1)	279	265	95,0	Formation en décembre 2010																								
Fatick (Groupe2)	355	340	96,5	Formation en octobre 2011																								
Kafrine	428	413	95,9	Formation en novembre 2011																								
Total	1 062	1 018	95,9																									

[Indicateur 2.2] (Dans la région pilote) 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique.

✓ 1,046 CGE (soit 97.7% des écoles de Fatick et Kafrine ont été mise en place comme indiqué ci-dessous ;

Région	Nombre d'écoles en 2012-2013	Nbre. de CGE mis en place 2012-2013	%
Fatick	642	623	97.0
Kafrine	429	423	98.6
Total	1 071	1 046	97.7

Sources : Rapports bilan annuel des IEF (présentés à l'atelier du 20 novembre 2013)

✓ Le taux a augmenté de 90.8% dans l'évaluation à mi-parcours à 97.7%.

✓ Cependant, ce nombre n'exclut pas des CGE mis en place par élection à mains levée, par consensus, et par désignation.

✓ Le taux de CGE mis en place par vote à bulletin secret était 74,2 % au moment de l'évaluation à mi-parcours.

[Indicateur 2.3] (Dans la région pilote) 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE.

✓ 1.993 présidents et secrétaires de CGE (soit 93,8% des représentants ciblés à Fatick et à Kafrine) ont pris part à la formation sur l'élaboration de PAV comme indiqué ci-dessous :

Région	Cible	Situation actuelle	%	Observations
Fatick (Groupe 1)	558	513	91,9	Formation en février 2011
Fatick (Groupe 2)	710	662	93.2	Formation en décembre 2011
Kafrine	856	818	95,6	Formation en janvier 2012
Total	2 124	1 993	93,8	

Source : Rapport du Projet

✓ 2.926 membres de CGE (présidents, secrétaires et trésoriers), soit 88,1% des représentants ciblés à Fatick et à Kafrine ont pris part à la formation complémentaire du renforcement des capacités en gestion comme indiqué ci-dessous :

Région	Cible	Situation actuelle	%	Observations
Fatick	1 940	1 705	87.9	Formation en décembre 2013
Kafrine	1 381	1 221	88.4	Formation en décembre 2013
Total	3 321	2 926	88.1	

Source : Rapport du Projet

[Indicateur 2.4] (Dans la région pilote) 80% des CGE ont soumis au CLEF/IDEN leurs plans d'actions volontaristes (PAV).

✓ 786 CGE (75,1% des CGE ciblés à Fatick et à Kafrine) ont soumis leur PAV aux IEF en 2012-2013 comme indiqué ci-dessous :

Année	Région	Nombre CGE	Nombre PAV récupérés	%
2010-2011	Fatick (Groupe 1)	257	241	93,8
	Fatick (Groupe 2)	268	160	59,7
2011-2012	Fatick (Groupe 1)	299	213	71,2
	Kafrine	397	196	49,4

TOTAL	1 046	806	438	41,9	54,3
-------	-------	-----	-----	------	------

Sources : Bilan 2012-2013

✓ L'AG est organisée pour approuver le PAV, le bilan à mi-parcours et le bilan annuel. Les CGE ont tendance à sauter l'AG bilan à mi-parcours au cas où le taux d'exécution du PAV ne serait pas encore très élevé au milieu de l'année scolaire.

[Indicateur 2.7] (Dans la région pilote) 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de CGE.

✓ 2.031 présidents et secrétaires de CGE (95,6% des représentants ciblés à Fatick et à Kaffrine) ont pris part à la formation sur le suivi des activités de CGE comme indiqué ci-dessous :

Région	Cible	Situation actuelle	%	Observations
Fatick (Groupe 1)	558	525	94,3	Formation en février 2011
Fatick (Groupe 2)	710	674	94,9	Formation en décembre 2011
Kaffrine	856	832	97,2	Formation en janvier 2012
TOTAL	2 124	2 031	95,6	

Sources: rapport du projet

[Indicateur 2.8] (Dans la région pilote) 80% des communes / communautés rurales disposent d'un regroupement des CGE.

✓ 71 Unions de CGE (100,0% du nombre ciblé à Fatick et à Kaffrine) ont été mises en place comme indiqué ci-dessous :

Année	Région	Nombre de collectivités locales	Nombre d'UCGE mises en place	Pourcentage
2010-2011	Fatick (Groupe 1)	16	16	100,0
	Fatick (Groupe 2)	16	16	100,0
2011-2012	Fatick (Groupe 1)	19	6	31,6
	Kaffrine	32	4	12,5
	Total	67	26	38,8
2012-2013	Fatick	39	39	100,0
	Kaffrine	32	32	100,0
	Total	71	71	100,0

Sources: rapport du projet

[Indicateur 2.9] (Dans la région pilote) 80% des regroupements des CGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année.

✓ 55 UCGE, soit 82,1% des CGE dont le bilan a été récupéré, ont effectué au moins trois AG par an.

Région	Nombre d'UCGE (i)	Nombre d'UCGE remis son Bilan An (ii)	Nombre d'UCGE ayant effectué au moins 3 AG (iii)	% (iii/i)	% (iii/ii)
Fatick	39	35	29	74,4	82,9
Kaffrine	32	32	26	81,3	81,3
Total	71	67	55	77,5	82,1

	TOTAL	964	569	59,0
2012-2013	Fatick	623	459	73,7
	Kaffrine	423	327	77,3
	TOTAL	1 046	786	75,1

Sources: rapport du projet

✓ Le taux n'arrive pas à 80%, cependant le taux augmente de 59,0% en 2011-2012 à 75,1% en 2012-2013.

[Indicateur 2.5] (Dans la région pilote) 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an.

✓ 806 CGE (98,4% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine) qui ont déposé leur bilan aux IEF ont réalisé au moins une activité.

Région	Nombre CGE	Nombre de bilan récupérés	%
Fatick	623	429	68,9
Kaffrine	423	377	89,1
TOTAL	1 046	806	77,1

Sources: rapport du projet

✓ En moyenne, 3,9 activités par CGE ont été planifiées et 2,7 activités ont été réalisées. Le taux de réalisation des activités de CGE planifiées était de 68,8% dans les régions pilotes.

	Nombre d'activités Moyenne par CGE (Prévu)	Nombre d'activités Moyenne par CGE (Réalisé)	% d'exécution
Fatick	4,3	3,0	70,0
Kaffrine	3,5	2,3	67,3
TOTAL	3,9	2,7	68,8

Source : Bilan 2012-2013

✓ Le montant réellement dépensé est de 154 793 Fcfa par CGE (près de 31 000 Yen) ce qui représente 60,5% du budget planifié qui s'élève à 255 794 Fcfa (près de 51 000 Yen).

	Budget (Fcfa) Moyenne par CGE Prévu	Budget (Fcfa) Moyenne par CGE Réalisé	% d'exécution
Fatick	997.242	223.261	61,6
Kaffrine	545.097	76.882	57,1
TOTAL	255.794	154.793	60,5

Source : Bilan 2012-2013

[Indicateur 2.6] (Dans la région pilote) 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an.

✓ 438 CGE (soit 54,3% des CGE dont le bilan a été récupéré) ont tenu au moins trois AG par an, comme indiqué ci-dessous :

Région	Nombre CGE (i)	Nombre de bilan récupérés (ii)	Nombre de CGE ayant tenu au moins 3 AG (iii)	% (iii/ii)	% (iii/i)
Fatick	623	429	284	45,6	66,2
Kaffrine	423	377	154	36,4	40,8

Sources : Bilan 2012-2013																	
	<p>[Indicateur 2.10] (Dans la région pilote) 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leurs regroupements des CGE.</p> <p>✓ 806 CGE (77,1% des CGE ciblés à Fatick et à Kaffrine) ont déposé leur bilan aux IEF comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="363 300 494 1301"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Nombre de CGE</th> <th>Nombre de Bilan récupéré</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick</td> <td>623</td> <td>429</td> <td>68,9</td> </tr> <tr> <td>Kaffrine</td> <td>423</td> <td>377</td> <td>89,1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>1.046</td> <td>806</td> <td>77,1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sources: Bilan annuel 2012-2013</p> <p>✓ Il y a des CGE qui déposent leurs bilan directement aux IEF mais ne déposent pas une copie à l'UCGE. Donc, le nombre de bilans que l'UCGE a reçu peut être moins que 806.</p>	Région	Nombre de CGE	Nombre de Bilan récupéré	%	Fatick	623	429	68,9	Kaffrine	423	377	89,1	TOTAL	1.046	806	77,1
Région	Nombre de CGE	Nombre de Bilan récupéré	%														
Fatick	623	429	68,9														
Kaffrine	423	377	89,1														
TOTAL	1.046	806	77,1														
<p>La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions.</p>	<p>[Indicateur 3.1] Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré.</p> <p>✓ L'évaluation externe a été conduite par une équipe de consultants locaux et le rapport final a été présenté le 10 août 2012.</p> <p>[Indicateur 3.2] Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national.</p> <p>✓ Un modèle de CGE fonctionnel a été validé à travers un atelier national de validation en novembre 2012.</p> <p>[Indicateur 3.3] Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés.</p> <p>✓ L'Etat du Sénégal a mis à disposition d'un fonds de 238 000 000 Fcfa dans le cadre du Budget consolidé d'investissement (BCI) en 2013 pour assurer la formation à la mise en place des CGE ;</p> <p>✓ La Banque Mondiale a approuvé le Document d'Evaluation du Projet pour le Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education de Base (PAQEEB) qui aurait démarré en octobre 2013. Un fonds de deux (02) million USD a été alloué pour assurer la formation à la généralisation du modèle de CGE fonctionnel.</p>																
<p>Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé.</p>	<p>[Indicateur 4.1] Le programme de généralisation de modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système de suivi est élaboré.</p> <p>✓ Le schéma de généralisation a été élaboré et validé lors de la 5ème CCC en juin 2013.</p> <p>✓ Ce schéma est obligé d'être modifiée selon la disponibilité et l'état d'exécution du fonds.</p> <p>[Indicateur 4.2] 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels.</p> <p>✓ La formation à la mise en place des CGE a été terminée dans 9 régions sur 12.</p> <p>✓ Le nombre de participants présents des 2 régions dont les données le Projet peut totaliser comme suit :</p> <table border="1" data-bbox="1219 248 1374 1319"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Nombre de participants prévus</th> <th>Nombre de participants présents</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kaolack</td> <td>1 426</td> <td>1 293</td> <td>90,7</td> </tr> <tr> <td>Kédougou</td> <td>530</td> <td>393</td> <td>74,2</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1 956</td> <td>1686</td> <td>86,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: rapport des chaque IA et IEF</p>	Région	Nombre de participants prévus	Nombre de participants présents	%	Kaolack	1 426	1 293	90,7	Kédougou	530	393	74,2	Total	1 956	1686	86,2
Région	Nombre de participants prévus	Nombre de participants présents	%														
Kaolack	1 426	1 293	90,7														
Kédougou	530	393	74,2														
Total	1 956	1686	86,2														

			<p>NB : Les participants ciblés pour la formation à la mise en place de CGE fonctionnels sont le directeur d'école et un membre de la communauté conformément au modèle de CGE fonctionnel validé en novembre 2012.</p> <p><u>[Indicateur 4.3] 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités des CGE.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La formation sur la planification des activités est une partie de la formation au fonctionnement des CGE. ✓ La formation au fonctionnement des CGE (planification et suivi) n'a été démarrée que dans la région de Kaolack où la JICA a financé l'organisation de la formation. 2 054 membres de CGE sur 2 151, soit 95,5% ont participé à cette formation. <p><u>[Indicateur 4.4] 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités des CGE.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La formation sur le suivi des activités des CGE est une partie de la formation au fonctionnement des CGE. ✓ La formation au fonctionnement des CGE (planification et suivi) n'a été démarrée que dans la région de Kaolack où la JICA a financé l'organisation de la formation. 2 054 membres de CGE sur 2 151, soit 95,5% ont participé à cette formation. 																																
	<p>Achèvement de But du Projet (prévision)</p>	<p>Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.</p>	<p><u>[Indicateur 1] 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les CGE sont mis en œuvre après la formation à la mise en place des CGE. Dans 6 régions, la formation a été organisée après janvier 2014, alors il nécessite encore de temps que la mise en œuvre de CGE à se réaliser. ✓ La situation de 4 régions où la formation a été organisée avant octobre 2013 est comme suit; <table border="1" data-bbox="861 403 1077 1332"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Nombre d'écoles</th> <th>Nombre de CGE mis en place</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fatick</td> <td>642</td> <td>623</td> <td>97,0</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>429</td> <td>423</td> <td>98,6</td> </tr> <tr> <td>Kaolack</td> <td>716</td> <td>664</td> <td>92,7</td> </tr> <tr> <td>Kédougou</td> <td>267</td> <td>267</td> <td>100,0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>2 054</td> <td>1 977</td> <td>96,3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sources : Rapport du Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ce nombre n'exclut pas des CGE mis en place par élection à mains levée, par consensus, et par désignation. <p><u>[Indicateur 2] 80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un regroupement des CGE.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comme les formations relatives à cet indicateur ne sont pas encore exécutées dans 11 régions sur 14, il est prématuré d'évaluer la réalisation de cet indicateur. ✓ Dans les 3 régions où les formations ont été déjà organisées, 95 sur 114 collectivités locales, soit 83,3%, ont mis en place l'UCGE, comme indique ci-dessous : <table border="1" data-bbox="1340 358 1412 1332"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Nombre de collectivités locales</th> <th>Nombre d'UCGE mises en place</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Région	Nombre d'écoles	Nombre de CGE mis en place	%	Fatick	642	623	97,0	Kafrine	429	423	98,6	Kaolack	716	664	92,7	Kédougou	267	267	100,0	TOTAL	2 054	1 977	96,3	Région	Nombre de collectivités locales	Nombre d'UCGE mises en place	%				
Région	Nombre d'écoles	Nombre de CGE mis en place	%																																
Fatick	642	623	97,0																																
Kafrine	429	423	98,6																																
Kaolack	716	664	92,7																																
Kédougou	267	267	100,0																																
TOTAL	2 054	1 977	96,3																																
Région	Nombre de collectivités locales	Nombre d'UCGE mises en place	%																																

	<p>Achèvement de Objectif global (prévision)</p>	<p>L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.</p>	<p>✓</p>	<p>Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>✓ Selon l'étude de base pour l'évaluation finale, les améliorations suivantes ont été constatées</p> <ul style="list-style-type: none"> -la réfection des toilettes -l'adduction d'eau potable -la plantation d'arbres -l'instauration et la gestion des cantines scolaires -la réalisation de bancs dans la cour de l'école -la construction de clôture etc. <p>✓ Dans l'étude de base pour l'évaluation finale, les présidents et secrétaires généraux de CGE ont répondu que la mise en place des CGE a rendu les enseignants plus motivés;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Il y a des enseignants qui participent à la sensibilisation, dispensent bénévolement des cours de soutien, appuient financièrement les CGE. -Il y a des enseignants qui refusent de partir en grève pour ne pas contrecarrer les actions du CGE, Etc. <p>✓ A travers la visite sur terrain, l'Équipe a constaté l'amélioration comme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipements scolaires que le CGE a fournis facilitent l'enseignement et renforcent les intérêts des élèves.
			<p>✓</p>	<p>Cependant, le nombre de PAV soumis à l'IEF n'est pas égal à celui soumis à l'UCGE, car il y a des CGE qui soumettent leur PAV à l'IEF mais pas à l'Union.</p> <p>Sources : Rapport du Projet</p>
		<p>Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>✓ Selon l'étude de base pour l'évaluation finale, les améliorations suivantes ont été constatées</p> <ul style="list-style-type: none"> -la réfection des toilettes -l'adduction d'eau potable -la plantation d'arbres -l'instauration et la gestion des cantines scolaires -la réalisation de bancs dans la cour de l'école -la construction de clôture etc. <p>✓ Dans l'étude de base pour l'évaluation finale, les présidents et secrétaires généraux de CGE ont répondu que la mise en place des CGE a rendu les enseignants plus motivés;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Il y a des enseignants qui participent à la sensibilisation, dispensent bénévolement des cours de soutien, appuient financièrement les CGE. -Il y a des enseignants qui refusent de partir en grève pour ne pas contrecarrer les actions du CGE, Etc. <p>✓ A travers la visite sur terrain, l'Équipe a constaté l'amélioration comme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipements scolaires que le CGE a fournis facilitent l'enseignement et renforcent les intérêts des élèves. 		
	<p>Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>✓ Selon l'étude de base pour l'évaluation finale, les améliorations suivantes ont été constatées</p> <ul style="list-style-type: none"> -la réfection des toilettes -l'adduction d'eau potable -la plantation d'arbres -l'instauration et la gestion des cantines scolaires -la réalisation de bancs dans la cour de l'école -la construction de clôture etc. <p>✓ Dans l'étude de base pour l'évaluation finale, les présidents et secrétaires généraux de CGE ont répondu que la mise en place des CGE a rendu les enseignants plus motivés;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Il y a des enseignants qui participent à la sensibilisation, dispensent bénévolement des cours de soutien, appuient financièrement les CGE. -Il y a des enseignants qui refusent de partir en grève pour ne pas contrecarrer les actions du CGE, Etc. <p>✓ A travers la visite sur terrain, l'Équipe a constaté l'amélioration comme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipements scolaires que le CGE a fournis facilitent l'enseignement et renforcent les intérêts des élèves. 			
<p>Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.)</p> <p>✓ Selon l'étude de base pour l'évaluation finale, les améliorations suivantes ont été constatées</p> <ul style="list-style-type: none"> -la réfection des toilettes -l'adduction d'eau potable -la plantation d'arbres -l'instauration et la gestion des cantines scolaires -la réalisation de bancs dans la cour de l'école -la construction de clôture etc. <p>✓ Dans l'étude de base pour l'évaluation finale, les présidents et secrétaires généraux de CGE ont répondu que la mise en place des CGE a rendu les enseignants plus motivés;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Il y a des enseignants qui participent à la sensibilisation, dispensent bénévolement des cours de soutien, appuient financièrement les CGE. -Il y a des enseignants qui refusent de partir en grève pour ne pas contrecarrer les actions du CGE, Etc. <p>✓ A travers la visite sur terrain, l'Équipe a constaté l'amélioration comme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipements scolaires que le CGE a fournis facilitent l'enseignement et renforcent les intérêts des élèves. 				

- Les cantines scolaires que le CGE soutient allègent les charges de l'équipe pédagogique. Cela leurs permet d'investir plus de temps aux enseignements.
- La population commence à avoir conscience que l'école est à la communautaire.
- Les parents d'élèves commencent à avoir plus d'intérêts aux éducations, parce qu'il participe des activités d'école.

Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)

✓ L'évolution de indicateurs de l'éducation est comme suit ;

« Taux brut de scolarisation(%) » (fille)

	2009/10 (i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)
Fatick	101.5(102.1)	97.8(98.8)	94.1(95.7)	90.9(92.4)
Kafrine	48.6(53.0)	50.8(56.9)	54.8(61.3)	53.0(59.9)
National	94.4(98.7)	93.9(98.6)	94.1(99.5)	93.0(98.4)

« Nombre de nouveau inscrits au Ci » (fille)

	2009/10 (ii)	2010/11 (iv)	2011/12 (vi)	2012/13 (viii)
Fatick	24,688(12,302)	24,745(12,668)	25,374(12,864)	25,048(12,404)
Kafrine	12,068(6,776)	13,449(7,632)	14,735(8,050)	12,910(7,330)
National	359,295(182,866)	373,241(192,548)	383,773 (197,019)	380,325(194,846)

« Taux global de réussite au CFEE(%) » (fille)

	2009/10 (i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)
Fatick	69.1(66.8) /08 ^{ème}	44.7(41.6) /13 ^{ème}	40.9(39.5) /13 ^{ème}	32.0(30.3) /6 ^{ème}
Kafrine	44.8(39.6) /13 ^{ème}	46.4(39.9) /12 ^{ème}	44.9(39.5) /11 ^{ème}	30.2(25.8) /7 ^{ème}

« Taux global de redoublement (%) » (fille)

	2009/10 (iii)	2010/11 (v)	2011/12 (vii)
Fatick	3.2(3.2)	4.1(4.1)	2.1(2.0)
Kafrine	1.9(2.1)	2.7(2.8)	1.9(1.9)
National	3.0(3.0)	3.5(3.5)	2.8(2.8)

« Taux global d'abandons (%) » (fille)

	2009/10 (iii)	2010/11 (v)	2011/12 (vii)
Fatick	8.9(8.5)	8.4(7.6)	10.3(9.9)
Kafrine	16.8(17.0)	13.9(14.1)	19.5(19.5)
National	8.9(9.0)	8.6(8.1)	9.8(9.7)

« Taux d'achèvement (%) » (fille)

	2009/10 (i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)

Fatick	60.8(64.5)	67.6(69.6)	69.7(74.6)	66.0(71.4)
Kafrine	24.5(25.2)	27.2(29.8)	30.5(34.5)	29.1(32.4)
National	59.1(60.9)	66.5(70.8)	65.6(71.1)	65.9(71.9)

Sources : (i) MEN(2010a), Rapport National sur la situation de l'Education 2010
(ii) MEN(2010b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2009/2010
(iii) MEN(2011a), Rapport National sur la situation de l'Education 2011
(iv) MEN(2011b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2010/2011
(v) MEN(2012a), Rapport National sur la situation de l'Education 2012
(vi) MEN(2012b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2011/2012
(vii) MEN(2013a), Rapport National sur la situation de l'Education 2013
(viii) MEN(2013b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2012/2013

✓ Comme les indicateurs plus récents sont ceux de l'année 2012/13, on n'est pas encore arrivé au moment d'évaluer l'impact du Projet sur ces indicateurs. En plus, il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'amélioration des indicateurs de l'éducation. Pour cela, une étude supplémentaire est nécessaire pour trouver l'impact direct du Projet.

Intrants

Les experts envoyés à long terme sont comme suit ;

No	Nom	Fonction	Période
1	Nobuhiro KUNIEDA	Conseiller en chef	Du 01 sept. 2010 au 31 août 2014
2	Emi SATO	Coordonnateur / Renforcement des capacités des CGE	Du 01 sept. 2010 au 31 août 2013
3	Yukari NAGATA	Coordonnateur / Renforcement des capacités des CGE	Du 07 mai 2012 au 06 mai 2014

Les experts envoyés à court terme sont comme suit ;

No	Nom	Fonction	Période
1	Takako UCHIDA	Suivi/Matériels de formation	Du 26 jan. 2011 au 11 mars 2011 Du 02 mai 2011 au 25 juin 2011 Du 09 juillet 2011 au 11 août 2011
2	Ayako NAKAZATO	Production de supports audio-visuels	Du 27 nov. 2011 au 02 mars 2012
3	Morio IWATA	Renforcement du fonctionnement des Unions de CGE	Du 29 nov. 2012 au 07 avril 2013 Du 11 juillet 2013 au 03 sept. 2013 Du 14 déc. 2013 au 06 mars 2014
4	Haruna NAKATA	Coordonnateur / Suivi des CGE	Du 03 oct. 2013 au 31 août 2014

Formation de Personnel sénégalais au Japon ou dans un

✓ Les deux formations ont été organisées au Japon ;
1) « Education des enseignants pour l'enseignement de base dans les pays africains », du 12 novembre 2011 au 18 décembre 2011, 1 participant

			<p>2) « L'amélioration des connaissances de base dans l'enseignement primaire et la gestion d'école avec la participation des communautés locales », du 10 mai 2013 au 26 mai 2013, 5 participants</p> <p>Les trois formations ont été organisées dans un pays tiers :</p> <p>1) « Mission d'étude sur le Comité de Gestion des Établissements Scolaires (COGES) au Niger », du 12 octobre 2010 au 17 octobre 2010, 7 participants</p> <p>2) « Atelier sous-régional de partage d'expériences des Projets d'Appui en gestion scolaire Niger, Sénégal, Mali et Burkina Faso, du 20 février au 25 février, 8 participants</p> <p>3) « Atelier de partage d'expériences au Niger », du 03 septembre 2013 au 07 septembre 2013, 4 participants.</p>
		Matériels	Voir ANNEXE 1-2.
		Coût des activités	✓ Le montant total des dépenses durant le Projet est de 143.525.000 yen incluant le montant prévisionnel de l'année 2013. Pour les détails, voir ANNEXE 1-6.
		Homologues	✓ Au moment de l'évaluation finale, il y a 10 homologues au niveau national et 16 au niveau régional. Pour les détails, voir ANNEXE 1-4.
		Locaux du projet	✓ Le bureau du Projet est situé au MEN. Les matériel de bureau (tables, chaises, armoires, climatiseurs, etc.) sont fournis.
	Intrants fournis par la partie sénégalaise	Carburant pour la formation et le suivi des CGE	✓ Le montant total de dépenses durant le Projet est 82.307.621 Fcfa incluant le montant prévisionnel de l'année 2013. Pour les détails, voir ANNEXE 1-7.
		1-1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE.	✓ Le Projet a révisé les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE, et il a élaboré le « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE ». Ce guide a été validé en octobre 2011.
		1-2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV.	✓ Le Projet a révisé ce guide à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2012.
	Processus de la mise en oeuvre	Avancement des Activités	<p>✓ Le Projet a révisé les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV et il a élaboré « GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV ». Ce guide a été validé en décembre 2011.</p> <p>✓ Pour intégrer l'orientation du PAQUET (élaboré en juillet 2013) et PAQEEB (élaboré en mars 2013), le Projet a révisé ce guide à nouveau et la dernière version a été validée en novembre 2013.</p> <p>✓ Le Projet a révisé les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE, et il a élaboré « GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE ». Ce guide a été validé en juin 2011.</p> <p>✓ Le Projet considère l'UCGE comme un des organes principaux qui est chargés d'assurer le suivi des CGE. Pour cela, le Projet a élaboré un guide et les supports audio-visuels comme indiqué ci-dessous ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Projet a élaboré « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE et il a été validé une fois en décembre 2011 et révisé à nouveau et validé en novembre 2013. - Le Projet a élaboré les supports audio-visuels sur le fonctionnement des Unions des CGE. Ils ont été validés en mars 2013.

7/8

		<p>✓ Le Projet a organisé la formation des formateurs à la mise en place des CGE comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="247 728 343 1332"> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>Novembre 2010</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>Octobre 2011</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>Novembre 2011</td> </tr> </table>	Fatick (Groupe 1)	Novembre 2010	Fatick (Groupe 2)	Octobre 2011	Kafrine	Novembre 2011	<p>2-1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés.</p>
Fatick (Groupe 1)	Novembre 2010								
Fatick (Groupe 2)	Octobre 2011								
Kafrine	Novembre 2011								
	<p>✓ Le Projet a organisé la formation des formateurs au fonctionnement des CGE comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="430 728 526 1332"> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>Janvier 2011</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>Décembre 2011</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>Décembre 2011</td> </tr> </table> <p>✓ Comme le guide a été modifié pour répondre à l'orientation du PAQUET et PAQEEB, Le Projet a organisé la formation complémentaire des formateurs en novembre 2013.</p>	Fatick (Groupe 1)	Janvier 2011	Fatick (Groupe 2)	Décembre 2011	Kafrine	Décembre 2011	<p>2-2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés.</p>	
Fatick (Groupe 1)	Janvier 2011								
Fatick (Groupe 2)	Décembre 2011								
Kafrine	Décembre 2011								
	<p>✓ La formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE a été organisée comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="646 728 742 1332"> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>Décembre 2010</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>Octobre 2011</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>Novembre 2011</td> </tr> </table>	Fatick (Groupe 1)	Décembre 2010	Fatick (Groupe 2)	Octobre 2011	Kafrine	Novembre 2011	<p>2-3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE.</p>	
Fatick (Groupe 1)	Décembre 2010								
Fatick (Groupe 2)	Octobre 2011								
Kafrine	Novembre 2011								
	<p>✓ La formation des représentants de CGE au fonctionnement de CGE a été organisée comme indiqué ci-dessous :</p> <table border="1" data-bbox="805 728 901 1332"> <tr> <td>Fatick (Groupe 1)</td> <td>Février 2011</td> </tr> <tr> <td>Fatick (Groupe 2)</td> <td>Décembre 2011</td> </tr> <tr> <td>Kafrine</td> <td>Janvier 2012</td> </tr> </table>	Fatick (Groupe 1)	Février 2011	Fatick (Groupe 2)	Décembre 2011	Kafrine	Janvier 2012	<p>2-4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE.</p>	
Fatick (Groupe 1)	Février 2011								
Fatick (Groupe 2)	Décembre 2011								
Kafrine	Janvier 2012								
	<p>✓ La formation complémentaire intégrant l'orientation du PAQUET et PAQEEB a été organisée en décembre 2013.</p> <p>✓ Le Projet considère l'UCGE comme un des organes principaux qui est chargés d'assurer le suivi des CGE. Pour cela, le Projet a exécuté des activités suivantes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Projet a organisé la formation à la mise en place des UCGE en février et décembre 2011. - Le projet a tenu les rencontres pour le renforcement du fonctionnement des UCGE (l'atelier de partage d'expérience) en novembre 2012. - Le Projet a tenu le premier Forum Régional y compris la formation au fonctionnement des UCGE en février 2013. - Le Projet a tenu le deuxième Forum Régional en février 2014. 	<p>2-5 Etablir un système de suivi durable des CGE.</p>							
	<p>✓ Le Projet est en cours d'élaboration d'un modèle d'UCGE.</p> <p>✓ L'évaluation externe a été démarrée à la fin de mai 2012, et le rapport final a été présenté le 10 août 2012.</p> <p>✓ L'élaboration du rapport a pris plus de temps que prévu.</p>	<p>3-1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe.</p>							

	<p>3-2 Appuyer la mise en oeuvre d'atelier national d'approbation du modèle.</p> <p>3-3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF).</p> <p>4-1 Appuyer la planification de généralisation du modèle.</p>	<p>✓ L'atelier national d'approbation du modèle a été organisé le 2 novembre 2012.</p> <p>✓ Le Projet avait prévu d'utiliser le fond de JSDF pour la généralisation. Cependant ce fond n'a pas été disponible, et le Projet a été obligé de chercher des autres fonds.</p> <p>✓ Le Projet a fait plusieurs négociations avec les PTF, notamment la Banque Mondiale.</p> <p>✓ L'obtention des fonds a pris plus des efforts et du temps que prévu.</p> <p>✓ Le Projet a appuyé la planification de la généralisation du modèle, et le schème de généralisation a été partagé et validé lors de la 5ème CCC en juin 2013.</p> <p>✓ Le Projet est obligé de le réactualiser selon la disponibilité et l'état d'exécution du fonds.</p> <p>✓ Le Projet appuie l'exécution des formations dans toutes les régions autre que Fatick et Kafrine. L'état d'exécution est comme suit ;</p>																																																																					
	<p>4-2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de plan de généralisation du modèle CGE.</p>	<table border="1" data-bbox="662 264 1141 1400"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Région</th> <th colspan="2">Formation à la mise en place des CGE</th> <th colspan="2">Formation au fonctionnement de CGE</th> </tr> <tr> <th>aux formateurs</th> <th>aux représentants d'école</th> <th>aux formateurs</th> <th>aux représentants de CGE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kaolack</td> <td>Décembre 2012</td> <td>Décembre 2012</td> <td>Janvier 2013</td> <td>Jan./Fév. 2013</td> </tr> <tr> <td>Kédougou</td> <td>Juin 2013</td> <td>Juin 2013</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dakar</td> <td>Juillet 2013</td> <td>août 2013</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Djourbel</td> <td>août 2013</td> <td>août 2013</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tambacounda</td> <td>août 2013</td> <td>Janvier 2014</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kolda</td> <td>août 2013</td> <td>Janvier 2014</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Thiès</td> <td>août 2013</td> <td>en cours</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saint-Louis</td> <td>août 2013</td> <td>pas encore formé</td> <td></td> <td>Pas encore formé</td> </tr> <tr> <td>Matam</td> <td>Septembre 2013</td> <td>Janvier 2014</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ziguinchor</td> <td>Octobre 2013</td> <td>Décembre 2013</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sedhiou</td> <td>Octobre 2013</td> <td>Décembre 2013</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Louga</td> <td>Octobre 2013</td> <td>pas encore formé</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>✓ Un grand retard dans la mise à disposition et le décaissement fonds de généralisation a empêché le démarrage des activités dans toutes les régions autre que Fatick et Kafrine.</p> <p>✓ Les formations aux Kaolack ont été exécutées par le financement de la JICA.</p>	Région	Formation à la mise en place des CGE		Formation au fonctionnement de CGE		aux formateurs	aux représentants d'école	aux formateurs	aux représentants de CGE	Kaolack	Décembre 2012	Décembre 2012	Janvier 2013	Jan./Fév. 2013	Kédougou	Juin 2013	Juin 2013			Dakar	Juillet 2013	août 2013			Djourbel	août 2013	août 2013			Tambacounda	août 2013	Janvier 2014			Kolda	août 2013	Janvier 2014			Thiès	août 2013	en cours			Saint-Louis	août 2013	pas encore formé		Pas encore formé	Matam	Septembre 2013	Janvier 2014			Ziguinchor	Octobre 2013	Décembre 2013			Sedhiou	Octobre 2013	Décembre 2013			Louga	Octobre 2013	pas encore formé		
Région	Formation à la mise en place des CGE			Formation au fonctionnement de CGE																																																																			
	aux formateurs	aux représentants d'école	aux formateurs	aux représentants de CGE																																																																			
Kaolack	Décembre 2012	Décembre 2012	Janvier 2013	Jan./Fév. 2013																																																																			
Kédougou	Juin 2013	Juin 2013																																																																					
Dakar	Juillet 2013	août 2013																																																																					
Djourbel	août 2013	août 2013																																																																					
Tambacounda	août 2013	Janvier 2014																																																																					
Kolda	août 2013	Janvier 2014																																																																					
Thiès	août 2013	en cours																																																																					
Saint-Louis	août 2013	pas encore formé		Pas encore formé																																																																			
Matam	Septembre 2013	Janvier 2014																																																																					
Ziguinchor	Octobre 2013	Décembre 2013																																																																					
Sedhiou	Octobre 2013	Décembre 2013																																																																					
Louga	Octobre 2013	pas encore formé																																																																					
	<p>État d'exécution du suivi</p>	<p>✓ Le Projet élabore le « Checklist des activités et de tâches » qui montre les tâches à faire, la responsable de chaque tâche et le calendrier.</p>																																																																					

<p>Administration du Projet</p>	<p>✓ Pour l'organigramme de la mise en œuvre du Projet, voir ANNEXE 4. ✓ Le rôle de chaque membre de l'ETN est affecté selon la disponibilité. ✓ Les membres du Projet communiquent suffisamment. Comme le bureau du Projet est situé au ministère, il se rencontre presque tous les jours. En plus, il se tiennent la réunion selon la nécessité. ✓ La communication entre les membres de l'ETN et ceux de l'ETR est faite par la visite sur terrain, par le téléphone et par email. ✓ Le retard accusé dans l'affectation du 3ème expert japonais à long terme est resté une importante charge de travail pour les autres experts japonais.</p>
<p>Autonomie de la partie sénégalaise</p>	<p>✓ Les membres d'ETN et d'ETR participent activement à l'exécution du Projet. Les membres interrogés ont répondu qu'ils mettent la première priorité aux activités du Projet. ✓ La conscience des membres d'ETN et d'ETR est autant haute que les experts japonais puissent se concentrer sur l'accompagnement technique et logistique. ✓ Les dépenses du Gouvernement du Sénégal augmentent chaque année. Il a mis à disposition d'un fonds de 238.000.000Fcf dans le cadre du BCI en 2013 pour assurer la généralisation du modèle.</p>
<p>Collaboration avec des autres projets</p>	<p>✓ Un fonds de deux million USD a été alloué dans le cadre de PAQUEEB de la BM. Le Projet a révisé le guide de formation des CGE à l'élaboration d'un PAV et celui des CGE à la gestion des ressources pour la rendre conforme à l'orientation du PAQUEEB. ✓ La JICA est en train de conclure un aide-mémoire concernant la généralisation du modèle de CGE fonctionnel dans le cadre de PAQUEEB. Ce jour est fixé le 5 mars 2014. ✓ Le Projet participe à la réunion du bailleur des fonds sur le thème de décentralisation de l'éducation qui se tient tous les trimestres. Dans cette réunion le Projet a eu l'occasion de partager ses expériences. ✓ La mission conjointe des PAES et PREMST a été organisée en octobre 2011, mais aucun cas concret de collaboration avec le PREMST n'a encore été observé au niveau national.</p>
<p>Éléments qui entravent ou simulent la réalisation du Projet</p>	<p>✓ Le Projet avait prévu d'utiliser le fond de JSDF pour la généralisation. Cependant ce fond n'a pas été disponible, et le Projet a été obligé de chercher des autres fonds. ✓ Le décaissement a été retardé à cause de la lente procédure de l'appel d'offre. ✓ La non disponibilité des ressources financières et la complexité de programmation au niveau déconcentré ont retardé l'organisation des formations.</p>
<p>Effort prise après l'évaluation à mi-parcours</p>	<p>✓ Avez-vous partagé entre les acteurs concernés le contenu de l'évaluation à mi-parcours ? ✓ Le contenu de l'évaluation a été partagé entre les Directeurs concernés juste après l'évaluation à mi-parcours. ✓ Cependant le Projet n'a pas organisé le CCC juste après l'évaluation à mi-parcours. Le CCC a été organisée en septembre 2012.</p>

		<p>Avez-vous pris des mesures pour améliorer le fonctionnement des UCGE ?</p>	<p>✓ Le Projet a tenu trois réunions dans chacune des deux régions pilotes, que sont Fatick et Kafrine, pour une meilleure compréhension du rôle et de la fonction de l'UCGE par toutes les parties prenantes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rencontre pour le renforcement du fonctionnement des UCGE (l'atelier de partage d'expérience) s'est tenu à Fatick et Kafrine en novembre 2012. - Le premier Forum Régional s'est tenu à Fatick et Kafrine en février 2013. - Le deuxième Forum Régional s'est tenu à Fatick et Kafrine en février 2014. <p>✓ L'expert japonais à court terme dont la fonction était le « renforcement du fonctionnement des UCGE » a été envoyé.</p> <p>✓ Le Projet a élaboré les supports audio-visuels sur le fonctionnement des Unions des CGE, et ils ont été validés en mars 2013.</p> <p>✓ Le Projet a amélioré la modalité et le contenu de la formation et révisé le « GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE et il a été validé en novembre 2013.</p> <p>✓ Le Projet est en train de finaliser le « MODELE D'UNION DE COMITES DE GESTION D'ECOLE (UCGE) » et il prévoit l'atelier national d'approbation du modèle en mars 2014.</p>
	<p>Avez-vous élaboré une stratégie de généralisation du modèle de CGE ?</p>	<p>✓ Le Projet a élaboré le schéma de généralisation du modèle de CGE et il a été partagé et validé lors de la réunion du 5eme CCC en juin 2013. Le Projet réactualise ce schéma selon la disponibilité et l'état d'exécution du fonds.</p> <p>✓ Le Projet n'a pas discuté la nécessité de réviser le Cadre logique(PDM) et le Plan d'opération(PO) avant le fin mars 2013.</p>	
	<p>Avez-vous pris des mesures pour mettre à disposition les fonds nécessaires à la généralisation du modèle ?</p>	<p>✓ Le Projet a organisé l'atelier national d'approbation et le modèle de CGE fonctionnel établi par le Projet a été approuvé par MEN comme le modèle officiel.</p> <p>✓ Dans la PAQUET, « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est un des huit priorités et le CGE est positionné un des intervenants dans la gestion des fonds.</p> <p>✓ Le Projet a continué la négociation avec l'Etat et les PTF surtout la BM. En conséquence, les fonds nécessaires à la généralisation du modèle sont déposés par l'Etat et la BM.</p>	
	<p>Avez-vous pris des mesures pour renforcer l'ETN ?</p>	<p>✓ Deux personnels de la DEE se sont joints aux membres de l'ETN à partir de septembre 2012.</p> <p>✓ Le nouveau point focal de DPRE n'est pas encore désigné depuis le départ de l'ex-point focal à la retraite à la fin de décembre 2012.</p> <p>✓ Des réunions regroupant tous les membres de l'ETN ne se tiennent pas régulièrement. Par contre, les membres se regroupent selon la nécessité.</p>	
	<p>Avez-vous organisé des ateliers de partage des expériences ?</p>	<p>✓ Le Projet a invité les inspecteurs de toutes les régions à l'occasion du 5^{ème} CCC organisé le 21 juin 2013.</p>	

ANNEXE 5 Grille d'évaluation
5-2. Cinq Critères

Article d'évaluation	Question d'évaluation	Description
Nécessité	Le But du projet correspond-t-il aux besoins du Sénégal ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Décret no2002-652 ordonne la mise en place de CGE mais le CGE n'était pas fonctionnel. Le Projet vise à établir le modèle de CGE fonctionnel et la généraliser ✓ Plusieurs études sur la décentralisation dans le domaine de l'éducation révèlent que la gestion de l'école par l'implication de la communauté améliore la qualité de l'éducation et profite, de fait, aux élèves. Ainsi la promotion de la participation communautaire à la gestion de l'école à travers des activités de CGE contribue à atteindre l'objectif global qui met l'accent sur la qualité de l'éducation. (+) ✓ Les directeurs et les membres de CGE interrogés ont répondu que le modèle de CGE a été bien accepté par la communauté. Cette approche peut répondre aux besoins de l'école à travers l'exécution des activités dans le PAV qui a été élaboré sur la base des véritables problèmes de l'école. (+) Cependant, CGE ne peut pas répondre à tous les besoins des écoles, élèves, et parents d'élèves, surtout à cause de la contrainte de moyens. (-)
Pertinence	Le But du projet est-il en adéquation avec le programme national de développement du gouvernement du Sénégal ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En juillet 2013, le nouveau programme du secteur de l'Education et de la Formation, le PAQUET, a été validé à la suite du PDEF 2001-2011. ✓ « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est un des huit priorités décrites dans le PAQUET. (+) ✓ Le rôle et la responsabilité des CGE dans la gestion des fonds sont bien définis dans le PAQUET. Il est le responsable de la gestion des fonds mis à disposition. (+) ✓ Concernant la priorité du secteur fondamental décrites dans PAQUET, « Mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'éducation (Collectivités locales, Communautés, Partenaires...) en vue d'une adhésion à ce changement de paradigme" est une des mesures pour réaliser d'un cycle fondamental de dix ans. (+)
Priorité	Est-ce que le Projet est compatible à la politique de la coopération japonaise ?	<p>Ce projet est toujours cohérent avec la politique de coopération Japonaise comme ci-dessous ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D'après le dernier Plan de la coopération Japonaise au Sénégal révisé en septembre 2013, l'amélioration des services de base est un des secteurs prioritaires, et le programme du renforcement de l'éducation de base à travers l'amélioration de l'accès, la qualité et la gestion est positionné comme le programme qui permet de réaliser ce résultat. (+) ✓ Dans le plan d'action de la TICAD V, le Japon a pris l'engagement d'élargir le programme de « Ecole pour tous » en Afrique pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation. (+)

	Convenance en tant que moyen	L'approche est-elle appropriée ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'éducation du Sénégal fait toujours face aux problèmes de qualité et de gestion. Le renforcement de la gestion est une partie du modèle de CGE fonctionnel établi par le Projet. En plus, l'Objectif global du Projet inclut l'amélioration de la qualité de l'éducation. (+) ✓ Le Projet avait prévu que Fatick serait la seule région pilote durant les deux premières années. Mais, à partir de septembre 2011, La région de Kafrine a été rajoutée comme deuxième région pilote pour améliorer le modèle de CGE par des expériences de milieux différents. (+) ✓ La région de Kafrine a été choisie parce que Kafrine est une région où l'indice d'éducation est faible et elle reçoit peu de soutiens des PTF. (+) ✓ En plus, la région de Kafrine est moins favorisée que celle de Fatick en termes d'infrastructures scolaires disposant de latrines, d'un point d'eau, d'électricité, etc. (+) ✓ Le modèle de CGE que le Projet a établi est validé en novembre 2012 et sera généralisé dans tout le pays. (+)
	Le Japon a-t-il un avantage dans la coopération technique dans ce domaine ?		<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'expérience de la coopération japonaise dans ce domaine remonte à 2003 quand le Projet d' « Appui à l'Amélioration de la Gestion des Etablissements Scolaires à travers la Participation Communautaire (Ecole Pour Tous) » a démarré au Niger. (+) ✓ Ensuite, des projets similaires ont été démarrés au Sénégal, Mali, et Burkina-Faso, et les expériences sont accumulées et partagées entre les acteurs concernés. (+) ✓ Le conseiller en chef de ce Projet a été un des experts du Projet au Niger, et met son expérience à profit. (+)
Efficacité	Réalisation du But du Projet	<p>Le but du Projet est-il susceptible d'être atteint ?</p> <p>Est-ce que « le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions. » ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comme il a été déjà mentionné dans la section de la réalisation du Projet, il est difficile d'atteindre le But du Projet au cours de la période du Projet prévue. (-) ✓ Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels a été établi et validé(+), mais comme la formation à la mise en place des CGE et celle au fonctionnement de CGE ne sont pas encore organisées dans toutes les régions, il est prématuré d'évaluer la réalisation des indicateurs. (-) ✓ La formation à la mise en place des CGE a été déjà terminée dans 10 régions sur 12, et il est fort probable que cette formation soit terminée dans toutes les régions pendant la période restant du Projet. (+) ✓ Le taux de réalisation de 4 régions où la formation a été organisée avant juillet 2013, 96,3% d'école disposent d'un CGE. (+) Cela signifie que si la formation serait proprement organisée, il est fort possible que les CGE fonctionnels soient généralisés dans toutes les régions. (+)

		Est-ce que les Résultats étaient suffisants pour achever le But du Projet ?	<p>✓ Il n'y a aucune problème de causalité entre les Résultats et le But du Projet. Les Résultats 1 et 2 contribuent à établir le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels, et les Résultats 3 et 4 contribuent à généraliser le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels dans toutes les régions. (+)</p> <p>Concernant la supposition importante « Les administrateurs qui ont été formés dans la région pilote ne sont pas mutés. » ;</p> <p>✓ Le Projet a formé 25 formateurs dans la Région de Fatick et 21 dans la Région de Kafrine. Certains d'entre eux ont été mutés, mais ça ne donne aucune influence négative sur l'exécution des activités. (+)</p> <p>✓ Les IA et IEF interrogés ont répondu que ceux qui sont mutés dans d'autres régions sont des ressources utiles pour la généralisation. (+)</p> <p>Concernant la supposition importante « La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne s'aggravent pas. » ;</p> <p>✓ La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne sont pas des facteurs graves et il n'y a pas d'influences relatives à cette Supposition importante. (+)</p> <p>✓ Si le financement des programmes ou projet (PAQUEEB, PAQUET) arrive à l'école avant la formation, ça risque de gêner le fonctionnement de CGE.</p>
	Causalité entre les Résultats et le But du Projet	Est-ce que les Suppositions importantes relatives à l'attente du But du Projet sont toujours valables? Y avait-il des influences de ces Suppositions importantes ?	<p>✓ Un grand retard dans la mise à disposition et le décaissement des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels dans les régions autres que Fatick et Kafrine a bloqué l'exécution des activités pour le Résultat 4. Cela entrave la généralisation du modèle de mise en place de CGE fonctionnels. (-)</p>
Efficienne	Production des Résultats	La production des Résultats, est-elle adéquate ?	<p>✓ Comme déjà mentionné dans la section de la réalisation du Projet, les Résultats 1, 2, et 3 ont été accomplis en général (+), alors que la réalisation du Résultat 4 a été retardée. (-)</p> <p>✓ Résultat 4 ne peut pas encore être évalué, car les activités qui produisent ce Résultat sont toujours en cours à cause du retard dans la mise à disposition et le décaissement des fonds. (-)</p>

	Causalité entre les Activités et les Résultats	<p>Est-ce que les Activités étaient suffisantes pour produire les Résultats attendus?</p> <p>Est-ce que les Suppositions importantes pour atteindre les Résultats sont toujours correctes au moment actuel ? Y avait-il des influences de ces Suppositions importantes ?</p>	<p>✓ Concernant le Résultat 1, le Projet a élaboré 5 guides et 2 supports audio-visuels dépassant ainsi ses prévisions qui étaient de 3 guides. C'est du fait que le Projet a continué à renforcer annuellement les guides sur la base des expériences dans la mise en œuvre. Cependant, le processus de révision des guides a pris au projet plus de temps que prévu. (-)</p> <p>✓ Concernant le Résultat 2, la Région de Kafrine a été ajoutée comme région pilote. Néanmoins, les activités du Résultat 2 ont été exécutées comme prévu, et cela a beaucoup contribué à la réalisation du Résultat 2. (+) L'activité 2.5 est toujours en cours. Cette activité vise la validation du modèle d'UCGE.</p> <p>✓ Les Activités 3.1 à 3.3 étaient suffisantes pour obtenir le Résultat 3. (+) Cependant, l'Activité 3.3 a nécessité beaucoup plus de temps et d'efforts que prévu. Cela a retardé la réalisation du Résultat 3. (-)</p> <p>✓ Il est prématuré d'évaluer la suffisance des activités relatives au Résultat 4, car la plupart de ces activités ne sont pas encore exécutées.</p> <p>Concernant la supposition importante « Les administrateurs qui ont été formés dans toutes les régions ne sont pas mutés » ;</p> <p>✓ il n'y avait pas des influences de ce Supposition importante. Les inspecteurs de chaque région ont été formés juste avant la formation. (+)</p>
Timing, qualité et quantité des Intrants	<p>Est-ce que les intrants en qualité et en quantité adéquats étaient versés au bon moment pour l'exécution des Activités ?</p> <p>Les activités ont-elles été mises en œuvre au bon moment ?</p>	<p>✓ Concernant les homologues, 2 personnels de DEE se sont joints aux membres de l'ETN à partir de septembre 2012. Cela a allégé les charges des autres membres de l'ETN. (+)</p> <p>✓ Les fonds de contrepartie sont bien assurés dans le budget, mais le taux d'exécution est très bas. (-)</p> <p>✓ Bien que le nombre d'expert japonais ait été minimal, les résultats ont été atteints à un niveau élevé grâce aux contributions impeccables des experts. (+)</p> <p>✓ Le retard accusé dans l'affectation du 3ème expert japonais à long terme est resté une importante charge de travail pour les autres experts japonais. (-)</p> <p>✓ Le Projet met en place CGE fonctionnel efficacement, en profitant de la connaissance accumulée dans les projets similaires, soit « Ecole Pour Tous » (+)</p> <p>✓ La modèle de CGE fonctionnel a renforcé l'engagement de la communauté. Les activités de PAV sont réalisées par la contribution communautaire (+)</p> <p>✓ En général, les Activités des Résultats 1 et 2 ont été mises en œuvre au bon moment, et cela a permis la validation du modèle en novembre 2012. (+)</p> <p>✓ Par contre, l'Activité 3-3 a pris plus de temps et des efforts que prévu. En plus une fois des fonds ont été assurés, le retard dans le décaissement a retardé l'exécution des Activités 4-1 et 4-2. (-)</p>	

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Projet met en place CGE fonctionnel efficacement, en profitant de la connaissance accumulée dans les projets similaires, soit « Ecole Pour Tous » (+) ✓ La modèle de CGE fonctionnel a renforcé l'engagement de la communauté. Les activités de PAV sont réalisées par la contribution communautaire (+) ✓ Les fonds de contrepartie sont bien assurés dans le budget sénégalais, mais le taux d'exécution est très bas. (-)
			<p>« Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école »</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comme il a été déjà mentionné dans la section de la réalisation du Projet, l'amélioration de l'environnement scolaire (infrastructures, équipements scolaires, motivation des enseignants, conscience de la population) par suite des activités de CGE a été constatée. (+). Pour les détails, voir l'ANNEXE5-1 <p>« Amélioration des indicateurs de l'éducation »</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans la Région de Fatick, par exemple, le rang régional sur les résultats au CFEE a été amélioré (la région passe de la 13^{ème} à la 6^{ème} place). (+) Le taux de redoublement est diminué dans les régions de Fatick et Kafrine Pour les détails de l'évolution des autres indicateurs, voir dans la section de la réalisation du Projet. ✓ Cependant, il est difficile de mesurer la contribution directe du Projet. (-)
		Peut-on s'attendre à une réalisation de l'Objectif global dans la situation actuelle du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il peut être dit que la possibilité d'atteindre l'Objectif global soit haute dans la condition où chaque CGE effectue l'activité continuellement et le système de suivi durable des CGE est établi. (+) ✓ (-)
	Réalisation de l'Objectif global (Prévision)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise en place de CGE fonctionnels permet d'atteindre l'Objectif Global tant que chaque CGE continuera d'exécuter des activités de la qualité et de la variété (+/-) ✓ Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'amélioration des indicateurs de l'éducation. Une étude supplémentaire est nécessaire pour trouver l'impact direct du But du Projet sur l'Objectif global. (-)
		L'Objectif Global et le But du Projet sont-ils conformés ?	<p>« La politique de Gestion décentralisée de l'école est maintenue. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cette Supposition Importante reste toujours la condition principale pour atteindre l'Objectif Global. ✓ « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est une des huit priorités décrites dans le PAQUET. (+)
		La supposition importante du But du projet à l'Objectif global est toujours correcte ?	
Impact (Prévision)	Causalité entre l'Objectif global et le But du Projet		

	Conséquence indirecte	Y a-t-il d'autres impacts positifs et négatifs autre que l'Objectif global ?	<p>✓ Le PCR interrogé a répondu que l'UCGE donne à la population l'occasion de se rencontrer et de discuter sur les problèmes existants dans la CR. (+)</p> <p>✓ L'IEF Gossass a organisé un Forum Départemental par le cofinancement de l'IEF et de la collectivité locale. (+) Cela a permis tous les acteurs concernés au niveau départemental de se rassembler et discuter sur l'éducation. (+)</p>
	Aspect politique et institutionnel	Y a-t-il une forte probabilité de poursuite du soutien de la politique après la période de coopération ?	<p>✓ « Poursuivre et renforcer la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs en vue d'une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive » est une des huit priorités décrites dans le PAQUET. (+)</p> <p>✓ Dans le PAQUET, le CGE est un des intervenants dans la gestion des fonds, et ses rôles et responsabilités sont bien définis. (+)</p>
	Aspect organisationnel et financier	L'organisation qui est responsable de la mise en œuvre de la gestion scolaire par CGE, sera-t-elle maintenue ?	<p>✓ L'organisation pour exécuter des activités relatives au fonctionnement de CGE est bien structurée dans le Projet. (+) Cependant, il n'est pas sûr si cette structure sera maintenue après la fin de la coopération, car cette structure n'est pas officialisée. (-)</p> <p>✓ Le Projet considère l'UCGE comme un des organes principaux chargé d'assurer le suivi des CGE, mais le modèle de l'UCGE n'est pas encore validé. (-)</p>
		Le budget pour continuer des activités après la clôture du Projet, est-il alloué ?	<p>✓ Après la généralisation, l'activité majeure est le suivi/accompagnement. Le suivi de CGE sera intégré dans le suivi ordinaire des inspecteurs. Le budget du suivi ordinaire est alloué au niveau décentralisé (IA/IEF). (+) Cependant IA/IEF interrogés ont répondu qu'ils faisaient toujours face à l'insuffisance des problèmes des moyens. (-)</p> <p>✓ Le montant total de 26,7 million USD (2013-2017) pour exécuter des activités relative à l'amélioration de la gestion de l'école est assuré dans le cadre de la BM/GPE.</p>
Durabilité (Prévision)	Aspect technique	La technique établie dans le Projet, est-elle appréciée au Sénégal ?	<p>✓ Le modèle de CGE fonctionnel établi dans le Projet est bien apprécié au Sénégal. Les membres de CGE, équipe pédagogique, et parents d'élèves interrogés ont répondu qu'ils étaient contents du changement de l'école grâce à l'installation de CGE. La population commence à comprendre graduellement ce que le CGE peut apporter à leur école. (+)</p> <p>✓ En plus des manuels (guides), le Projet a élaboré des supports audiovisuels. Ces supports complètent l'insuffisance de l'encadrement. (+)</p> <p>✓ Les modules/manuels de formation ont été élaborés en français. La traduction des guides en langues nationales peut aider à une meilleure application sur le terrain. (-)</p> <p>✓ La BM finance l'organisation de la formation du modèle des CGE fonctionnel. Cela signifie que le modèle établi dans le Projet est bien apprécié comme le modèle valable.</p>

		<p>Les acteurs concernés, sont-ils dotés de compétences suffisantes ?</p>	<p>✓ IA/IEF ont la capacité technique suffisante pour faire le suivi. (+) Cependant, l'insuffisance des moyens et la contrainte du temps le rendent difficile. (-)</p> <p>✓ Il y a des UCGE qui ne fonctionnent pas bien à cause de manque de cotisation. (-)</p> <p>✓ Il y a des CGE qui ont répondu qu'ils ont la capacité suffisante pour planifier et exécuter des activités(+), mais il y a d'autres qui n'ont pas la capacité suffisante. La formation de rattrapage peut aider à la meilleure application sur le terrain. (-)</p>
<p>Aspect social, culturel et environnemental</p>	<p>Est-il possible qu'un effet viable soit entravé par un manque de prise en compte des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables ?</p>	<p>✓ La plupart de CGE ont réussi de mobiliser contribution communautaire à certain niveau. (+) Cependant, il y a disparité entre les régions dans les ressources financières mobilisées. Alors que la moyenne par CGE était de 223 261 FCFA dans la Région de Fatick, elle était de 76.882 FCFA dans la Région de Kafrine. (-)</p> <p>✓ L'IEF interrogé a répondu qu'il y a des problèmes de communication avec les CGE dans les zones enclavées. Il y a aussi des problèmes de transport. (-)</p> <p>✓ Les parents d'élèves interrogés ont répondu que la charge de la communauté est au niveau durable. Ils ont des motifs de s'engager continuellement les activités de CGE. (+)</p>	

Cadre Logique du Projet (PDM) : Project Design Matrix : provisoire, en cas de la prolongation du projet

ANNEXE 6

Nom de projet : Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) phase II Durée : Septembre 2010 – Août 2014-2015 (54 ans) Date de validation : le 18 juin 2010

Date de modification : le

Zone cible : Toutes les régions (Région Pilote pour 1^{er} et 2^{ème} année: Régions de Fatick et de Kaffrine) Groupes ciblés : Membres des CGE (population, parents d'élèves, directeurs, enseignants), Administrateurs-Inspecteurs chargés de gestion-scolaire (CGE) de l'enseignement élémentaire en service au niveau des dans IA, IDEN, IEF, EF et PRECRFPE Ver. : 02

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

<p>2.5 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an</p> <p>2.6 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités la mise en place et le fonctionnement de l'UCGE</p> <p>2.7 80% des communes / communautés rurales disposent d'une regroupement UCGE des GGE</p> <p>2.8 80% des regroupements des CGE UCGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année</p> <p>2.9 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leurs regroupements des CGE leur UCGE et à l'IEF</p> <p>2.10 80% des UCGE ayant participé à un forum régional par l'approche communautaire pour l'éducation ont tenu une AG de restitution du forum</p>	<p>2.6-5. Rapports de suivi bilan (DEN/IEF)</p> <p>2.67 Rapport de la formation</p> <p>2.78 Rapports de suivi bilan (DEN/IEF)</p> <p>2.9-8. Rapports de suivi bilan (DEN/IEF)</p> <p>2.10-9. Rapports de suivi bilan (DEN/IEF)</p> <p>2.10 Rapports bilan (IEF)</p>
<p>3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</p>	<p>3.1 Rapport de l'évaluation externe</p> <p>3.2 Rapport de l'atelier national de validation</p> <p>3.3 Protocole d'entente pour l'utilisation des fonds</p> <p>3.4 Décret et/ou arrêté</p> <p>4.1 Document du programme</p> <p>4.2 Rapport de la formation</p> <p>4.3 Rapport de la formation</p> <p>4.4 Rapport de la formation</p>
<p>4. Le système dispositif pour la généralisation et de pérennisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</p>	<p>3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré</p> <p>3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national</p> <p>3.23 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés</p> <p>3.4 Le modèle de CGE fonctionnel et d'UCGE fonctionnelle a été officialisé sous forme de décret et/ou d'arrêté</p> <p>4.1 Le programme schéma de généralisation du modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système dispositif de suivi est élaboré</p> <p>4.2 90% des directeurs d'école représentants des écoles ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels</p> <p>4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification le fonctionnement des activités des CGE</p> <p>4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités la mise en place et le fonctionnement des UCGE</p> <p>4.5 70% des UCGE dans les régions ayant organisé un forum régional par l'approche communautaire pour l'éducation ont tenu une AG de restitution du forum</p>

Activités	Input	Condition préalable
<p>Résultat 1. Le modèle de la mise-en-place-des-CEG fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</p> <p>1.1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE</p> <p>1.2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV et pour la gestion des ressources</p> <p>1.3 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE</p>	<p>Japon</p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Experts à long terme (1) Chef conseiller</p> <p>(2) Coordinateur-Expert en gestion/ Renforcement des Capacités des CGE</p> <p>(3) Expert en gestion / Développement du dispositif de suivi</p> <p>2. Experts à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en œuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Coût pour mise en œuvre des CCC</p> <p>4. Divers</p> <p>« Formation de Personnel sénégalais au Japon ou dans un pays tiers »</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans toutes les régions ne sont pas mutés</p>
<p>Résultat 2. L'efficacité du modèle de la mise-en-place-des-CEG fonctionnels est confirmée dans une-deux autres régions pilotes</p> <p>2.1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE</p> <p>2.4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE</p> <p>2.5 Établir un système de suivi durable des CGE</p> <p>2.6 Organiser des ateliers bilan sur le fonctionnement des CGE</p> <p>2.7 Organiser des différentes rencontres régionales pour le renforcement du fonctionnement des Unions de CGE (UCGE)</p> <p>2.8 Expérimenter un modèle d'activités pour l'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves (outils d'exercices en mathématique)</p>	<p>Sénégal</p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Membre de l'ETN au niveau central, y compris le Coordinateur du projet</p> <p>2. Inspecteurs des IJA et des IET et l'IDEN dans toutes les régions-la région-pilote</p> <p>« Locaux du projet et les coûts afférents »</p> <p>1. Bureau au niveau central (ME)</p> <p>2. Bureau au niveau régional (IA)</p> <p>« Carburant pour la phase de formation et de suivi des CGE »</p> <p>1. Carburant pour le suivi</p> <p>2. Carburant pour mise en œuvre des formations (5ème-4ème-année) Frais de formation dans la phase de généralisation</p>	<p>Condition préalable</p> <p>La politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>
<p>Résultat 3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise-en-place-des-CEG fonctionnels est faite dans toutes les régions</p> <p>3.1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe</p> <p>3.2 Appuyer la mise en œuvre d'atelier national d'approbation du modèle</p> <p>3.3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF).</p> <p>3.4 Appuyer l'organisation d'un atelier national de validation du modèle d'Union de CGE (UCGE) fonctionnelle</p>		
<p>Résultat 4. Le système pour la dispositif de généralisation et de pérennisation du modèle de la mise-en-place-des-CEG fonctionnels est renforcé</p> <p>4.1 Appuyer la planification de généralisation du modèle</p> <p>4.2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de plan-schéma de généralisation du modèle : Etape 1 - Mise en place des CGE</p> <p>4.3 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de schéma de généralisation du modèle : Etape 2 - Fonctionnement des CGE</p> <p>4.4 Organiser des fora régionaux par l'approche communautaire pour l'éducation</p> <p>4.5 Appuyer l'intégration du suivi/accompagnement des CCF/UCGE dans le dispositif global du MEN aux différents niveaux</p> <p>4.6 Organiser des ateliers nationaux de partage d'expériences sur la généralisation des modèles de CGE et d'UCGE fonctionnels</p>		

Plan d'Operation (provisoire, en cas de la prolongation du projet)

ANNEXE 7

Année	2010												2011												2012												2013												2014												2015																																																																						
	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12																																																											
Résultat 1. Le modèle de CGE fonctionnel développé dans le projet phase 1 est révisé et amélioré																																																																																																																																			
1.1 Réviser les modules manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE																																																																																																																																			
1.2 Réviser les modules manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV et pour la pédon des ressources																																																																																																																																			
1.3 Réviser les modules manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE																																																																																																																																			
Résultat 2. L'efficacité du modèle de CGE fonctionnel est confirmée dans deux régions pilotes																																																																																																																																			
2.1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés																																																																																																																																			
2.2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés																																																																																																																																			
2.3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE																																																																																																																																			
2.4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE																																																																																																																																			
2.5 Mettre en place d'un dispositif de suivi durable des CGE																																																																																																																																			
2.6 Organiser des ateliers bilan sur le fonctionnement des CGE																																																																																																																																			
2.7 Organiser des ateliers rencontres régionales pour le renforcement du fonctionnement des Unités de CGE (UCGE)																																																																																																																																			
2.8 Expérimenter un modèle d'activités pour améliorer la qualité des apprentissages des élèves (outils d'évaluations en mathématique)																																																																																																																																			

[Signature]

[Signature]

3. M/M (和文)

セネガル共和国「教育環境改善プロジェクトフェーズ2」(PAES2)

終了時評価調査団

及び

セネガル共和国関係者による

協議議事録 (M/M)

独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」と記す）は、2014年2月16日から3月4日にて、当機構人間開発部基礎教育第二課長・橘秀治を団長とする終了時評価調査団（以下、「調査団」と記す）をセネガル共和国（以下、「セネガル」と記す）に派遣し、日本の技術協力における教育環境改善プロジェクトフェーズ2（以下、「プロジェクト」と記す）の終了時評価を実施した。

調査団はセネガルにおける評価期間中にセネガル側関係機関と一連の協議を行った。JICA及びセネガル側は2010年6月18日に署名された討議議事録に基づきプロジェクトの進捗を評価し、双方は以下報告書の内容について合意を行った。

別紙：PAES2 終了時評価報告書

2014年3月4日 ダカールにて

橘 秀治
団長
終了時評価調査団
独立行政法人国際協力機構

ババ ウセイヌ リイ
事務次官
国民教育省
セネガル共和国

PAES2 終了時評価報告書

目次

1. 序章	1
1-1 序文	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査日程	1
1-4 合同調査団の構成	2
1-5 評価実施方法	2
2. プロジェクト概要	3
2-1 プロジェクト概要	3
3. 評価	4
3-1 プロジェクトの実績	4
3-2 評価結果	5
4. 提言	9
5. その他	11

添付資料

1. 投入
 - 1-1 日本人専門家
 - 1-2 供与機材
 - 1-3 本邦/第三国研修参加者
 - 1-4 セネガル側カウンターパート
 - 1-5 セネガル側提供による土地、建物、インフラ
 - 1-6 JICA 支出額
 - 1-7 セネガル支出額
2. PDM (オリジナル)
3. PO (オリジナル)
4. 実施体制図
5. 評価グリッド
 - 5-1 プロジェクトの実績/実施プロセスの検証
 - 5-2 評価5項目
6. PDM (1年延長時の暫定版)
7. PO (1年延長時の暫定版)

略語表

BM	世界銀行
CGE	学校運営委員会
CRFPE	教員研修センター
DAGE	国民教育省 総務設備局
DEE	国民教育省 初等教育局
DPRE	国民教育省 企画改革局
ETN	ナショナルチーム
ETR	州チーム
GPE	教育のためのグローバルパートナーシップ
IA	州視学官事務所
IEF	県視学官事務所
JICA	独立行政法人国際協力機構
MATCL	国土開発・地方自治体省
MEF	経済財務省
MEN	国民教育省
PAQEEB	基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト
PAQUET	教育の質、公平性及び透明性改善プログラム
PAV	(自発的) 学校活動計画
PDM	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	活動計画
TICAD	アフリカ開発会議
UCGE	学校運営委員会 (CGE) 連合 (CGE Union)

1. 序章

1-1 序文

2010年9月に開始された教育環境改善プロジェクトフェーズ2は2014年8月末にて協力期間終了予定であり、プロジェクト終了の6カ月前にこれまでのプロジェクトの進捗を評価する終了時評価調査団が2月16日～3月4日にてセネガルに滞在し、セネガル側関係機関と共に終了時評価調査を実施した。

1-2 調査団派遣の目的

- ① これまで実施した協力活動について、当初計画に照らして、投入実績、活動実績、プロジェクト成果・目標達成度、実施プロセスを確認する。
- ② 計画の達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、セネガル側関係者と共にプロジェクトの終了時評価を行う。
- ③ 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理し、プロジェクト終了後の持続性を確保するための提言と、今後のセネガルでの取り組みや JICA 類似案件に役立てるための教訓を抽出する。

1-3 調査日程

月 日			業務行程
1	2月16日	日	(ダカール着)
2	2月17日	月	JICA セネガル事務所及び日本人専門家との打合せ
3	2月18日	火	現地コンサルタントとの打合せ IEF、IA との面談
4	2月19日	水	(ファティック州へ移動) CGE 及び教員との面談
5	2月20日	木	自治体長及び CGE 連合との面談 CGE 及び教員との面談
6	2月21日	金	(ダカールへ移動) 世界銀行セネガル事務所との面談 ナショナルチームとの面談 日本人専門家との面談
7	2月22日	土	書類整理、ミニッツ (M/M) 案作成
8	2月23日	日	書類整理、M/M 案作成
9	2月24日	月	事務次官への表敬及び面談 日本人専門家との打合せ (カフリン州へ移動) IA 及び IEF カフリン、自治体長、CGE 連合との面談
10	2月25日	火	CGE、教員・保護者会との面談
11	2月26日	水	IEF、CGE 連合、自治体長との面談、IA カフリンへの表敬・面談 (ダカールへ移動)
12	2月27日	木	M/M 作成・協議

13	2月28日	金	M/M 協議
14	3月1日	土	書類整理、M/M 作成
15	3月2日	日	書類整理、M/M 作成
16	3月3日	月	JICA 事務所報告
17	3月4日	火	M/M 署名 日本大使館報告 ダカール出発

1-4 合同調査団の構成

(1) セネガル側

M. Baba Ousseynou LY	国民教育省事務次官
M. Abdou DIAO	国民教育省初等教育局局長
M. Moussa NDIAYE	国民教育省初等教育局 PAES2 ナショナルチーム
M. Ibrahima BA	国民教育省初等教育局 PAES2 ナショナルチーム
M. Ismaila Mbengue FALL	国民教育省初等教育局 PAES2 ナショナルチーム
M. Mamsene TOURE	国民教育省初等教育局 PAES2 ナショナルチーム
M. Momoyah M. L. SYLLA	国民教育省初等教育局 PAES2 ナショナルチーム

(2) 日本側

《終了時評価調査団》

橘 秀治	団長／総括
村岡 隆之	協力企画
長谷川 安代	評価分析

1-5 評価実施方法

2010年6月に準備された最初のPDM及びPOに基づき、PDM、実施プロセス、評価5項目を確認するために、さまざまな要素の評価を行った。

以下の点を留意のうえ、調査が行われた。

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

<妥当性>

プロジェクト計画の妥当性は、セネガル政府の開発政策、日本政府の援助方針、裨益者による必要性、そしてプロジェクト計画の一貫性に沿ったプロジェクト目標・上位目標を踏まえて評価された。

<有効性>

有効性はプロジェクト目標の達成度合いを評価し、プロジェクト目標と結果の関係を明らかにすることにより測定した。

<効率性>

効率性はプロジェクト期間中の成果と貢献、投入の質・量の観点から分析を行った。

<インパクト>

インパクトはプロジェクトによりもたらされる正負の影響について評価を行った。

<持続性>

持続性はプロジェクト終了後にプロジェクトの実績が政策、制度、財政、技術的観点から継続・拡大していくかを調査し、評価を行った。

結論は調査団により提案された結果・提言を通して取りまとめられた。

2. プロジェクト概要

2-1 プロジェクト概要

プロジェクトの管理はPDMをもとに行われた。主要な項目は以下のとおり。

(1) 上位目標：

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

(2) プロジェクト目標：

機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。

(3) 成果：

1. フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。
2. ルーガ州以外のパイロット州で、改善されたCGE機能化モデルの有効性が実証される。
3. 有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。
4. 確立されたCGE機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。

3. 評価

3-1 プロジェクトの実績

3-1-1 成果

成果1：フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。

- ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE》が策定され、2011年10月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは2012年11月に承認された。[指標1.1]
- ・《GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV》が策定され、2011年12月に承認された。同ガイドは、PAQUET及びPAQEEBの指針を統合するために、再改訂され、最新のバージョンは2013年11月に承認された。[指標1.2]
- ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE》は、2011年12月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは、2013年11月に改訂された。[指標1.3]

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

- ・ファティック州とカフリン州の95.9%の校長が、CGE設立研修に参加した[指標2.1]
- ・ファティック州とカフリン州の97.7%の学校がCGEを設立した。[指標2.2]
- ・ファティック州とカフリン州の93.8%のCGE代表が計画策定研修に参加した。[指標2.3]
- ・ファティック州とカフリン州の75.1%のCGEがPAVをIEFに提出した(2012-2013年度)。[指標2.4]
- ・IEFに年間報告書を提出したファティック州とカフリン州の98.4%のCGEが少なくとも1つの活動を実施した。[指標2.5]
- ・年間報告書を提出したファティック州とカフリン州の54.3%のCGEが少なくとも年に3回住民総会を開催した。[指標2.6]
- ・ファティック州とカフリン州の95.6%のCGE代表者が、モニタリング研修に参加した。[指標2.7]
- ・100%の市/村落共同体でCGE連合が形成された。[指標2.8]
- ・年間活動総括表を提出した82.1%のUCGEが、少なくとも年3回の総会を開催した。[指標2.9]
- ・ファティック州とカフリン州の77.1%のCGEがIEFに年間活動総括表を提出した。[指標2.10]

成果3：有効性が実証されたCGE機能化モデルの普及準備がなされる。

- ・現地コンサルタントによる外部評価が実施され、最終報告書が2012年8月10日に提出された。[指標3.1]
- ・2012年11月の承認アトリエでCGE機能化モデルが承認された。[指標3.2]

- ・セネガル政府 BCI の枠組みで 308,000,000FCFA（2013 年）が、世銀 PAQEED の枠組みで 2 百万ドルの資金が確保された。[指標 3.3]

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

- ・CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定され、2013 年 6 月の第 5 回 JCC で承認された。[指標 4.1]
- ・CGE 設立研修が 12 州中 11 州で実施されたが、参加者数等についてはまだ集計できていない。[指標 4.2]
- ・CGE 機能化研修は、カオラック州でしか実施されていないため、[指標 4.3]及び[指標 4.4]について評価するのは時期尚早である。

3-1-2 プロジェクト目標

機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。

- ・CGE は、CGE 設置研修受講後に設置される。7 州においては、CGE 設置研修は 2013 年 12 月以降に実施された。しかしながら、CGE 設置までには、もう少し時間がかかる。[指標 1]
- ・[指標 2]及び[指標 3]にかかわる研修は、まだ実施されていないため、本指標の到達度を評価するのは時期尚早である。

3-1-3 上位目標

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

- ・学校施設の整備、学習資材の配布、学校給食の準備など、CGE 活動による直接的な教育環境の改善が確認された。こうした改善は、教員がより多くの時間を教育に割くことを可能にし、また児童の学びを容易にしている。さらに、CGE 活動に参加することを通じて、住民の学校はコミュニティのものであるという意識が高まってきている。[指標 1]
- ・例えば、ファティック州では、卒業試験の合格率の順位が、13 位から 6 位に上がった。しかしながら、こうした教育指標の向上には複数の要因があるため、プロジェクトの介入とこうした指標の変化との直接的な関係を測るためには更なる調査が必要である。[指標 2]

3-2 評価結果

3-2-1 実施プロセス

特記事項については、次のとおり。

- ① プロジェクトは、より現状に沿った内容となるよう、研修マニュアルを複数回改訂した。最新の「CGE 設立ガイド」は、PAQUET と PAQEED の指針を統合して、2013 年 11 月に改訂された。こうした改定は PDM の中では想定されていなかった。

- ② ファティック州に加えて、カフリン州がパイロット地域に加えられた。しかしながら、活動 2.1、2.2、2.3、2.4 は、計画どおりに実施された。
- ③ 活動 2.5 は現在実施中である。プロジェクトは、CGE 連合モデルの最終化を図っているところである。
- ④ 活動 3.3 の実施には、計画よりも多くの時間と労力を要した。プロジェクトは、当初、JSDF の資金を活用して、全国普及することを想定していた。しかしながら、JSDF 資金は活用できず、プロジェクトは別の資金の活用を余儀なくされた。全国普及のための資金の確保と支出の遅れが活動 4.2 の実施の遅れを招いた。
- ⑤ 活動 4.2 は、パイロット州以外の全州での 1)CGE 設立研修の実施と 2)CGE 機能化研修の実施の 2 段階に区分される。2)については、JICA が資金を負担したカオラック州においてのみ、実施済みである。
- ⑥ 3 人目の長期専門家の派遣の遅れが、他の 2 人の専門家の業務負担に影響を及ぼした。
- ⑦ 世銀 PAQEEB の枠組みで、2 百万 USD が確保されている。
- ⑧ IA/IEF レベルでの資金の利用可能性及び計画の複雑さが研修実施の遅れを招いている。

3-2-2 5 項目評価

項目	評価内容
妥当性 (非常に高い)	<p><u>必要性</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2002 年 7 月 2 日付 Décret 2002-652 で、CGE の設置と機能が定められている。しかしながら、CGE はすべての学校には設置されておらず、機能もしていなかった。プロジェクトの実施は全国普及に耐え得る CGE モデルを構築し、CGE の機能を強化するものである。(+) ・教育行政の地方分権化に関するこれまでの調査では、学校運営にかかわるコミュニティの巻き込みは教育の質の向上をもたらし、生徒のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されている。(+) ・学校長、CGE メンバーによると、CGE モデルはコミュニティに受け入れられている。同アプローチは、各学校がかかえる真の問題をベースに策定する PAV における活動実施を通じて、各学校のニーズに込えている。(+) <p><u>優先度 (セネガル側・日本側政策との整合性)</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、新たに教育セクターの開発政策ペーパーである PAQUET (2013～2025 年) における 8 つの優先項目のひとつである。(+) ・PAQUET では、10 年間の義務教育課程の完全実施に向けた基礎教育サイクルでの優先事項のひとつとして、地方自治体、コミュニティを含む、教育に関するすべてのアクターを動員することが述べられている。(+) ・TICAD V の行動計画では、教育のアクセス及び質の改善に資する「みんなの学校」プロジェクトの拡充を表明している。(+) ・2013 年に改訂された日本の対セネガル国別援助方針では、基礎的社会サービスの向上が重点分野のひとつである。アクセス・質・運営の改善を通じた基礎教育の強化は、基礎社会サービスの向上に資するプログラムのひとつとして位置づけられている。 <p><u>手段としての適切性</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セネガルの教育は質と運営の問題に直面している。運営の強化は、プロジ

	<p>エクトで構築した CGE モデルの一部でもあり、さらに、本プロジェクトの上位目標では、教育の質の改善をめざしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同分野での日本の協力の経験は、ニジェールで 2003 年に開始した「住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校）」にさかのぼる。その後、同類のプロジェクトがセネガル、マリ、ブルキナファソで開始しており、経験は蓄積されており、関係者間での情報共有もなされている。
<p>有効性 (中程度)</p>	<p><u>プロジェクト目標の達成：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの当初計画期間内に、プロジェクト目標を達成するのは困難である。(-) ・機能する CGE モデルは確立し、承認された(+)。しかしながら CGE 設立研修及び CGE 機能化研修の全州での実施はまだ完了していない。よって、プロジェクト目標の指標の達成度を現段階で評価するのは時期尚早である。(-) ・CGE 設立研修に関しては、12 州中 11 州で研修を終了しておりプロジェクト終了時までには全州での実施が完了する可能性が高い。(+)) ・2013 年 7 月以前に研修を終了した 4 州についての CGE 設置率は 96.3% である。(+) このことは研修が適切に実施されれば、機能する CGE が全国に普及される可能性が高いことを示している。(+) <p><u>成果とプロジェクト目標達成の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 1 と成果 2 は、機能する CGE モデルの確立に寄与する。(+) ・成果 3 と成果 4 は CGE モデルの全国普及に寄与する。(+) ・ファティック州とカフリン州以外の州への CGE モデルの全国普及に向けた資金の確保と支出の遅れが、成果 4 に関連する活動の実施を妨げた。このことにより、機能する CGE モデルの全国普及が妨げられた。(-) ・プログラムやプロジェクトによる資金が CGE の機能化研修実施前に各学校に配賦されることは、CGE の機能を脅かすリスクをはらんでいる。(-)
<p>効率性 (中程度)</p>	<p><u>アウトプットの産出：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 1、2、3 はおおむね達成されつつあるが(+)、成果 4 の達成は遅れている。(-) ・成果 4 についての評価は時期尚早である。資金の確保と支出の遅れが原因で本成果の達成にかかわる活動は実施途中にある。(-) <p><u>活動とアウトプット産出の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 2 に関しては、カフリン州がパイロット地域に加わったが、成果 2 に係る活動は計画どおり実施され、このことが成果 2 の達成に貢献した。(+) ・活動 2.5 は現在実施中である。UCGE のモデル承認をめざしている。 <p><u>投入のタイミング・質・量：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 1 及び 2 に係る活動はタイミングよく実施されており、このことが 2012 年 11 月のモデルの承認につながった。(+) ・一方で、活動 3.3 は計画以上の時間と労力を要した。これに加えて、予算確保後も支出のタイミングが遅れ、その結果、活動 4.1 と 4.2 の実施の遅れを招いた。(-) ・プロジェクトは「みんなの学校」群での経験を生かして、効率的に機能する CGE の設置を実施している。(+) ・機能する CGE モデルはコミュニティの参加を強めた。学校活動計画はコミュニティによる負担で実施されている。(+) ・プロジェクトのセネガル側負担分は予算で確保されているが、その執行率

	は低い。(-)
インパクト (やや高い)	<p><u>上位目標達成の見込み：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CGE 活動の直接的な成果としての学校環境の改善（施設の修繕、教育資機材の提供、学校給食など）が確認された。こうした改善は、教員が教育にさける時間の増加、授業の質の改善につながっており、このことが児童の学びを容易にしている。(+) ・ CGE 活動に参加することを通じて、学校はコミュニティのものであるという住民の意識が高まってきている。(+) ・ 教育指標の改善については、例えば、ファティック州では CFEE の合格率の順位が、14 州中 13 位から 6 位に向上した。(+) 留年率に関しては、ファティック州及びカプリン州の両州で改善が確認された。(+) しかしながら、プロジェクトの直接的貢献を測るためには、更なる調査を行う必要がある。 <p><u>上位目標とプロジェクト目標の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CGE の設置は、プロジェクト目標の達成につながるが、各 CGE が実施する活動の種類と質に大きく左右される。 <p><u>波及効果：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヒアリングした地方自治体長によると、CGE 連合は、住民が会って、自治体のさまざまな課題について良い機会となっているとしている。(+) ・ IEF Gossas は IEF の資金で県プレフォーラムを実施した。このことは県レベルの関係者一同が集い、地域内に存在する教育についての課題を議論する良い機会となった。
自立発展性 (中程度)	<p><u>政策・制度面：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、現行の PAQUET における 8 つの優先項目のひとつである。(+) <p><u>組織・財政面：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世銀/GPE による教育セクタープログラムにより学校運営に関する活動は予算化されている (2013-2017 : 26.7 百万 USD)。(+) ・ セネガル政府は、学校の機能化のために各学校に対し児童 1 人当たり 3,500FCFA を配賦することを約束している。2014 年度の総額は 54 億 FCFA である。(+) ・ プロジェクト実施中の CGE の機能化に関連する活動の実施体制は明確化されている。しかしながら、この組織体制は、制度化されていないため、プロジェクト終了後も維持されるかは不確実である。 ・ プロジェクトは、UCGE をモニタリングを担う主要な機関に位置づけているが、UCGE のモデルはまだ承認されていない。(-) ・ 前述の懸案事項に関して、2002 年 7 月 2 日付の Décret 2002-652 は、現在、改訂過程にある。(+) ・ 全国普及のための研修終了後は、モニタリングが主な活動となる。CGE のモニタリングは視学官による通常業務に統合されることを見込んでおり、通常業務のモニタリング費用は IA/IEF の予算に組み込まれている。(+) ・ しかしながら、ヒアリングした IA/IEF からは、モニタリングを実施するにあつたての十分な手段がないとの回答も得られている。(-) <p><u>技術面：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトで確立した CGE モデルはセネガルにおいて評価されている。

	<p>ヒアリングを実施した CGE メンバー、教員、保護者からは、CGE 設置後の学校の変化に満足しているとの回答が得られた。住民は、CGE が学校にもたらす変化について、徐々に理解し始めている。(+) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・世銀は、CGE モデルの全国普及を財政面から後押ししている。このことはプロジェクトで確立した機能する CGE モデルが有効なモデルとして評価されていることを示している。(+) ・IA/IEF はモニタリングを行うに十分な技術的能力は有している。(+) しかしながら、手段と時間の制約があり、十分なモニタリングができていない。(-) <p><u>社会・文化・環境面：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ほとんどの CGE がコミュニティからの一定程度の貢献が得られている。(+) しかしながら、動員できた資金源には地域間で格差がある。(-) ・IEF によると、僻地にある CGE とはコミュニケーションや移動手段に困難がある。(-) ・父兄によると、コミュニティの負担は持続可能なレベルであり、継続的に CGE 活動にかかわっていく覚悟がある。(+)
--	---

3-2-3 結論

プロジェクトは、CGE モデルの確立そして全国普及に向けて、多くの努力をしてきた。同プロジェクトは教育セクターの分権化/分散化を進めるセネガル政府の政策に合致したものである。プロジェクトで構築した CGE モデルはセネガルのコミュニティからも評価されており、調査団は、CGE がもたらした多くの正のインパクトを確認した。

研修が現時点までに全州で実施されていないことを除くと、プロジェクト活動はおおむね成功裏に実施されてきている。ETN 及び ETR のメンバーの献身的な取り組みがプロジェクトの成功につながっている。しかしながら、モデルの全国普及に係る研修の全州の実施は、完了していない。また、モデルの持続性のためには、モニタリングシステムを含む組織面の強化に向けて、更なる努力をする必要がある。こうした理由から、調査団は 2014 年 8 月までのプロジェクト期間中にプロジェクト目標を達成することは困難であろうと判断し、セネガル及び日本側の関係機関に対し、1 年間の延長を提言することについて、合意した。

こうした調査結果を踏まえ、調査団は、次のような提言を行った。

4. 提言

プロジェクトの活動の実施改善に向け、終了時評価調査団は以下の提言を述べた。これらを実施するには合同調整委員会を開催し、評価結果を共有するとともに、合同調整委員会開催後においては定期的に進捗について議論することが重要である。

4-1 プロジェクト終了までに取られるべき措置（短期的提言、2015 年 8 月末まで）

(1) 延長期間中の活動計画の策定

延長期間中に想定される活動は PDM 改定案 (ANNEX 6) 及び PO 改定案 (ANNEX 7) のとおり。なお、これらについてはプロジェクト期間の延長が決定された際に改めて正式に合意するものとする。改訂版の活動の柱は以下の 3 点である。

- ・適時の研修の実施

- ・モニタリング体制の強化
- ・質の改善モデルの試行

1) 適時の研修の実施：関係者間での情報共有

世界銀行の PAQEEB、教育省の BCI により第 2 段階（CGE 機能強化）研修実施のための予算は確保されているものの、PAQEEB/BCI 予算執行手続きの遅れなどにより、当初計画よりも研修の実施が遅延している。適切な時期に必要な予算が執行されるよう教育省内関係部署間（DPRE、DAGE 等）及び関係機関との円滑な連絡調整・情報共有の徹底が必要である。

2) モニタリング体制の強化

a) CGE 連合の強化

CGE 連合モデルの承認が遅滞なく実施され、残り 11 州への第 2 段階（CGE 機能強化）研修実施による機能する CGE の全国普及完了後、CGE 連合の設置及び機能強化が重要である。機能強化にあたり、例えば現在試行中のコミュニティアプローチによる教育フォーラムの制度化が挙げられる。

b) 実施体制の強化

① 中央レベルにおける CGE 担当部署の設置

現在の実施体制ではナショナルレベルでは DEE、DAGE、DPRE の職員が本来業務と兼務しつつ ETN の一員としてプロジェクト活動に従事している。

プロジェクト活動の持続性確保のためには、実施機関並びに関係者の役割を明確に定めることで、中央レベルでのモニタリング体制を確立することが強く望まれる。

② 州・県レベルにおける CGE 担当者の設置

州・県レベルではフォーカルポイントというかたちで主に視学官がプロジェクト担当者として活動しているが、CGE 担当者というものは存在しない。プロジェクト終了後に CGE、CGE 連合のモニタリングを継続的に実施していくために、CGE の担当者を任命することが望まれる。

c) CGE、CGE 連合のモニタリングの教育省既存体制への統合

中央レベルでは教育省の総括セミナーや PAQUET の年次レビューなど、そして、州レベルでは視学官調整会議が CGE や CGE 連合の機能化を確実にモニタリングするための機会として活用できる。

また、視学官の業務所掌の中に CGE モニタリング業務を組み込むことを提案する。その実現に向け、PAES2 はパイロット州での経験に基づき、全体的なモニタリング体制の文書化を確実に行う必要がある。

3) 質改善モデルの試行

世界銀行の PAQEEB プロジェクトによる学校交付金の交付開始が予定されている。この学校交付金は教育の質改善を目的としたものである。他方、これまでの CGE による活動はアクセスや学習環境の改善が中心であり、教育の質改善に関する活動は限定的である。このため、教育の質改善に資する活動の有効事例（パイロット 2 州における算数補助教材の試行）を実施することを提案する。

4-2 プロジェクト終了後に取られるべき措置（中・長期的提言、2015年9月以降）

（1）PAQEED 資金を活用した教育の質改善の強化

調査団は世界銀行による PAQEED プロジェクトは 2014 年 2 月から 4 年間実施され、まもなく学校への交付金が配賦されることを確認した。PAQEED による交付金と PAES 能力強化研修が有機的に連携し、シナジー効果を発揮することが望まれる。このためには、本プロジェクトにより実施された（される）教育の質改善に関する有効な取り組みを世銀及びセネガル側関係機関で幅広く共有する取り組みを行うことが望ましい。

5. その他

（1）学校交付金の交付前の CGE 機能強化研修

調査団は、学校交付金配賦前に CGE 機能強化研修実施の重要性を強調した。

セネガル側は、一定数の CGE は既に十分な資金管理ができる体制にあることから交付金開始前の研修実施は必ずしも必要ではないことを主張した。CGE メンバーへの研修が以下の点について寄与することを両者は確認した。

- ① 交付金が教育の質改善のための活動に適切に使用されること
- ② 交付金の管理について透明性と説明責任が確保されること（あるいは交付金の不適切な管理・使用を防止すること）資金の管理について

4. 評価グリッド（和文）

評価項目	調査設問		評価結果																																									
	大項目	小項目																																										
4-1 実績の検証／実施プロセスの検証	達成度 成果の達成度	調査設問	<p>評価結果</p> <p>[指標 1.1] CGE 設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。 ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE (CGE 設立研修ガイド)》が策定され、2011 年 10 月に承認された。 ・同ガイドは、再改訂され、最新のバージョンは 2012 年 11 月に承認された。</p> <p>[指標 1.2] 学校活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。 ・《GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV (CGE 活動計画策定研修ガイド)》が策定され、2011 年 12 月に承認された。 ・同ガイドは、PAQUET 及び PAQEEB の指針を統合するために、再改訂され、最新のバージョンは 2013 年 11 月に承認された。</p> <p>[指標 1.3] CGE モニタリングの研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される。 ・《GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE (CGE 及び CGE 連合モニタリング研修ガイド)》が策定され、2011 年 6 月に承認された。 ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE (CGE 連合設立研修ガイド)》は、2011 年 12 月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは 2013 年 11 月に承認された。 ・CGE 連合機能化に係る視聴覚教材を策定し、同教材は 2013 年 3 月に承認された。</p> <p>[指標 2.1] (パイロット州において) 90%の校長が、CGE 設立研修に参加する。 ・1,018人の校長 (フアティック州とカプリン州の95.9%の学校) が、下表のとおり、CGE 設立研修に参加した。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>対象者数</th> <th>参加者数</th> <th>%</th> <th>注</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フアティック (グループ1)</td> <td>279</td> <td>265</td> <td>95.0</td> <td>2010年12月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>フアティック (グループ2)</td> <td>355</td> <td>340</td> <td>95.8</td> <td>2011年10月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>カプリン</td> <td>428</td> <td>413</td> <td>96.5</td> <td>2011年11月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>1,062</td> <td>1,018</td> <td>95.9</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書 ・研修不参加の理由は、①新設の小学校において、研修実施時に、校長が配置されていなかったこと、②私立学校 (フアティック州600校のうち、約10校) がCGE設置に無関心であること、③僻地へのアクセスが困難であること、などが指摘される。</p> <p>[指標 2.2] (パイロット州において) 80%の学校が、民主的な CGE 設立に係る住民総会議事録を IDEN に提出する。 ・1,046 CGE (フアティック州及びカプリン州の 97.7%の学校) が、下表のとおり、CGE を設立した。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>学校数 (2012-2013)</th> <th>CGE 設置数 (2012-2013)</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フアティック</td> <td>642</td> <td>623</td> <td>97.0</td> </tr> <tr> <td>カプリン</td> <td>429</td> <td>423</td> <td>98.6</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>1,071</td> <td>1,046</td> <td>97.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：IEF による年次報告書 (2013 年 11 月 20 日のワークショップで発表)</p>	州	対象者数	参加者数	%	注	フアティック (グループ1)	279	265	95.0	2010年12月に研修実施	フアティック (グループ2)	355	340	95.8	2011年10月に研修実施	カプリン	428	413	96.5	2011年11月に研修実施	計	1,062	1,018	95.9	-	州	学校数 (2012-2013)	CGE 設置数 (2012-2013)	%	フアティック	642	623	97.0	カプリン	429	423	98.6	計	1,071	1,046	97.7
		州	対象者数	参加者数	%	注																																						
フアティック (グループ1)	279	265	95.0	2010年12月に研修実施																																								
フアティック (グループ2)	355	340	95.8	2011年10月に研修実施																																								
カプリン	428	413	96.5	2011年11月に研修実施																																								
計	1,062	1,018	95.9	-																																								
州	学校数 (2012-2013)	CGE 設置数 (2012-2013)	%																																									
フアティック	642	623	97.0																																									
カプリン	429	423	98.6																																									
計	1,071	1,046	97.7																																									
実績の検証		ルーガ州以外のパイロット州で、改善された CGE 機能化モデルの有効性が実証される。																																										

<ul style="list-style-type: none"> 設置率は中間レビュー時の90.8%から、97.7%に増加した。 しかしながら、拳手やコンセンサス、任命で、CGEを設立した数を排除していない。 中間レビュー時の無記名投票によるCGE設立率は74.2%であった。 																																											
<p>〔指標2.3〕（パイロット州において）90%のCGE代表者が、学校活動計画策定研修に参加する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 1,993人のCGE代表及び秘書（ファテイク州及びカフリン州の対象者の93.8%）が、下表のとおり、学校活動計画策定研修に参加した。 																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>対象者数</th> <th>参加者数</th> <th>%</th> <th>注</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファテイク（グループ1）</td> <td>558</td> <td>513</td> <td>91.9</td> <td>2011年2月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>ファテイク（グループ2）</td> <td>710</td> <td>662</td> <td>93.2</td> <td>2011年12月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>856</td> <td>818</td> <td>95.6</td> <td>2012年1月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>2,124</td> <td>1,993</td> <td>93.8</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	州	対象者数	参加者数	%	注	ファテイク（グループ1）	558	513	91.9	2011年2月に研修実施	ファテイク（グループ2）	710	662	93.2	2011年12月に研修実施	カフリン	856	818	95.6	2012年1月に研修実施	計	2,124	1,993	93.8																			
州	対象者数	参加者数	%	注																																							
ファテイク（グループ1）	558	513	91.9	2011年2月に研修実施																																							
ファテイク（グループ2）	710	662	93.2	2011年12月に研修実施																																							
カフリン	856	818	95.6	2012年1月に研修実施																																							
計	2,124	1,993	93.8																																								
<p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> 2,926人（ファテイク州及びカフリン州の対象者の88.1%）のCGEメンバー（代表、秘書、会計）が、下表のとおり、運営能力強化補完研修に参加した。 																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>対象者数</th> <th>参加者数</th> <th>%</th> <th>注</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファテイク</td> <td>1,940</td> <td>1,705</td> <td>87.9</td> <td>2013年12月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>1,381</td> <td>1,221</td> <td>88.4</td> <td>2013年12月に研修実施</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>3,321</td> <td>2,926</td> <td>88.1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	州	対象者数	参加者数	%	注	ファテイク	1,940	1,705	87.9	2013年12月に研修実施	カフリン	1,381	1,221	88.4	2013年12月に研修実施	計	3,321	2,926	88.1																								
州	対象者数	参加者数	%	注																																							
ファテイク	1,940	1,705	87.9	2013年12月に研修実施																																							
カフリン	1,381	1,221	88.4	2013年12月に研修実施																																							
計	3,321	2,926	88.1																																								
<p>出所：プロジェクト報告書</p> <p>〔指標2.4〕（パイロット州において）80%のCGEが、学校活動計画をIDENに提出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 786 CGE（ファテイク州とカフリン州のCGEの75.1%）が、下表のとおり、2012-2013年度の学校活動計画をIEFに提出した。 																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>州</th> <th>CGE数</th> <th>提出された学校活動計画数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">2010-2011</td> <td>ファテイク（グループ1）</td> <td>257</td> <td>241</td> <td>93.8</td> </tr> <tr> <td>ファテイク（グループ1）</td> <td>268</td> <td>160</td> <td>59.7</td> </tr> <tr> <td>ファテイク（グループ2）</td> <td>299</td> <td>213</td> <td>71.2</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011-2012</td> <td>カフリン</td> <td>397</td> <td>196</td> <td>49.4</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>964</td> <td>569</td> <td>59.0</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012-2013</td> <td>ファテイク</td> <td>623</td> <td>459</td> <td>73.7</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>423</td> <td>327</td> <td>77.3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>計</td> <td>1,046</td> <td>786</td> <td>75.1</td> </tr> </tbody> </table>	年度	州	CGE数	提出された学校活動計画数	%	2010-2011	ファテイク（グループ1）	257	241	93.8	ファテイク（グループ1）	268	160	59.7	ファテイク（グループ2）	299	213	71.2	2011-2012	カフリン	397	196	49.4	計	964	569	59.0	2012-2013	ファテイク	623	459	73.7	カフリン	423	327	77.3		計	1,046	786	75.1		
年度	州	CGE数	提出された学校活動計画数	%																																							
2010-2011	ファテイク（グループ1）	257	241	93.8																																							
	ファテイク（グループ1）	268	160	59.7																																							
	ファテイク（グループ2）	299	213	71.2																																							
2011-2012	カフリン	397	196	49.4																																							
	計	964	569	59.0																																							
2012-2013	ファテイク	623	459	73.7																																							
	カフリン	423	327	77.3																																							
	計	1,046	786	75.1																																							
<p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> 割合は80%に到達していないが、2011-2012年度の59.0%から、2012-2013年度には、75.1%に上昇した。 																																											
<p>〔指標2.5〕（パイロット州において）80%のCGEが、少なくとも1年間に1つ以上の教育改善活動を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> IEFに年間活動総括表を提出した806 CGE（カフリン州とファテイク州の77.1%のCGE）が、少なくとも1つ以上の教育改善活動を実施している。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>CGE数</th> <th>年間活動総括表提出数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファテイク</td> <td>623</td> <td>429</td> <td>68.9</td> </tr> </tbody> </table>	州	CGE数	年間活動総括表提出数	%	ファテイク	623	429	68.9																																		
州	CGE数	年間活動総括表提出数	%																																								
ファテイク	623	429	68.9																																								

カフリン	423	377	89.1
計	1,046	806	77.1

出所：プロジェクト報告書

- 各 CGE は、平均して、3.9 の活動を計画し、2.7 の活動が実施された。パイロット地域における計画された活動の実施率は、68.8%であった。

	活動数 CGEごとの平均(計画)	活動数 CGEごとの平均(実施)	実施率 (%)
フェアティック	4.3	3.0	70.0
カフリン	3.5	2.3	67.3
計	3.9	2.7	68.8

出所：年次報告書 2012-2013 年度

- 実際に支出された金額の CGE ごとの平均は、154,793 FCFA (約 31,000 円) で、計画された予算の平均 255,794FCFA (約 51,000 円) の 60.5%であった。

	予算(FCFA) CGEごとの平均(計画)	予算(FCFA) CGEごとの平均(実施)	実施率 (%)
フェアティック	997,242	223,261	61.6
カフリン	545,097	76,882	57.1
計	255,794	154,793	60.5

出所：年次報告書 2012-2013 年度

[指標 2.6] (パイロット州において) 80%の CGE が、1年間に最低 3 回の住民総会を開催する。

- 438 CGE (年間活動総括表を提出した CGE の 54.3%) が、下表で示すとおり、1年間に最低 3 回の住民総会を開催した。

州	CGE数(i)	年間活動総括表を提出したCGE数(ii)	最低3回の住民総会を開催したCGE数(iii)	% (iii/i)	% (iii/ii)
フェアティック	623	429	284	45.6	66.2
カフリン	423	377	154	36.4	40.8
計	1,046	806	438	41.9	54.3

出所：年次報告書 2012-2013 年度

- 住民総会は、学校活動計画、中間報告書、年間活動総括表の承認のために開催される。年度の中間時点での学校活動計画実施率が低い CGE は中間報告書を提出しない傾向にあり、その結果、1年間の住民総会の開催数が 2 回になる CGE が少なくない。

[指標 2.7] (パイロット州において) 90%の CGE 代表者が、モニタリング研修に参加する。

- 2,031 人の CGE の代表及び秘書 (カフリン及びフェアティックの対象者の 95.6%) が、下表のとおり、モニタリング研修に参加した。

州	対象者数	参加者数	%	注
フェアティック(グループ1)	558	525	94.3	2011年2月に研修実施
フェアティック(グループ2)	710	674	94.9	2011年12月に研修実施
カフリン	856	832	97.2	2012年1月に研修実施

計		2,124	2,031	95.6
出所：プロジェクト報告書				
[指標 2.8] (パイロット州において) 80%の市/村落共同体で CGE の連合体が形成される。 ・下表のとおり、71 の CGE 連合 (フアティック州及びカプリン州の 100%) が設置された。				
年	州	市/村落共同体数	設置された CGE 連合数	%
2010-2011	フアティック (グループ 1)	16	16	100.0
	フアティック (グループ 1)	16	16	100.0
2011-2012	フアティック (グループ 2)	19	6	31.6
	カプリン	32	4	12.5
	計	67	26	38.8
2012-2013	フアティック	39	39	100.0
	カプリン	32	32	100.0
	計	71	71	100.0
出所：プロジェクト報告書				
[指標 2.9] (パイロット州において) 80%の CGE の連合体が、総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する (年 3 回)。 ・55 の CGE 連合 (年間活動総括表を提出した CGE 連合の 82.1% が、総会を少なくとも年に 3 回開催した。				
州	CGE 連合数 (i)	年間活動総括表を提出した CGE 連合数 (ii)	3 回以上総会を開催した CGE 連合数 (iii)	% (iii/i)
フアティック	39	35	29	74.4
カプリン	32	32	26	81.3
計	71	67	55	77.5
出所：年次報告書 2012-2013 年度				
[指標 2.10] (パイロット州において) 80%の CGE が、CGE の連合体に年間活動総括表を提出する。 ・806 の CGE (フアティック州及びカプリン州の CGE の 77.1%) が、下表のとおり、IEF に年間活動総括表を提出した。				
州	CGE 数	提出された年間活動総括表の数	%	
フアティック	623	429	68.9	
カプリン	423	377	89.1	
計	1,046	806	77.1	
出所：年次報告書 2012-2013 年度 ・年間活動総括表を IEF に直接提出し、CGE 連合にコピーを提出しない CGE もある。よって、CGE 連合が受け取った年間活動総括表は 806 よりも少ない可能性がある。 [指標 3.1] 外部評価が実施され報告書が策定される。 ・現地コンサルタントによる外部評価が実施され、最終報告書が 2012 年 8 月 10 日に提出された。 [指標 3.2] CGE 機能化モデルが承認アトリエで承認される。				
有効性が実証された CGE 機能化モデルの普及準備がなされる。				

		<p>・2012年11月の承認アトリエで、CGE 機能化モデルが承認された。 [指標 3.3]普及に必要な外部資金が獲得される。 ・セネガル政府の2013年のBCIの枠組みで、CGE 設立研修のための資金238,000,000 FCFA (約47,000,000円)が確保された。 ・世銀のPAQEEBの枠組みで、CGE 機能化モデルの全国普及研修のための資金2百万ドルが承認された。</p>																																								
	<p>確立されたCGE 機能化モデルにより、全国の小学校に機能するCGEを設置・モニタリングするための体制が強化される。</p>	<p>[指標 4.1]CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定される。 ・CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定され、2013年6月の第5回JCCで承認された。 ・この計画は、資金の利用可能性と執行状況に応じて、見直される必要がある。 [指標 4.2]90%の校長が、CGE 設立研修に参加する。 ・CGE 設立研修は12州中11州で実施された。 ・データの集計が可能な2州での参加者数は、下表のとおりである。</p> <table border="1" data-bbox="523 250 657 1321"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>対象者数</th> <th>実際の参加者数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カオラック</td> <td>1,426</td> <td>1,293</td> <td>90.7</td> </tr> <tr> <td>ケドゥグー</td> <td>530</td> <td>393</td> <td>74.2</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>1,956</td> <td>1,686</td> <td>86.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：各IA及びIEFの報告書 注：2012年11月に承認されたCGE 機能化モデルでは、CGE 設立研修の対象者を、各学校の校長とコミュニティメンバーとしている。 [指標 4.3]90%のCGEの代表者が、学校活動計画策定研修に参加する。 ・学校活動計画策定研修は、CGE 機能化研修の一部である。 ・CGE 機能化研修（計画及びモニタリング）は、JICAの資金で実施されたカオラック州以外では開始されていない。なお、カオラック州では、2,151の対象者に対し、2,054人、つまり95.5%が、同研修に参加した。 [指標 4.4]90%のCGE代表者が、モニタリング研修に参加する。 ・CGE 活動のモニタリング研修は、CGE 機能化研修の一部である。 ・CGE 機能化研修（計画及びモニタリング）は、JICAの資金で実施されたカオラック州以外では開始されていない。なお、カオラック州では、2,151の対象者に対し、2,054人、つまり95.5%が、同研修に参加した。 [指標 1]全州の80%の学校において民主的選挙によりCGEが設立される。 ・CGEはCGE 設立研修後に設置される。2014年1月以降に研修が実施された6州に関しては、CGE 設置までにもう少し時間を要する。 ・2013年10月までに研修を実施した4州での状況は下表のとおりである。</p> <table border="1" data-bbox="1114 416 1295 1339"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>学校数</th> <th>設置されたCGE数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ファティック</td> <td>642</td> <td>623</td> <td>97.0</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>429</td> <td>423</td> <td>98.6</td> </tr> <tr> <td>カオラック</td> <td>716</td> <td>664</td> <td>92.7</td> </tr> <tr> <td>ケドゥグー</td> <td>267</td> <td>267</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>2,054</td> <td>1,977</td> <td>96.3</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書 この数には、拳手やコンセンサス、任命で代表を選んだCGEの数も含まれる。 [指標 2]全州の80%の市/村落共同体でCGEの連合体が形成される。</p>	州	対象者数	実際の参加者数	%	カオラック	1,426	1,293	90.7	ケドゥグー	530	393	74.2	計	1,956	1,686	86.2	州	学校数	設置されたCGE数	%	ファティック	642	623	97.0	カフリン	429	423	98.6	カオラック	716	664	92.7	ケドゥグー	267	267	100.0	計	2,054	1,977	96.3
州	対象者数	実際の参加者数	%																																							
カオラック	1,426	1,293	90.7																																							
ケドゥグー	530	393	74.2																																							
計	1,956	1,686	86.2																																							
州	学校数	設置されたCGE数	%																																							
ファティック	642	623	97.0																																							
カフリン	429	423	98.6																																							
カオラック	716	664	92.7																																							
ケドゥグー	267	267	100.0																																							
計	2,054	1,977	96.3																																							
<p>プロジェクト目標の達成度（見込み）</p>	<p>機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される。</p>																																									

			<ul style="list-style-type: none"> ・本指標に関連する研修は、14 州中 11 州において実施されていないため、本指標の達成度を測るのは時期尚早である。 ・研修実施済みの 3 州では、下表のとおり、114 市/村落共同体のうち 95 市/村落共同体（83.3%）において、CGE 連合が設置された。 <table border="1" data-bbox="308 383 456 1339"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>市/村落共同体の数</th> <th>CGE 連合設置数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フアテイック</td> <td>39</td> <td>39</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>32</td> <td>32</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>カオラック</td> <td>43</td> <td>24</td> <td>55.8</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>114</td> <td>95</td> <td>83.3</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p> <p>[指標 3] 全州の 80% の CGE が CGE の連合体に学校活動計画 (PAV) を提出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本指標に関連する研修は、14 州中 11 州において実施されていないため、本指標の達成度を測るのは時期尚早である。 ・研修実施済みの 3 州では、下表のとおり、1,710CGE のうち 1,350CGE（78.9%）が、学校活動計画を提出している。 <table border="1" data-bbox="635 338 783 1240"> <thead> <tr> <th>州</th> <th>CGE 数</th> <th>提出された PAV の数</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フアテイック</td> <td>623</td> <td>459</td> <td>73.7</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>423</td> <td>327</td> <td>77.3</td> </tr> <tr> <td>カオラック</td> <td>664</td> <td>564</td> <td>84.9</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>1,710</td> <td>1,350</td> <td>78.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：プロジェクト報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> ・しかしながら、IEF に提出された学校活動計画の数と CGE 連合に提出された学校活動計画の数は同じではない。というのは、学校活動計画を IEF にだけ提出し、CGE 連合には提出しない CGE があるからである。 <p>[指標 1] 学校・家庭における教育環境の改善（施設・設備、教科書、授業時間数、教員の意識・能力、校長のリーダーシップ、住民の教育に対する意識の変化など）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・終了時評価のための基礎調査によると、次のような改善が確認された。 <ul style="list-style-type: none"> ー トイレの改修 ー 飲用水の誘引 ー 植林 ー 学校給食の実施・運営 ー 学校の校庭のベンチの設置 ー 壁の建設 など。 ・終了時評価のための基礎調査では、CGE の代表者及び秘書は CGE の設置により、教員のモチベーションが高まったと回答している。例えば、 <ul style="list-style-type: none"> ー 啓蒙に参加する、自主的に支援授業を行う、あるいは CGE を財政的に支援する教員がいる ー CGE 活動を妨害しないために、ストライキに参加することを拒否した教員もいる、など ・フィールド調査では、調査団は次のような改善を確認した。 <ul style="list-style-type: none"> ー CGE により提供された教育資材によって、教師はより教えやすくなり、そのことは児童の関心も高めた ー CGE による学校給食は、教員の負担を軽減した。このことにより、教員がより多くの時間を教育に割けるようになった 	州	市/村落共同体の数	CGE 連合設置数	%	フアテイック	39	39	100.0	カフリン	32	32	100.0	カオラック	43	24	55.8	計	114	95	83.3	州	CGE 数	提出された PAV の数	%	フアテイック	623	459	73.7	カフリン	423	327	77.3	カオラック	664	564	84.9	計	1,710	1,350	78.9
州	市/村落共同体の数	CGE 連合設置数	%																																								
フアテイック	39	39	100.0																																								
カフリン	32	32	100.0																																								
カオラック	43	24	55.8																																								
計	114	95	83.3																																								
州	CGE 数	提出された PAV の数	%																																								
フアテイック	623	459	73.7																																								
カフリン	423	327	77.3																																								
カオラック	664	564	84.9																																								
計	1,710	1,350	78.9																																								
	<p>上位目標の達成度（見込み）</p> <p>CGE による学校運営改善を通じて、教育環境と教育マネジメンツシステムが改善され、初等教育のアクセスと質が向上する。</p>																																										

一住民は、学校が自分たちのものであるという意識をもち始めた
 一保護者は学校活動に参加することで、教育により関心をもつようになった

[指標2]教育指標の向上(就学率、留年率、中退率、修了率など)

・教育指標の推移は次のとおりである；
 総就学率(%)、()内は女子

	2009/10 (i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)
フアテイツク	101.6 (102.1)	97.8 (98.8)	94.1 (95.7)	90.9 (92.4)
カフリン	48.6 (53.0)	50.8 (56.9)	54.8 (61.3)	53.0 (59.9)
全国	94.4 (98.7)	93.9 (98.6)	94.1 (99.5)	93.0 (98.4)

入学者数(人)、()内は女子

	2009/10 (ii)	2010/11 (iv)	2011/12 (vi)	2012/13 (viii)
フアテイツク	24,688 (12,302)	24,745 (12,668)	25,374 (12,864)	25,048 (12,404)
カフリン	12,068 (6,776)	13,449 (7,632)	14,735 (8,050)	12,910 (7,330)
全国	359,295 (182,866)	373,241 (192,548)	383,773 (197,019)	380,325 (194,846)

卒業試験合格率(%)、()内は女子

	2009/10(i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)
フアテイツク	69.1 (66.8) /08 ^{eme}	44.7 (41.6) /13 ^{eme}	40.9 (39.5) /13 ^{eme}	32.0 (30.3) /6 ^{eme}
カフリン	44.6 (39.6) /13 ^{eme}	46.4 (39.9) /12 ^{eme}	44.9 (39.5) /11 ^{eme}	30.2 (25.8) /7 ^{eme}

留年率(%)、()内は女子

	2009/10 (iii)	2010/11 (v)	2011/12 (vii)
フアテイツク	3.2 (3.2)	4.1 (4.1)	2.1 (2.0)
カフリン	1.9 (2.1)	2.7 (2.8)	1.9 (1.9)
全国	3.0 (3.0)	3.5 (3.5)	2.8 (2.8)

中退率(%)、()内は女子

	2009/10 (iii)	2010/11 (v)	2011/12 (vii)
フアテイツク	8.9 (8.5)	8.4 (7.6)	10.3 (9.9)
カフリン	16.8 (17.0)	13.9 (14.1)	19.5 (19.5)
全国	8.9 (9.0)	8.6 (8.1)	9.8 (9.7)

修了率(%)、()内は女子

	2009/10 (i)	2010/11 (iii)	2011/12 (v)	2012/13 (vii)
フアテイツク	60.8 (64.5)	67.6 (69.6)	69.7 (74.6)	66.0 (71.4)
カフリン	24.5 (25.2)	27.2 (29.8)	30.5 (34.5)	29.1 (32.4)
全国	59.1 (60.9)	66.5 (70.8)	65.6 (71.1)	65.9 (71.9)

出所：(i) MEN (2010a), Rapport National sur la situation de l'Education 2010
 (ii) MEN (2010b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2009/2010
 (iii) MEN (2011a), Rapport National sur la situation de l'Education 2011
 (iv) MEN (2011b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2010/2011
 (v) MEN (2012a), Rapport National sur la situation de l'Education 2012
 (vi) MEN (2012b), Annuaire Statistique National Année scolaire 2011/2012
 (vii) MEN (2013a), Rapport National sur la situation de l'Education 2013

		(viii) MEN(2013b), Annuaire Statistique Nationale Année scolaire 2012/2013																					
		<ul style="list-style-type: none"> 最新の指標は2012-2013年度のものであるため、こうした指標へのプロジェクトによるインパクトを測る段階にはない。さらに、教育指標の改善には多くの要因があるため、プロジェクトの直接的インパクトを測るためには更なる調査が必要である。 																					
投入	長期専門家	派遣された長期専門家は次のとおりである。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>名前</th> <th>担当</th> <th>期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>國枝 信宏</td> <td>チームアドバイザー</td> <td>2010年9月1日～2014年8月31日</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>佐藤 恵美</td> <td>業務調整 / CGE 能力強化</td> <td>2010年9月1日～2013年8月31日</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>長田 有加里</td> <td>業務調整 / CGE 能力強化</td> <td>2012年5月7日～2014年5月6日</td> </tr> </tbody> </table>	No	名前	担当	期間	1	國枝 信宏	チームアドバイザー	2010年9月1日～2014年8月31日	2	佐藤 恵美	業務調整 / CGE 能力強化	2010年9月1日～2013年8月31日	3	長田 有加里	業務調整 / CGE 能力強化	2012年5月7日～2014年5月6日				
		No	名前	担当	期間																		
1	國枝 信宏	チームアドバイザー	2010年9月1日～2014年8月31日																				
2	佐藤 恵美	業務調整 / CGE 能力強化	2010年9月1日～2013年8月31日																				
3	長田 有加里	業務調整 / CGE 能力強化	2012年5月7日～2014年5月6日																				
日本側投入実績	短期専門家	派遣された短期専門家は次のとおりである。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>名前</th> <th>担当</th> <th>期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>内田 貴子</td> <td>モニタリング/研修教材</td> <td>2011年1月26日～2011年3月11日 2011年5月2日～2011年6月25日 2011年7月9日～2011年8月11日</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>仲里 麻也子</td> <td>研修用視聴覚教材作成</td> <td>2011年11月27日～2012年3月2日</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>岩田 守雄</td> <td>CGE 連合の機能強化</td> <td>2012年11月29日～2013年4月7日 2013年7月11日～2013年9月3日 2013年12月14日～2014年3月6日</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>中田 春奈</td> <td>業務調整 / CGE モニタリング</td> <td>2013年10月3日～2014年8月31日</td> </tr> </tbody> </table>	No	名前	担当	期間	1	内田 貴子	モニタリング/研修教材	2011年1月26日～2011年3月11日 2011年5月2日～2011年6月25日 2011年7月9日～2011年8月11日	2	仲里 麻也子	研修用視聴覚教材作成	2011年11月27日～2012年3月2日	3	岩田 守雄	CGE 連合の機能強化	2012年11月29日～2013年4月7日 2013年7月11日～2013年9月3日 2013年12月14日～2014年3月6日	4	中田 春奈	業務調整 / CGE モニタリング	2013年10月3日～2014年8月31日
		No	名前	担当	期間																		
1	内田 貴子	モニタリング/研修教材	2011年1月26日～2011年3月11日 2011年5月2日～2011年6月25日 2011年7月9日～2011年8月11日																				
2	仲里 麻也子	研修用視聴覚教材作成	2011年11月27日～2012年3月2日																				
3	岩田 守雄	CGE 連合の機能強化	2012年11月29日～2013年4月7日 2013年7月11日～2013年9月3日 2013年12月14日～2014年3月6日																				
4	中田 春奈	業務調整 / CGE モニタリング	2013年10月3日～2014年8月31日																				
	研修 (本邦または第三国研修)	<ul style="list-style-type: none"> 日本では2種の研修が実施された； <ol style="list-style-type: none"> 「アフリカ地域 教師研修」、2011年11月12日～2011年11月12日、参加者1名 「小学校基礎学力向上と住民参加型学校運営」、2013年5月10日～2013年5月26日、参加者5名 第三国では、3種の研修が実施された； <ol style="list-style-type: none"> 「ニジェール COGES 視察」、2010年10月12日～2010年10月17日、参加者7名 「ニジェール、セネガル、マリ、ブルキナファソ学校運営支援プロジェクト経験共有セミナー」、2011年2月20日～2011年2月25日、参加者8名 「ニジェール 経験共有セミナー」、2013年9月3日～2013年9月7日、参加者4名 																					
	機材供与	ANNEXE 1-2 参照のこと。																					
	現地活動費 (在外事業強化費)	プロジェクト期間中の総支出額は約 143,525,000 円 (2013 年度見込み額を含む) である。詳細は、ANNEXE 1-6 参照のこと。																					
セネガル側投入実績	カウンターパート	終了時評価時点では、国レベルに 10 名のカウンターパートが、そして地方レベルで 16 名のカウンターパートが配置されている。詳細は、ANNEXE 1-4 参照のこと。																					
	プロジェクト事務所スペース	プロジェクト事務所は国民教育省内にある。事務所資材 (机、イス、棚、エアコンなど) も提供されている。																					
	研修及びモニタリングのための燃料費	プロジェクト期間中の総支出額は 82,307,621 FCFA (2013 年度の見込み額を含む、約 16,461,000 円) である。詳細は、ANNEXE 1-7 参照のこと。																					

実施プロセスの検証	活動の進捗	<p>1-1 CGE 設立の研修内容・マニュアルの見直しを行う。</p> <p>1-2 学校活動計画 (PAV) 策定の研修内容・マニュアルの見直しを行う。</p> <p>1-3 CGE モニタリングの研修内容・マニュアルの見直しを行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、CGE 設立に関する研修モジュール/マニュアル及び研修内容を改訂し、《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE (CGE 設立研修ガイド)》を策定した。同ガイドは2011年10月に承認された。 プロジェクトは同ガイドを再改訂し、最新のバージョンは2012年11月に承認された。 プロジェクトは、学校活動計画 (PAV) に関する研修モジュール/マニュアル及び研修内容を改訂し、《GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV (学校活動計画策定研修ガイド)》を策定した。同ガイドは、2011年12月に承認された。 PAQUET (2013年7月策定) 及び PAQEEB (2013年3月策定) の指針を統合するために、プロジェクトは同ガイドを再改訂し、最新のバージョンは、2013年11月に承認された。 プロジェクトは、CGE モニタリングの研修モジュール/マニュアル及び研修内容を改訂し、《GUIDE DE SUIVI DES CGE ET DES UNIONS DE CGE (CGE 及び CGE 連合モニタリングガイド)》を策定した。同ガイドは2011年6月に承認された。 プロジェクトは、CGE 連合を、CGE のモニタリング責任を負う主要な機関に位置づけている。そのため、プロジェクトは次のようなガイド及び視覚教材を作成した。 プロジェクトは、《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE (CGE 連合設立研修ガイド)》を策定した。同ガイドは、2011年12月に承認されたのち、再改訂され、2013年11月に新たに承認された。 プロジェクトは、CGE 連合機能強化に係る視覚教材を策定した。同視覚教材は、2013年3月に承認された。 						
	活動の進捗	<p>2-1 改善されたマニュアルにより、CGE 設立に係る講師研修を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、下表のとおり、CGE 設立に係る講師研修を実施した。 <table border="1" data-bbox="798 728 893 1344"> <tr> <td>ファティック(グループ1)</td> <td>2010年11月</td> </tr> <tr> <td>ファティック(グループ2)</td> <td>2011年10月</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>2011年11月</td> </tr> </table> 	ファティック(グループ1)	2010年11月	ファティック(グループ2)	2011年10月	カフリン	2011年11月
ファティック(グループ1)	2010年11月								
ファティック(グループ2)	2011年10月								
カフリン	2011年11月								
	活動の進捗	<p>2-2 改善されたマニュアルにより、学校活動計画策定及び CGE モニタリングに係る講師研修を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、下表のとおり、CGE 機能化に係る講師研修を実施した。 <table border="1" data-bbox="925 728 1021 1344"> <tr> <td>ファティック(グループ1)</td> <td>2011年1月</td> </tr> <tr> <td>ファティック(グループ2)</td> <td>2011年12月</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>2011年12月</td> </tr> </table> PAQUET 及び PAQUET の指針に定めるためにガイドが改訂されたことに伴い、プロジェクトは、2013年11月に研修講師向けの補充研修を実施した。 	ファティック(グループ1)	2011年1月	ファティック(グループ2)	2011年12月	カフリン	2011年12月
ファティック(グループ1)	2011年1月								
ファティック(グループ2)	2011年12月								
カフリン	2011年12月								
	活動の進捗	<p>2-3 研修講師が校長に対し、CGE 設立に係る研修を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> CGE 設立に係る校長への研修が、下表のとおり、実施された。 <table border="1" data-bbox="1109 728 1204 1344"> <tr> <td>ファティック(グループ1)</td> <td>2010年12月</td> </tr> <tr> <td>ファティック(グループ2)</td> <td>2011年10月</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>2011年11月</td> </tr> </table> 	ファティック(グループ1)	2010年12月	ファティック(グループ2)	2011年10月	カフリン	2011年11月
ファティック(グループ1)	2010年12月								
ファティック(グループ2)	2011年10月								
カフリン	2011年11月								
	活動の進捗	<p>2-4 研修講師が校長及び CGE 代表に対し、学校活動計画策定及び CGE モニタリングに係る研修を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> CGE 代表に対する CGE 機能化研修が、下表のとおり、実施された。 <table border="1" data-bbox="1236 728 1332 1344"> <tr> <td>ファティック(グループ1)</td> <td>2011年2月</td> </tr> <tr> <td>ファティック(グループ2)</td> <td>2011年12月</td> </tr> <tr> <td>カフリン</td> <td>2012年1月</td> </tr> </table> PAQUET と PAQEEB の指針を統合した補充研修が2013年12月に実施された。 	ファティック(グループ1)	2011年2月	ファティック(グループ2)	2011年12月	カフリン	2012年1月
ファティック(グループ1)	2011年2月								
ファティック(グループ2)	2011年12月								
カフリン	2012年1月								

<p>2-5 持続的な CGE モニタリング体制を確立する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、CGE 連合を CGE モニタリングを担う主要な機関に位置づけている。そのため、プロジェクトは次のような活動を実施した： <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、2011年2月と12月に、CGE 連合設立研修を実施した。 プロジェクトは、CGE 連合の機能強化のための会合（経験共有ワークショップ）を2012年11月に開催した。 プロジェクトは、初の州教育フォーラム（CGE 連合機能化研修を含む）を2013年2月に開催した。 プロジェクトは、2014年2月に第2回州教育フォーラムを開催した。 プロジェクトは、CGE 連合モデルの策定過程にある。 外部評価は、2012年5月末に開始し、最終報告書は2012年8月10日に提出された。 報告書の策定には、予定以上の時間がかかった。 2012年11月2日に、承認アトリエが開催された。 																																																																					
<p>3-1 CGE 機能化戦略の外部評価の実施を支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、全国普及には JSDF の資金を活用する予定であった。しかしながら、この資金は活用できず、プロジェクトは新たな資金を見つける必要があった。 プロジェクトは、他ドナー、とりわけ世銀との交渉を続けてきた。 資金の獲得には、計画以上の労力と時間を要した。 																																																																					
<p>3-2 CGE 機能化戦略の承認アトリエ開催を支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、モデルの全国普及計画の策定を支援した。全国普及計画は、2013年6月の第5回 JCC で共有され、承認された。 プロジェクトは、資金の利用可能性と執行状況に応じて、同計画を更新する必要がある。 																																																																					
<p>3-3 モデル全国普及資金（JSDFを含む）の獲得を支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、コアティック州及びカプリン州以外のすべての州での研修実施を支援する。研修実施状況は、下表のとおりである。 																																																																					
<p>4-1 CGE 機能化モデルの全国普及計画の策定を支援する。</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">州</th> <th colspan="2">CGE 設立研修</th> <th colspan="2">CGE 機能化研修</th> </tr> <tr> <th>講師研修</th> <th>各学校の代表者に対する研修</th> <th>講師研修</th> <th>各 CGE の代表者に対する研修</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カオラック</td> <td>2012年12月</td> <td>2012年12月</td> <td>2013年1月</td> <td>2013年1/2月</td> </tr> <tr> <td>ケドゥグー</td> <td>2013年6月</td> <td>2013年6月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ダカール</td> <td>2013年7月</td> <td>2013年8月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ジルバール</td> <td>2013年8月</td> <td>2013年8月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>タンバクンダ</td> <td>2013年8月</td> <td>2014年1月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>コルダ</td> <td>2013年8月</td> <td>2014年1月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ティエス</td> <td>2013年8月</td> <td>実施中</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>サンルイ</td> <td>2013年8月</td> <td>未実施</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>マタム</td> <td>2013年9月</td> <td>2014年1月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ジガンシヨール</td> <td>2013年10月</td> <td>2013年12月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>セジュー</td> <td>2013年10月</td> <td>2013年12月</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ルーガ</td> <td>2013年10月</td> <td>未実施</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	州	CGE 設立研修		CGE 機能化研修		講師研修	各学校の代表者に対する研修	講師研修	各 CGE の代表者に対する研修	カオラック	2012年12月	2012年12月	2013年1月	2013年1/2月	ケドゥグー	2013年6月	2013年6月			ダカール	2013年7月	2013年8月			ジルバール	2013年8月	2013年8月			タンバクンダ	2013年8月	2014年1月			コルダ	2013年8月	2014年1月			ティエス	2013年8月	実施中			サンルイ	2013年8月	未実施			マタム	2013年9月	2014年1月			ジガンシヨール	2013年10月	2013年12月			セジュー	2013年10月	2013年12月			ルーガ	2013年10月	未実施		
州	CGE 設立研修		CGE 機能化研修																																																																			
	講師研修	各学校の代表者に対する研修	講師研修	各 CGE の代表者に対する研修																																																																		
カオラック	2012年12月	2012年12月	2013年1月	2013年1/2月																																																																		
ケドゥグー	2013年6月	2013年6月																																																																				
ダカール	2013年7月	2013年8月																																																																				
ジルバール	2013年8月	2013年8月																																																																				
タンバクンダ	2013年8月	2014年1月																																																																				
コルダ	2013年8月	2014年1月																																																																				
ティエス	2013年8月	実施中																																																																				
サンルイ	2013年8月	未実施																																																																				
マタム	2013年9月	2014年1月																																																																				
ジガンシヨール	2013年10月	2013年12月																																																																				
セジュー	2013年10月	2013年12月																																																																				
ルーガ	2013年10月	未実施																																																																				
<p>4-2 CGE 機能化モデルの全国普及のための技術支援を行う。</p>	<p>未実施</p>																																																																					

		<ul style="list-style-type: none"> ・全国普及のための資金の確保と支出の遅れが、フアティック州及びカプリン州以外の州での活動の開始を妨げた。 ・カオラックでの研修は、JICAの費用負担で実施された。 ・プロジェクトは、活動と仕事のチェックリストを策定している。同チェックリストには、やるべき仕事とその責任者、並びにスケジュールが示されている。 ・プロジェクト実施体制については、ANNEXE 4 参照のこと。 ・ETNメンバーの役割は、そのときどきの状況に応じて割り当てられる。 ・プロジェクトメンバー間のコミュニケーションは十分である。プロジェクト事務局は国民教育省内にあるため、プロジェクトメンバーはほぼ毎日顔を合わせている。さらに、必要に応じて、会議も開いている。 ・ETNメンバーと ETR メンバーの間でのコミュニケーションは、現場訪問時や電話、eメールを通じて、図られている。 ・3人目の日本人専門家の派遣が遅れたため、他の日本人専門家の業務負担が過度となった。 ・ETNと ETRのメンバーは積極的にプロジェクトの実施にかかわっている。ヒアリングを実施したメンバーからは、プロジェクトの活動を最優先させているとの回答が得られた。 ・ETN及び ETR メンバーの意識は高く、日本人専門家は技術面及びロジスティック面での支援に集中できる。 ・セネガル政府側の負担額は年々増加している。2013年度は、モデルの全国普及のために BCIの枠組みで、238,000,000FCFA (約 47,600,000 円) が確保された。 ・世銀 PAQEEB の枠組みで、2 百万 USD が割り当てられた。プロジェクトは、PAQEEB の指針と一致したものとなるよう、学校活動計画策定研修ガイド及びリソース管理ガイドを改訂した。 ・JICA は、PAQEEB の枠組み内で、CGE 機能化モデルの全国普及をめざすことに関して、覚書を締結しようとしている。2014年3月5日の実施をめざしている。 ・プロジェクトは、3カ月に一度開催される、教育の分権化に関するドナー会合の分科会に参加している。この会合において、プロジェクトの経験を共有する機会もあった。 ・PAES と PREMST の合同ミッションを 2011年10月に実施したが、国レベルでの両プロジェクトの連携にはいたっていない。
モニタリングの実施状況		
プロジェクトの実施体制		
相手国側のオーナーシップ		
他のプロジェクトとの連携		
阻害要因及び貢献要因		<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトは、全国普及のために、JSDFの資金を活用する予定であった。しかしながら、この資金は斬新で独創性に富んだ手法への適用が前提とされていたことから、パイロット地域において開発された CGE モデルを全国に普及するという本プロジェクトの計画は適用対象外となり、プロジェクトは他の資金を新たに見つけることを余儀なくされた。 ・分散化レベルでの資金難、並びに、計画調整の複雑さが、地方での研修の実施を遅らせている。 ・ニジェール、ブルキナファソ、マリといった西アフリカ諸国にて展開されている「みんなの学校」プロジェクトの経験が学校への補助金管理方法に関するマニユアル作成等に活用された。 ・複数回の研修マニユアル (ガイド) の改訂など状況に応じた柔軟な対応が関係者との合意形成に寄与し、「機能する CGE モデル」の確立に至った。
中間レビュー後のフォローアップ状況	中間レビューの内容を関係者間で共有したか、機能化した CGE モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果は、中間レビュー直後に、関連する局長間で、共有された。 ・しかしながら、プロジェクトは中間レビュー直後には、JCC を開催しなかった。JCC を開催したのは 2012 年 9 月であった。 ・プロジェクトは、CGE 連合の役割についてのすべての関係者の理解を深めるために、フアティック州とカ

		<p>ルの完成のための措置はとったか。</p>	<p>フリントン州で、それぞれ3回の会合を開催した。 -CGE 連合の機能強化のための会合（経験共有ワークショップ）を、2012年11月にフアティック州とカ フリントン州で開催した。 -2013年2月に、フアティック州とカフリン州で、第1回州教育フォーラムを開催した。 -2014年2月に、フアティック州とカフリン州で、第2回州教育フォーラムを開催した。 ・「CGE 連合機能強化」担当の日本人短期専門家が派遣された。 ・プロジェクトは、CGE 連合の機能にかかると視聴覚教材を策定した。同視聴覚教材は2013年3月に承認さ れた。 ・プロジェクトは研修の方法と内容を改善し、「GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE (CGE 連合設立研修)」を改訂した。同ガイドは2013年11月に承認された。 ・プロジェクトは、「MODELE D'UNION DE COMITES DE GESTION D'ECOLE (UCGE) (CGE 連合モデル)」 を最終化しているところである。同モデルは、2014年3月の承認をめざしている。 ・プロジェクトは、CGE 機能化モデルの全国普及計画を策定し、同計画は、2013年6月の第5回 JCC で、 共有され、承認を得た。プロジェクトは、同計画を資金の利用可能性と執行状況に応じて、改訂している。 ・プロジェクトは、2013年3月末までに、PDM や PO を修正する必要性について、議論しなかった。 ・プロジェクトは CGE 機能化モデルの承認アトリエを開催した。プロジェクトで確立した CGE 機能化 モデルが、国民教育省による公式モデルとして認められた。 ・PAQUET では、「より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化」を 8 つの優先項目のひとつとしている。そして、CGE を資金の運用を担う組織として位置づけている。 ・プロジェクトは、政府や世銀をはじめとするドナーと交渉を続けた。結果、モデルの全国普及に必要 な資金がセネガル政府と世銀によって確保された。 ・2012年9月以降、初等教育局の2名の人材が ETN メンバーに加わった。 ・教育企画改革局の前フオーカルポイントの2012年12月の退職以後、新しいフオーカルポイントはいまだ 任命されていない。 ・すべての ETN メンバーが集まる定期的な会合は行われていない。メンバーは必要に応じて、会合を開い ている。 ・プロジェクトは、2013年6月21日の第5回 JCC の際に、全州の視学官を招いた。</p>
	<p>全国普及に向けた戦略を策定したか。</p>	<p>全国普及のための資金獲得の準備を行ったか。</p>	
	<p>ナショナルチームの強化のための措置をとったか。</p>	<p>視学官による経験共有ワークショップを開催したか。</p>	

4-2 評価5項目

評価項目	調査設問	評価結果
必要性	プロジェクト目標は、セネガル側のニーズに合致していたか。	<ul style="list-style-type: none"> • Décret 2002-652 で、CGE の設置が定められているが、CGE は十分に機能していなかった。プロジェクトは CGE 機能化モデルを構築し、その全国普及をめざすものである。(+) <ul style="list-style-type: none"> • 教育行政の地方分権化に関するこれまでの調査では、学校運営にかかわるコミュニティの巻き込みは教育の質の向上をもたらし、生徒のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されており、CGE を通じた学校運営におけるコミュニティの参加の進捗は、上位目標となる教育の質の向上に貢献されることが期待される。(+) <ul style="list-style-type: none"> • ヒアリングした学校長や CGE メンバーによると、CGE モデルはコミュニティに受け入れられている。同アプローチは、各学校がかかえる真の問題をベースに策定する PAV における活動実施を通じて、各学校のニーズに応えている。(+) しかしながら、手段に制約があるため、CGE は、学校や生徒、保護者のすべてのニーズに応えることはできない。(－)
優先度	セネガルの開発政策との整合性はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> • 2013 年 7 月、PDEF2001-2011 に次ぐ、教育・訓練分野の新しいセクタープログラムである PAQUET が承認された。 <ul style="list-style-type: none"> • より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、新たに教育セクターの開発政策ペーパーである PAQUET (2013 - 2025) における 8 つの優先項目のひとつである。(+) • PAQUET では、CGE の役割と責任が明確に規定されている。CGE は配賦される資金のマネージメントを担う。(+) • PAQUET では、10 年間の義務教育課程の完全実施に向けた基礎教育サイクルでの優先事項のひとつとして、地方自治体、コミュニティを含む、教育に関するすべてのアクターを動員することが述べられている。(+)
	日本の援助政策との整合性はあるか。	<p>本プロジェクトは、以下のとおり、日本の援助政策との整合性が維持されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2013 年に改訂された日本の対セネガル国別援助方針では、基礎的社会サービスの向上が重点分野のひとつである。アクセス・質・学校運営の改善を通じた基礎教育の強化は、基礎社会サービスの向上に資するプログラムのひとつとして位置づけられている。(+) • TICAD V の行動計画では、教育のアクセス及び質の改善に資する「みんなの学校」プロジェクトの拡充を表明している。(+)

			<ul style="list-style-type: none"> ・セネガルの教育は質と学校運営の問題に直面している。運営の強化は、プロジェクトで構築した CGE モデルの一部でもあり、さらに、本プロジェクトの上位目標では、教育の質の改善をめざしている。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトは、最初の2年間のパイロット州として、ファティック州のみを想定していたが、2011年9月以降、異なる地域での検証を通じて CGE のモデルを改善することを目的に、カフリン州をパイロット地域に加えた。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・カフリン州は、教育指標が劣った地域であり、またドナーからの支援が少ない地域であったため、選定された。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・さらに、カフリン州は、トイレの設置、水、電気といった教育環境という観点からも、恵まれていない州であった。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトが構築した CGE モデルは、2012年11月に承認されており、全国に普及される予定である。(+) ・同分野での日本の協力の経験は、ニジェールで2003年に開始した「住民参画型学校運営改善計画（みんなの学校）」にさかのぼる。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・その後、同類のプロジェクトがセネガル、マリ、ブルキナファソで開始しており、経験は蓄積されており、関係者間での情報共有もなされている。(+) ・プロジェクトのチーフアドバイザーはニジェールのプロジェクトでも専門家としての活動実績があり、ニジェールでの経験が生かされている。(+) ・「実績の検証」で示したとおり、プロジェクトの当初計画期間内に、プロジェクト目標を達成するのは困難である。(－) ・機能する CGE モデルは確立し、承認された。(+) しかしながら CGE 設立研修及び CGE 機能化研修の全州での実施はまだ完了していない。よって、プロジェクト目標の指標の達成度を現段階で評価するのは時期尚早である。(－) ・CGE 設立研修に関しては、12州中11州で研修を終了しておりプロジェクト終了時までに全州での実施が完了する可能性が高い。(+) ・2013年7月以前に研修を終了した4州についての CGE 設置率は96.3%である。(+) このことは研修が適切に実施されれば、機能する CGE が全国に普及される可能性が高いことを示している。(+) ・成果とプロジェクト目標の因果関係には問題がない。成果1と成果2は、機能する CGE モデルの確立に寄与する。(+) 成果3と成果4は CGE モデルの全国普及に寄与する。(+)
	<p>プロジェクトのアプローチは手段として妥当か。</p>	<p>日本の技術の比較優位性はあるか。</p>	
<p>手段としての適切性</p>	<p>プロジェクト目標はどの程度達成されたか。「機能する学校運営委員会 (CGE) のモデルが確立され、全州に普及される」か。</p>	<p>プロジェクト目標はどの程度達成されたか。「機能する学校運営委員会 (CGE) のモデルが確立され、全州に普及される」か。</p>	
<p>成果とプロジェクト目標達成の</p>	<p>プロジェクト目標達成のために十分であったか。</p>		
<p>担当者</p>			

	因果関係	アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響があったか。	<p>外部条件「パイロット州において、研修を受講した行政官が異動しない」に関して；</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトはフアテイク州において25人、カフリン州において21人の行政官に対して研修を行った。そのうち何人かは異動したが、プロジェクトの実施にマイナスの影響は与えていない。(+) <ul style="list-style-type: none"> ピアリングしたIA及びIEFによると、他の州へ異動した行政官は、モデルの全国普及において、有用な人材になっている。(+) <ul style="list-style-type: none"> 外部条件「ドナーの介入に関する協調及び調和が悪化しない」に関して； ドナー間の協調及び調和は深刻な要因とはなっておらず、同外部条件による影響もない。(+) <ul style="list-style-type: none"> プログラムやプロジェクトによる資金がCGEの機能化研修実施前に各学校に配賦されることは、CGEの機能を脅かすリスクをはらんでいる。(－)
	アウトプットの産出	プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か？	<ul style="list-style-type: none"> CGE機能化モデルの全国普及のための資金の確保と支出に遅れが生じ、成果4に関する活動の実施が困難となり、CGE機能化モデルの全国普及に引き続き取り組む必要がある。(－) 「実績の検証」で示したとおり、成果1、2、3はおおむね達成されつつあるが(+)、成果4の達成は遅れている。(－) 成果4についての評価は時期尚早である。資金の確保と支出の遅れが原因で本成果の達成にかかわる活動は実施途中にある。(－)
資料表	活動とアウトプット産出の因果関係	アウトプットを産出するために必要な活動であったか。	<ul style="list-style-type: none"> 成果1に関して、プロジェクトは5種のガイドと2種の視聴覚教材を作成した。当初予定では、3種のガイドの作成であった。プロジェクトは、現状に応じた内容となるようガイドを毎年改訂した。(+) しかしながら、こうした改訂プロセスを経たため、成果1の達成には、当初予定より多くの時間を要した。(－) 成果2に関して、カフリン州がパイロット州に加えられた。にもかかわらず、成果2に関連する活動は予定どおり実施され、成果2の達成に大きく貢献した。(+) 活動2.5は現在も実施中である。同活動はCGE連合モデルの承認をめざしている。 活動3.1～3.3は、成果3を産出するに十分な活動であった。(+) しかしながら、活動3.3には、当初予定より多くの時間を要した。このことが、成果3の達成を遅らせた。(－) 成果4に関する活動は現在実施中で、完了していないため、成果4に関する活動の充足度を評価するのは時期尚早である。
	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件の影響はあったか。	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件の影響はあったか。	<p>外部条件「全州において、研修を受講した教育行政官が異動しない」に関して；</p> <ul style="list-style-type: none"> 同外部条件による影響は受けていない。各州の視学官は研修の直前に講師研修を受けた。(+)

			<ul style="list-style-type: none"> ・カウンタートパートに関し、2012年9月以降、初等教育局の2人の人員がETNメンバーに加わった。このことが、他のETNメンバーの業務量の軽減につながった。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトのセネガル側負担分は予算で確保されているが、その執行率は低い(当初計画に対して13%の執行率)。(－) ・日本人専門家の数は最小限に抑えられているが、彼らのたゆまぬ努力の結果、非常に高い成果が発揮されている。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・3人目の日本人専門家の派遣の遅れが、他の日本人専門家の過度の業務負担につながった。(－) ・プロジェクトは他国の「みんなの学校」プロジェクトでの経験を生かして、効率的に機能するCGEの設置を実施している。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・機能するCGEモデルはコミュニティの参加を強めた。学校活動計画はコミュニティによる負担で実施されている。(+) ・成果1及び2に係る活動はタイミングよく実施されており、このことが2012年11月のモデルの承認につながった。(+) ・一方で、活動3.3には計画以上の時間と労力を要した。これに加えて、予算確保後も支出のタイミングが遅れ、その結果、活動4.1と4.2の実施の遅れを招いた。(－)
	<p>投入のタイミング・質・量</p>	<p>活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミングよく実施されたか。</p>	<p>《学校レベルでの教育環境の改善》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「4-1 実績の検証」で示したとおり、CGE活動の成果としての学校環境の改善(施設の改修、教育資機材の提供、教員のモチベーションの向上、住民の意識の変化など)が確認された。(+) <p>《教育指標の改善》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば、フアティック州では、初等教育修了資格試験の合格率の順位が、14州中13位から6位に向上した。(+) 留年率に関しては、フアティック州及びカプリン州の両州で改善が確認された。(+) 教育指標の推移の詳細については、「4-1 実績の検証」を参照のこと。 ・しかしながら、プロジェクトの直接的貢献を測るためには、更なる調査を行う必要がある。 ・各CGEが継続的に活動し、持続的なモニタリングシステムが構築されれば、上位目標が達成される可能性は高いだろう。(+)
	<p>上位目標達成の見込み</p>	<p>上位目標は達成される見込みか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・CGEの設置は、プロジェクト目標の達成につながるが、各CGEが実施する活動の種類と質に大きく左右される。(+/-) ・CGEの設置及び機能化が進んでいるパイロット地域においてはCGE活動が一定の影響を及ぼしたと考える学校・家庭における教育環境の改善や教育指標(初等教育修了試験の合格率・留年率)の向上が確認された。 ・しかしながら、教育指標の改善に影響を与える要因は複数ある。上位目標に対するプロジェクト目標の直接的貢献を測るには追加的な調査が必要である。(－)
	<p>上位目標とプロジェクト目標の関係</p>	<p>上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。</p>	

		プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか。	「学校運営に関する教育地方分権化政策が継続される。」 <ul style="list-style-type: none"> ・同外部条件は、現時点においても、上位目標に至るまでの重要な外部条件である。 ・より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、PAQUET (2013～2025年)における8つの優先項目のひとつである。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングした地方自治体長によると、CGE連合は、住民が会って、自治体のさまざまな課題について話す良い機会となっている。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・IEF GossasはIEFの資金で県ブレフォーラムを実施した。(+) このことは県レベルの関係者一同が集い、地域内に存在する教育についての課題を議論する良い機会となった。(+) ・より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、PAQUET (2013～2025年)における8つの優先項目のひとつである。(+) ・PAQUETでは、CGEは配賦される資金のマネジメントを担う機関として、役割と責任が明確に規定されている。(+) ・プロジェクト実施中のCGEの機能化に関連する活動の実施体制は明確化されている。(+) <ul style="list-style-type: none"> しかしながら、この組織体制は、制度化されていないため、プロジェクト終了後も維持されるかは不確実である。(－) ・プロジェクトは、UCGEをモニタリングを担う主要な機関に位置づけているが、UCGEのモデルはまだ承認されていない。(－) ・全国普及のための研修終了後は、モニタリングが主な活動となる。CGEのモニタリングは視学官による通常業務に統合されていることを見込んでおり、通常業務のモニタリング費用はIA/IEFの予算に組み込まれている。(+) しかしながら、ヒアリングしたIA/IEFからは、モニタリングを実施するにあたっての十分な手段がないとの回答も得られている。(－) ・世銀/GPEによる教育セクタープログラムにより学校運営に関する活動は予算化されている(2013-2017: 26.7百万USD)。(+)
	波及効果	上位目標以外の波及効果はあるか。	
	政策・制度面	政策支援は協力終了後も継続される可能性は高いか。	
	組織・財政面	CGEによる学校運営の実施に関して、責任を担う組織は維持されるか。	
	技術面	プロジェクトで開発された技術はセネガル側で受容されているか。	
(感) 世銀			

		関係者の能力開発は十分に行われているか。	<ul style="list-style-type: none"> • IA/IEF はモニタリングを行うに十分な技術的能力は有している。(+) しかしながら、手段と時間の制約があり、十分なモニタリングができていない。(－) • 負担金未払いによる資金不足が一因で、機能していない CGE 連合もある。 • 活動を計画し、実施するに十分な能力があると回答した CGE もあれば(+)、十分ではないと回答した CGE もある(－)。現場でのより効果的な運用のためには、補完研修が有用である。
社会・文化・環境面		女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により、持続的効果を妨げる可能性はないか？	<ul style="list-style-type: none"> • ほとんどの CGE がコミュニティからの一定程度の貢献が得られている。(+) しかしながら、動員できた資金源には地域間で格差がある。フアティック州では、CGE による平均動員額が 223,261FCFA (約 45,000 円) であるが、カフリン州では 76,882FCFA (約 15,000 円) である。(－) • IEF によると、僻地にある CGE とはコミュニケーションや移手段に困難がある。(－) • 父兄によると、コミュニティの負担は持続可能なレベルであり、継続的に CGE 活動にかかわっていく覚悟がある。(＋)

平成 26 年 3 月 3 日

セネガル国教育環境改善プロジェクトフェーズ 2 (PAES2) 終了時評価調査 現地報告書

総括・団長 橋 秀治
協力企画 村岡 隆之
評価分析 長谷川 安代

標記終了時評価調査について、調査団は 2 月 17 日から 3 月 4 日まで現地調査を行いましたところ、結果を以下に報告します。

1. 協力の背景と概要

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

このような背景から、JICA は 2007 年 5 月から 2010 年 5 月まで 3 年 1 カ月、ルーガ州において、機能する CGE による学校運営改善のモデル策定を目的とした技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクト」（以下、「プロジェクトフェーズ 1」と記す）を実施した。プロジェクトフェーズ 1 により機能する CGE が設立された小学校では、就学率がプロジェクト介入前と比較して 16.1% 増加したほか、初等教育修了資格試験の合格率が 26% 向上するなど、アクセス及び質の改善がみられた。

プロジェクトフェーズ 1 の成果をもとに、セネガルが機能する CGE の全国展開に係る技術協力プロジェクトの要請を行ったことを受けて、JICA はセネガルにおいて、教育省企画改革局をカウンターパート（C/P）機関として、2010 年 9 月から 2014 年 8 月までの 4 年間の予定で、技術協力プロジェクト「教育環境改善プロジェクトフェーズ 2」を実施しており、現在 3 名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整/CGE 能力強化、業務調整/CGE モニタリング）を派遣中である。

2. 調査目的

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

3. 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長／総括	橘 秀治	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 課長
協力企画	村岡 隆之	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 調査役
評価分析	長谷川 安代	個人コンサルタント

4. 調査日程

月 日			業務行程
1	2月16日	日	(長谷川団員ダカール着)
2	2月17日	月	JICA セネガル事務所及び日本人専門家との打合せ
3	2月18日	火	現地コンサルタントとの打合せ 県視学官事務所 (IEF) カフリン、IEF ゴサス、IEF フンジュン、州視学官事務所 (IA) ファティックとの面談
4	2月19日	水	(村岡団員、ダカール着) (長谷川団員、ファティック州へ移動) CGE ムスタファベディ及び教員との面談
5	2月20日	木	ンパール自治体長及び CGE 連合ンパールとの面談 CGE チャベディエン及び教員との面談
6	2月21日	金	(長谷川団員、ダカールへ移動) 世界銀行セネガル事務所との面談 ナショナルチームとの面談 日本人専門家との面談
7	2月22日	土	書類整理、M/M 案作成
8	2月23日	日	(橘団長、ダカール着) 書類整理、M/M 案作成
9	2月24日	月	事務次官への表敬及び面談 日本人専門家との打合せ (長谷川団員、カフリン州へ移動) IA 及び IEF カフリン、ブレル自治体長、CGE 連合ブレルとの面談
10	2月25日	火	(橘団長、村岡団員、カフリン州へ移動) CGE クヤネンジャイネ、教員・保護者会への面談、CGE メディナファス、教員・保護者会への面談
11	2月26日	水	IEF マレムオダール、CGE 連合サーニャ・サーニャ自治体長、IA カフリンへの表敬・面談 (調査団員、ダカールへ移動)
12	2月27日	木	M/M 作成・協議
13	2月28日	金	M/M 協議
14	3月1日	土	書類整理、M/M 作成

15	3月2日	日	書類整理、M/M作成
16	3月3日	月	JICA事務所報告
17	3月4日	火	M/M署名 日本大使館報告 ダカール出発

5. 評価結果

5-1 プロジェクトの達成度と実施プロセス

(1) プロジェクトの達成度

1) 成果

成果1：フェーズ1で構築されたCGEモデルが見直され、改善される。

- ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DU CGE》が策定され、2011年10月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは2012年11月に承認された。[指標1.1]
- ・《GUIDE DE FORMATIONS DES CGE A L'ELABORATION D'UN PAV》が策定され、2011年12月に承認された。同ガイドは、PAQUET及びPAQEEBの指針を統合するために、再改訂され、最新のバージョンは2013年11月に承認された。[指標1.2]
- ・《GUIDE DE FORMATION A LA MISE EN PLACE DES UNIONS DE CGE》は、2011年12月に承認された。同ガイドは再改訂され、最新のバージョンは、2013年11月に改訂された。[指標1.3]

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

- ・ファティック州とカフリン州の95.9%の校長が、CGE設立研修に参加した。[指標2.1]
- ・ファティック州とカフリン州の97.7%の学校がCGEを設立した。[指標2.2]
- ・ファティック州とカフリン州の93.8%のCGE代表が計画策定研修に参加した。[指標2.3]
- ・ファティック州とカフリン州の75.1%のCGEが自発的學校活動計画(PAV)をIEFに提出した(2012-2013年度)。[指標2.4]
- ・IEFに年間報告書を提出したファティック州とカフリン州の98.4%のCGEが少なくとも1つの活動を実施した。[指標2.5]
- ・年間報告書を提出したファティック州とカフリン州の54.3%のCGEが少なくとも年に3回住民総会を開催した。[指標2.6]
- ・ファティック州とカフリン州の95.6%のCGE代表者が、モニタリング研修に参加した。[指標2.7]
- ・100%の市/村落共同体でCGE連合(UCGE)が形成された。[指標2.8]
- ・年間活動総括表を提出した82.1%のUCGEが、少なくとも年3回の総会を開催した。[指標2.9]
- ・ファティック州とカフリン州の77.1%のCGEがIEFに年間活動総括表を提出した。[指標2.9]

標 2.10]

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

- ・ 現地コンサルタントによる外部評価が実施され、最終報告書が 2012 年 8 月 10 日に提出された。[指標 3.1]
- ・ 2012 年 11 月の承認アトリエで CGE 機能化モデルが承認された。[指標 3.2]
- ・ セネガル政府統合投資予算(BCI)の枠組みで 308,000,000FCFA(2013 年)が、世銀 PAQEEB の枠組みで 2 百万ドルの資金が確保された。[指標 3.3]

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

- ・ CGE 機能化モデルの全国普及計画が策定され、2013 年 6 月の第 5 回合同調整委員会(JCC)で承認された。[指標 4.1]
- ・ CGE 設立研修が 12 州中 11 州で実施されたが、参加者数等についてはまだ集計できていない。[指標 4.2]
- ・ CGE 機能化研修は、カオラック州でしか実施されていないため、[指標 4.3] 及び [指標 4.4] について評価するのは時期尚早である。

2) プロジェクト目標

機能する学校運営委員会 (CGE) のモデルが確立され、全州に普及される。

- ・ CGE は、CGE 設置研修受講後に設置される。7 州においては、CGE 設置研修は 2013 年 12 月以降に実施された。しかしながら、CGE 設置までには、もう少し時間がかかる。[指標 1]
- ・ [指標 2] 及び [指標 3] にかかわる研修は、まだ実施されていないため、本指標の到達度を評価するのは時期尚早である。

3) 上位目標

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

- ・ 学校施設の整備、学習資材の配布、学校給食の準備など、CGE 活動による直接的な教育環境の改善が確認された。こうした改善は、教員がより多くの時間を教育に割くことを可能にし、また児童の学びを容易にしている。さらに、CGE 活動に参加することを通じて、住民の学校はコミュニティのものであるという意識が高まってきている。[指標 1]
- ・ 例えば、ファティック州では、卒業試験の合格率の順位が、13 位から 6 位に上がった。しかしながら、こうした教育指標の向上には複数の要因があるため、プロジェクトの介入とこうした指標の変化との直接的な関係を測るためには更なる調査が必要である。[指標 2]

(2) 実施プロセス

特記事項については、次のとおり。

- ① プロジェクトは、より現状に沿った内容となるよう、研修マニュアルを複数回改訂した。最新の「CGE 設立ガイド」は、「教育の質、公平性及び透明性改善プログラム (PAQUET)」と「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト (PAQEED)」の指針を統合して、2013 年 11 月に改訂された。こうした改定はプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の中では想定されていなかった。
- ② ファティック州に加えて、カフリン州がパイロット地域に加えられた。しかしながら、活動 2.1、2.2、2.3、2.4 は、計画どおりに実施された。
- ③ 活動 2.5 は現在実施中である。プロジェクトは、CGE 連合モデルの最終化を図っているところである。
- ④ 活動 3.3 の実施には、計画よりも多くの時間と労力を要した。プロジェクトは、当初、日本社会開発基金 (JSDF) の資金を活用して、全国普及することを想定していた。しかしながら、JSDF 資金は活用できず、プロジェクトは別の資金の活用を余儀なくされた。全国普及のための資金の確保と支出の遅れが活動 4.2 の実施の遅れを招いた。
- ⑤ 活動 4.2 は、パイロット州以外の全州での 1)CGE 設立研修の実施と 2)CGE 機能化研修の実施の 2 段階に区分される。2)については、JICA が資金を負担したカオラック州においてのみ、実施済みである。
- ⑥ 3 人目の長期専門家の派遣の遅れが、他の 2 人の専門家の業務負担に影響を及ぼした。
- ⑦ 世銀 PAQEED の枠組みで、2 百万 USD が確保されている。
- ⑧ IA/IEF レベルでの資金の利用可能性及び計画の複雑さが研修実施の遅れを招いている。

5-2 項目評価結果

項目	評価内容
妥当性 (非常に高い)	<p><u>必要性</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2002 年 7 月 2 日付 Décret 2002-652 で、CGE の設置と機能が定められている。しかしながら、CGE はすべての学校には設置されておらず、機能もしていなかった。プロジェクトの実施は全国普及に耐え得る CGE モデルを構築し、CGE の機能を強化するものである。(+) ・ 教育行政の地方分権化に関するこれまでの調査では、学校運営にかかわるコミュニティの巻き込みは教育の質の向上をもたらし、生徒のパフォーマンスに影響を与えることが指摘されている。(+) ・ 学校長、CGE メンバーによると、CGE モデルはコミュニティに受け入れられている。同アプローチは、各学校がかかえる真の問題をベースに策定する PAV における活動実施を通じて、各学校のニーズに込えている。(+) <p><u>優先度 (セネガル側・日本側政策との整合性)</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、新たに教育セクターの開発政策ペーパーである PAQUET (2013~2025 年) における 8 つの優先項目のひとつである。(+) ・ PAQUET では、10 年間の義務教育課程の完全実施に向けた基礎教育サイクルでの優先事項のひとつとして、地方自治体、コミュニティを含む、教育に関

	<p>するすべてのアクターを動員することが述べられている。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・第5回アフリカ開発会議 (TICAD V) の行動計画では、教育のアクセス及び質の改善に資する「みんなの学校」プロジェクトの拡充を表明している。(+) ・2013年に改訂された日本の対セネガル共和国 国別援助方針では、基礎的社会サービスの向上が重点分野のひとつである。アクセス・質・運営の改善を通じた基礎教育の強化は、基礎社会サービスの向上に資するプログラムのひとつとして位置づけられている。 <p><u>手段としての適切性：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・セネガルの教育は質と運営の問題に直面している。運営の強化は、プロジェクトで構築した CGE モデルの一部でもあり、さらに、本プロジェクトの上位目標では、教育の質の改善をめざしている。 ・同分野での日本の協力の経験は、ニジェールで 2003 年に開始した「住民参画型学校運営改善計画 (みんなの学校)」にさかのぼる。その後、同類のプロジェクトがセネガル、マリ、ブルキナファソで開始しており、経験は蓄積されており、関係者間での情報共有もなされている。 </p>
<p>有効性 (中程度)</p>	<p><u>プロジェクト目標の達成：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの当初計画期間内に、プロジェクト目標を達成するのは困難である。(－) ・機能する CGE モデルは確立し、承認された。(+) しかしながら CGE 設立研修及び CGE 機能化研修の全州での実施はまだ完了していない。よって、プロジェクト目標の指標の達成度を現段階で評価するのは時期尚早である。(－) ・CGE 設立研修に関しては、12 州中 11 州で研修を終了しておりプロジェクト終了時までに全州での実施が完了する可能性が高い。(+) ・2013年7月以前に研修を終了した4州についての CGE 設置率は 96.3%である。(+) このことは研修が適切に実施されれば、機能する CGE が全国に普及される可能性が高いことを示している。(+) <p><u>成果とプロジェクト目標達成の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 1 と成果 2 は、機能する CGE モデルの確立に寄与する。(+) ・成果 3 と成果 4 は CGE モデルの全国普及に寄与する。(+) ・ファティック州とカフリン州以外の州への CGE モデルの全国普及に向けた資金の確保と支出の遅れが、成果 4 に関連する活動の実施を妨げた。このことにより、機能する CGE モデルの全国普及が妨げられた。(－) ・プログラムやプロジェクトによる資金が CGE の機能化研修実施前に各学校に配賦されることは、CGE の機能を脅かすリスクをはらんでいる。(－)
<p>効率性 (中程度)</p>	<p><u>アウトプットの産出：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果 1、2、3 はおおむね達成されつつあるが (+)、成果 4 の達成は遅れている (－)。 ・成果 4 についての評価は時期尚早である。資金の確保と支出の遅れが原因で本成果の達成にかかわる活動は実施途中にある。(－)

	<p><u>活動とアウトプット産出の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果2に関しては、カフリン州がパイロット地域に加わったが、成果2に係る活動は計画どおり実施され、このことが成果2の達成に貢献した。(+) <ul style="list-style-type: none"> ・活動2.5は現在実施中である。UCGEのモデル承認をめざしている。 <p><u>投入のタイミング・質・量：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果1及び2に係る活動はタイミングよく実施されており、このことが2012年11月のモデルの承認につながった。(+) ・一方で、活動3.3には計画以上の時間と労力を要した。これに加えて、予算確保後も支出のタイミングが遅れ、その結果、活動4.1と4.2の実施の遅れを招いた。(-) ・プロジェクトは「みんなの学校」群での経験を生かして、効率的に機能するCGEの設置を実施している。(+) ・機能するCGEモデルはコミュニティの参加を強めた。学校活動計画はコミュニティによる負担で実施されている。(+) ・プロジェクトのセネガル側負担分は予算で確保されているが、その執行率は低い。(-)
<p>インパクト (やや高い)</p>	<p><u>上位目標達成の見込み：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・CGE活動の直接的な成果としての学校環境の改善（施設の修繕、教育資機材の提供、学校給食など）が確認された。こうした改善は、教員が教育に割ける時間の増加、授業の質の改善につながっており、このことが児童の学びを容易にしている。(+) ・CGE活動に参加することを通じて、学校はコミュニティのものであるという住民の意識が高まってきている。(+) ・教育指標の改善については、例えば、ファティック州ではCFEEの合格率の順位が、14州中13位から6位に向上した。(+) 留年率に関しては、ファティック州及びカフリン州の両州で改善が確認された。(+) しかしながら、プロジェクトの直接的貢献を測るためには、更なる調査を行う必要がある。 <p><u>上位目標とプロジェクト目標の因果関係：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・CGEの設置は、プロジェクト目標の達成につながるが、各CGEが実施する活動の種類と質に大きく左右される。 <p><u>波及効果：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングした地方自治体長によると、CGE連合は、住民が会って、自治体のさまざまな課題について良い機会となっているとしている。(+) ・IEF GossasはIEFの資金で県プレフォーラムを実施した。このことは県レベルの関係者一同が集い、地域内に存在する教育についての課題を議論する良い機会となった。
<p>持続性 (中程度)</p>	<p><u>政策・制度面：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・より効率的・包括的なガバナンスを目的とした教育の分権化・分散化の強化は、現行のPAQUETにおける8つの優先項目のひとつである。(+)

組織・財政面：

- ・世銀/GPEによる教育セクタープログラムにより学校運営に関する活動は予算化されている（2013～2017年：26.7百万USD）。(+)
- ・セネガル政府は、学校の機能化のために各学校に対し児童1人当たり3,500FCFAを配賦することを約束している。2014年度の総額は54億FCFAである。(+)
- ・プロジェクト実施中のCGEの機能化に関連する活動の実施体制は明確化されている。しかしながら、この組織体制は、制度化されていないため、プロジェクト終了後も維持されるかは不確定である。
- ・プロジェクトは、UCGEをモニタリングを担う主要な機関に位置づけているが、UCGEのモデルはまだ承認されていない。(-)
- ・前述の懸案事項に関して、2002年7月2日付のDécret 2002-652は、現在、改訂過程にある。(+)
- ・全国普及のための研修終了後は、モニタリングが主な活動となる。CGEのモニタリングは視学官による通常業務に統合されることを見込んでおり、通常業務のモニタリング費用はIA/IEFの予算に組み込まれている。(+) しかしながら、ヒアリングしたIA/IEFからは、モニタリングを実施するにあつたての十分な手段がないとの回答も得られている。(-)

技術面：

- ・プロジェクトで確立したCGEモデルはセネガルにおいて評価されている。ヒアリングを実施したCGEメンバー、教員、保護者からは、CGE設置後の学校の変化に満足しているとの回答が得られた。住民は、CGEが学校にもたらす変化について、徐々に理解し始めている。(+)
- ・世銀は、CGEモデルの全国普及を財政面から後押ししている。このことはプロジェクトで確立した機能するCGEモデルが有効なモデルとして評価されていることを示している。(+)
- ・IA/IEFはモニタリングを行うに十分な技術的能力は有している。(+) しかしながら、手段と時間の制約があり、十分なモニタリングができていない。(-)

社会・文化・環境面：

- ・ほとんどのCGEがコミュニティからの一定程度の貢献が得られている。(+) しかしながら、動員できた資金源には地域間で格差がある。(-)
- ・IEFによると、僻地にあるCGEとはコミュニケーションや移動手段に困難がある。(-)
- ・父兄によると、コミュニティの負担は持続可能なレベルであり、継続的にCGE活動にかかわっていく覚悟がある。(+)

5-3 結論

プロジェクトは、CGEモデルの確立そして全国普及に向けて、多くの努力をしてきた。同プロジェクトは教育セクターの分権化/分散化を進めるセネガル政府の政策に合致したものである。プロジェクトで構築したCGEモデルはセネガルのコミュニティからも評価されており、調査団は、

CGE がもたらした多くの正のインパクトを確認した。

研修が現時点までに全州で実施されていないことを除くと、プロジェクト活動はおおむね成功裏に実施されてきている。ナショナルチーム（ETN）及び州チーム（ETR）のメンバーの献身的な取り組みがプロジェクトの成功につながっている。しかしながら、モデルの全国普及に係る研修の全州の実施は、完了していない。また、モデルの持続性のためには、モニタリングシステムを含む組織面の強化に向けて、更なる努力をする必要がある。こうした理由から、調査団は 2014 年 8 月までのプロジェクト期間中にプロジェクト目標を達成することは困難であろうと判断し、セネガル及び日本側の関係機関に対し、1 年間の延長を提言することについて、合意した。

こうした調査結果を踏まえ、調査団は、次のような提言を行った。

6. 提言

プロジェクトの活動の実施改善に向け、終了時評価調査団は以下の提言を述べた。これらを実施するには JCC を開催し、評価結果を共有するとともに、JCC 開催後においては定期的に進捗について議論することが重要である。

6-1 プロジェクト終了までに取られるべき措置（短期的提言、2015 年 8 月末まで）

（1）延長期間中の活動計画の策定

延長期間中に想定される活動は PDM 改定案（ANNEX 6）及び PO 改定案（ANNEX 7）のとおり。なお、これらについてはプロジェクト期間の延長が決定された際に改めて正式に合意するものとする。改訂版の活動の柱は以下の 3 点である。

- ・適時の研修の実施
- ・モニタリング体制の強化
- ・質の改善モデルの試行

1) 適時の研修の実施：関係者間での情報共有

世界銀行の PAQEEB、教育省の BCI により第 2 段階（CGE 機能強化）研修実施のための予算は確保されているものの、PAQEEB/BCI 予算執行手続きの遅れなどにより、当初計画よりも研修の実施が遅延している。適切な時期に必要な予算が執行されるよう教育省内関係部署間〔企画改革局（DPRE）、総務・設備局（DAGE）等〕及び関係機関との円滑な連絡調整・情報共有の徹底が必要である。

2) モニタリング体制の強化

a) CGE 連合の強化

CGE 連合モデルの承認が遅滞なく実施され、残り 11 州への第 2 段階（CGE 機能強化）研修実施による機能する CGE の全国普及完了後、CGE 連合の設置及び機能強化が重要である。機能強化にあたり、例えば現在試行中のコミュニティアプローチによる教育フォーラムの制度化が挙げられる。

b) 実施体制の強化

① 中央レベルにおける CGE 担当部署の設置

現在の実施体制ではナショナルレベルでは初等教育局（DEE）、DAGE、DPRE の職員が本来業務と兼務しつつ ETN の一員としてプロジェクト活動に従事している。

プロジェクト活動の持続性確保のためには、実施機関並びに関係者の役割を明確に定めることで、中央レベルでのモニタリング体制を確立することが強く望まれる。

② 州・県レベルにおける CGE 担当者の設置

州・県レベルではフォーカルポイントというかたちで主に視学官がプロジェクト担当者として活動しているが、CGE 担当者というものは存在しない。プロジェクト終了後に CGE、CGE 連合のモニタリングを継続的に実施していくために、CGE の担当者を任命することが望まれる。

c) CGE、CGE 連合のモニタリングの教育省既存体制への統合

中央レベルでは教育省の総括セミナーや PAQUET の年次レビューなどが、そして、州レベルでは視学官調整会議が、CGE や CGE 連合の機能化を確実にモニタリングするための機会として活用できる。

また、視学官の業務所掌の中に CGE モニタリング業務を組み込むことを提案する。その実現に向け、PAES2 はパイロット州での経験に基づき、全体的なモニタリング体制の文書化を確実に行う必要がある。

3) 質改善モデルの試行

世界銀行の PAQEED プロジェクトによる学校交付金の交付開始が予定されている。この学校交付金は教育の質改善を目的としたものである。他方、これまでの CGE による活動はアクセスや学習環境の改善が中心であり、教育の質改善に関する活動は限定的である。このため、教育の質改善に資する活動の有効事例（パイロット 2 州における算数補助教材の試行）を実施することを提案する。

6-2 プロジェクト終了後に取られるべき措置（中・長期的提言、2015 年 9 月以降）

(1) PAQEED 資金を活用した教育の質改善の強化

調査団は世界銀行による PAQEED プロジェクトは 2014 年 2 月から 4 年間実施され、まもなく学校への交付金が配賦されることを確認した。PAQEED による交付金と教育環境改善プロジェクト (PAES) 能力強化研修が有機的に連携し、シナジー効果を発揮することが望まれる。このためには、本プロジェクトにより実施された（される）教育の質改善に関する有効な取り組みを世銀及びセネガル側関係機関で幅広く共有する取り組みを行うことが望ましい。

7. その他

(1) 学校交付金の交付前の CGE 機能強化研修

調査団は、学校交付金配賦前に CGE 機能強化研修実施の重要性を強調した。

セネガル側は一定数の CGE は既に十分な資金管理ができる体制にあることから交付金開始前の研修実施は必ずしも必要ではないことを主張した。CGE メンバーへの研修が以下の点について寄与することを両者は確認した。

- ① 交付金が教育の質改善のための活動に適切に使用されること
- ② 交付金の管理について透明性と説明責任が確保されること（あるいは交付金の不適切な管理・使用を防止すること）資金の管理について

8. 教訓

8-1 外部資金の活用

本プロジェクトにおいて確立された機能する CGE のモデルが世銀・教育のためのグローバルパートナーシップ (GPE) 共同融資による大型プロジェクト (PAQEED) 及びセネガル側の予算により着実に全国普及しつつある成功事例といえる。(当初は CGE の全国普及に 2008 年の TICAD IV の横浜行動計画でも明記された日本から世銀への信託基金である JSDF の活用を確実視していたが、実際には適用が認められず、急遽新たな資金源の確保が求められ、最終的には世銀・GPE の資金確保にたどり着いた。)

昨今の政府開発援助 (ODA) 予算の現状を踏まえると、今後もこのようなかたちで技術協力により有効なモデルを形成し、政策面へフィードバックを行いつつ、GPE など他ドナーの資金によるスケールアップを図っていくというアプローチが求められる。この観点から教訓と留意事項を整理する。

(1) PAES2 のガイドラインが現地とグローバルな関係者の両方に支持

プロジェクトの前半において全国展開を踏まえた質の高い「機能する学校運営委員会 (CGE) モデル」が確立され、これに基づき各種のガイドラインが参加型現地ワークショップなど透明性の高い承認プロセスを経て教育省により公式ガイドラインとして承認された。

また、世銀の SABER-SAA¹ というグローバルなエビデンスを基に世銀本部がリードして開発した「政策の質」の評価枠組みをセネガルに用いた分析結果に基づき、CGE の学校ガバナンスへの参加を強化し、学校に予算権限付与していくことが、教育成果に向けたアカウンタビリティの改善につながるとされた (セネガルの SABER-SAA には JICA 職員及び JICA 研究所も協力)。そのことが、世銀と GPE 共同融資による大型プロジェクト (PAQEED) が本プロジェクトによる CGE モデルの全国展開と、学校配賦金を併せた学校改善のためのコンポーネントを支援する根拠のひとつとされている (PAQEED-PAD, p.6)。

このようなかたちで現地政府から公式ガイドラインとして承認されるとともに、グローバルな文脈でもその意義を位置づけられたことが成功要因のひとつであると考えられる。前者については「みんなの学校」において着実に実施されている事項であるが、後者については必ずしも戦略的に実施されていないのが現状のため、特に GPE 資金等を見据えてプロジェクト形成段階から働きかけを行うとともに、それを意識したプロジェクトのデザインを行うことが重要である。

(2) GPE 資金の活用

GPE 資金の活用については早い段階から関係者とのコミュニケーションを密にして詳細情報を入手しておくことが重要である。また、GPE 資金については必ず当該国で関連ドナーとのコンサルテーションを実施することが承認プロセスのひとつとされていることから、これらの会合に参加し、日本・JICA プロジェクトの発信を行っておくことで、各種施策の中でも優先度を高められたり、財政的な支援につながる可能性が出てくる。この点については在外事務所とプロジェクトが協力して対応することが望まれる。また、本部同士でのネットワ

¹ Systems Approach for Better Education Results-School Autonomy and Accountability

ーク構築及び JICA 事業の発信もこれを支えるものとして非常に重要である。

(3) プロジェクト体制

前述のとおり最終的に世銀・GPE 共同融資の獲得にたどり着いたが、この間、各種の調整や協議に多大な量力と費やした。JSDF の不調を外部要因として片づけず、内部化して別資金の調達したことは高く評価される。また、これを可能としたのは能力の高いチーフ・アドバイザー及びこれを支える事務所の体制があったためである。今後の教訓としては、個人の能力に過度に依拠することなく、これらの業務量を踏まえた人員配置・活動計画の策定に留意する必要がある。また、上記(2)のとおり、外部資金獲得に向けてはプロジェクトのみに任せるのではなく、本部・事務所が責任をもって調整することが肝要である。

(4) 交付金と研修のタイミング

他方、JICA が実施する CGE の設立や能力強化に関する研修と世銀・GPE による交付金のタイミングが合わないという可能性もある。具体的には JICA が研修を実施する前に交付金が交付されてしまい、適切に活用及び管理がなされないという事態を招きかねないこととなる。JICA・プロジェクトではコントロールできない要素ではあるが、この点に十分に留意する必要がある。

8-2 全国普及に耐え得るモデルの早期構築

本案件は、わずか4年間でCGEモデルを完成させ、外部資金を獲得し、CGE全国普及までを実施するという野心的なプロジェクトである。一部の目標は達成しておらず、プロジェクトの延長を行うものの、CGEの全国設置という点ではおおむねプロジェクト期間内にめどを付けられる見込みである。

他方、本案件を含む西アフリカ「みんなの学校」案件の反省点としては、フェーズ1プロジェクトにおいて必ずしも全国展開を想定したモデルの構築が完全にはなされていないという点が挙げられる。第1号案件であるニジェールについては試行錯誤の結果もあるが、それに続くセネガル、ブルキナファソなどはフェーズ1の段階からある程度全国展開を想定しており、そのためのモデル構築であったにもかかわらず、フェーズ2にモデルの完成を持ち越している。

各国、各案件には個別の事情もあり、一概に評価することはできないものの、ニジェールの経験に立ち返り、全国展開を見据えたモデル構築とシュミレーションの実施を着実にフェーズ1プロジェクトで実施することが今後の教訓として挙げられる。

8-3 ベースライン調査及びエンドライン調査

学校運営改善プロジェクトの直接的な目的は、学校運営の改善にあるので、一義的にはそれが達成されたかどうかを成果として示す必要がある。さらに、「学校運営改善」は、最終的に学習環境を改善し、更にはアクセスや生徒の学力を向上させるための「手段」であることを考えると、「手段」の成否のみならず、それによって何が変わったのかを併せて提示・説明していくことが事業の成果を関係者に効果的に説明するうえで重要となる。このためには、適切な指標を設定するとともに、適切なタイミングでベースライン調査とエンドライン調査を実施することが不可欠となるため、当初のプロジェクト活動計画にしっかり組み込んでおくことは重要となる。また、

すべての案件で実施することは不可能であるし、その必要もないがインパクト評価を実施するということもあり得る。

特に学校運営改善プロジェクトの場合、学校レベルでのさまざまな改善がなされるものの、それが全体的な数字として把握することが難しく、マクロの数字に表れてくるまでに時差がある、因果関係を説明しづらいなど難しい面もあるが、上位目標レベルに設置されるような定量的データ（就学率、入学率、修了率、中退率、1 教室当たりの生徒数など）を定性的なデータと併せてしっかりと把握しておくことが重要である。

8-4 広報の重要性

本プロジェクトは 2002 年に大統領令により設置が決定されたものの、設置そのものが進捗せず、設置されていたとしても機能していなかった CGE に関して、機能させるモデルを構築し、全国普及するという大変ダイナミックで先方政府との政策への整合性も高いプロジェクトである。また、学校現場でも各種の目に見える改善が発現しているが、その意義や成果が必ずしも十分にセネガル、日本国内、及び教育セクタードナーへ発信（広報）できているとはいえない。

上述のように学校運営改善は「手段」であるとする、この手段のみの成功をアピールするのは十分でなく（これだけでも十分に評価されるべき事項ではあるが）、学校運営改善により何が変わったのか、すなわち子どもの学習環境や成果の改善を示す指標（建設・修復された教室数、1 教室当たりの生徒数、教科書保有率、入学率、女子生徒の比率、修了率、卒業試験などの成績など）を提示し、これらの指標の改善につながった「ストーリー」として提示することが有効である。これらの数字に何らかの改善がみられた場合には、プロジェクトの間接的な成果と断りつつ、貢献の概念によりプロジェクトの成果として強調すべきである。

上記 7-3 で指摘した定量的なデータによりプロジェクト全体の成果を示しつつ、学校レベルの改善事例として具体的に学習環境が改善している写真や子どもたちが楽しく学んでいる写真・映像を合わせて具体的なイメージ、ストーリーを提供することで効果的な発信（広報）ができると思われる。

また、従来から言われているが広報業務は本来業務と認識し、特に学校運営改善プロジェクトにおいては比較的 school現場・子どもたちという発信力の強いコンテンツをもち得るので、業務調整員など長期専門家が意識をして映像を蓄積しておくことよい。加えて、日本国内においては開発教育の題材として積極的に活用してもらうなどの働き掛けも重要である。

9. 団長所感

9-1 PAQUEEB 交付金と CGE 能力強化研修

今回セネガル側と最も議論になったのは CGE 能力強化研修と PAQUEEB による学校交付金のタイミングであった。学校活動計画はコミュニティと学校・CGE との間の信頼関係が土台となっており、その上に各種の活動を積み上げていくものである。この土台が十分に築かれていない段階で交付金を交付することで、①交付金が適切に活用されない（効果のある活動に活用されない）、②交付金が適切に管理されない（説明責任、透明性が十分に確保されず、最悪の場合には不正などにつながる）というリスクがある。結果、土台である信頼関係が崩れてしまうとこれを修復することは非常に困難である。

この点を再三教育省側へ説明したが、教育省（及び世銀・GPE）も予算の執行計画があり、こ

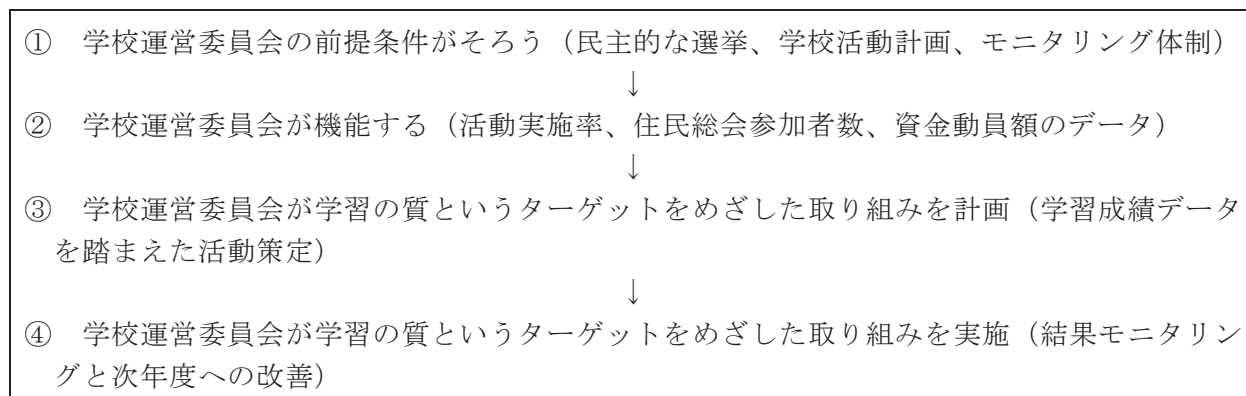
れについては一定の理解はあるものの、必ず事前に CGE 能力強化研修を実施するという点では合意することはできなかった。

教育省（及び世銀）には今後もこのようなリスクがあることは機会があることに伝え、可能な限り早期に CGE 能力強化研修を実施するということがプロジェクトで取り得る対策であると考ええる。また、本部としては機会をとらえて GPE の担当者などにも今回の終了時評価結果を共有しつつ、この懸念を伝えていきたい。

9-2 学習の質改善に焦点をあてた活動の実施

本プロジェクト専門家は、コミュニティ参加や CGE の設計に係る現地の事情把握のみならず広く教育制度に係る状況を把握したうえで、CGE の活動への支援をしている。こうした包括的な視点に基づく技術支援が学校運営改善を通じた学習の質向上への技術支援には欠かせない。また、詳細な分析はこれからであるが、PAES2 パイロット州であるファティック州では、卒業試験合格者率が全国 13 位から 6 位に上がってきている。また、卒業試験以外にも、IEF が実施している統一試験、また、今後は EGMA/EGRA など考慮した新しい 2、4 年生向けのテスト（PALME & PAQUEEB）が全国で毎年なされることが予定されている。

加えて、パイロット州においては、以下の 3 から 4 段階目に入る準備ができつつあると判断される。



また、JICA はこれまで教員の質改善に関して現職教員の研修というかたちで介入することが多かったが、ポスト 2015 などのグローバルな動向も踏まえ、これまでの成果を生かしつつも、より直接的に生徒に働きかけることなど新たな取り組みを試行していく必要がある。

このような状況から、プロジェクト目標を達成するということが大前提であるが、これらの活動に加えて算数補助教材の試行的な導入をパイロット州にて実施することを提案し、セネガル側からも同意を得た。プロジェクト延長期間の試行結果を採択見込みの新規技術協力プロジェクトに生かすことが期待される。

なお、世銀 PAQUEEB 担当者もこの点については高い関心を示しており、セネガル政府の施策及び PAQUEEB との整合性を保つことで、財政的な持続性をより確保できるということも併せて期待される。

9-3 地方自治体の役割強化（モニタリングほか）

プロジェクト（CGE 及び CGE 連合の活動）の持続性を高めるためには、提言に記載したとお

り、中央、州、県レベルで CGE の担当部署や担当者を配置し、CGE 事業を実施・モニタリングしていく体制を強化していくことが不可欠である。また、モニタリングについても可能な限り既存の各種報告・モニタリングの枠組みを活用することが重要である。

加えて、今後は *collectivité locale* (CL) の能力強化の動きを注視しておく必要がある。具体的には、PAQUEEB では、IA/IEF を *capacity building* (component 3) の支援対象としているが、CL の能力強化支援には触れられていない模様。他方、PAQUET には、CL による予算配分など教育分野への役割が期待・計画されている。また CGE との関係でも CGE 連合などを通じて、より CGE の活動の効果と持続性を高めるためにも CL の役割は重要となってくる。

今回の調査で現地訪問できた数は非常に限られているが、CL からも CGE 連合に対する高い期待が寄せられており、具体的に CGE 連合に対して予算措置がなされているケースもみられた。州教育フォーラムや CGE 連合の活動を通じて地方自治体との連携を強化していくことが望まれる。

9-4 広域的なマネジメント（西アフリカみんなの学校）

西アフリカ地域における類似の住民参加型の学校運営改善に関する案件間にて、技術交換 (C/P を同行しての他国の現場視察や広域セミナーの開催) が新しいアプローチや活動の導入に対して有効に活用された。こうした交流を通して、C/P の理解を深めるとともに、良い意味での競争意識が働き、CGE 連合の導入や学校交付金に対応するための CGE 機能補完研修の策定など、周辺国での知見の蓄積が着実にセネガルでの事業実施に生かされて、大きな効果をもたらした。今後も年に 1 回は技術交換（経験共有セミナーなど）を開催することや、類似の案件を形成する際には、このような取り組みに案件形成段階から参加してもらうなどの取り組みは非常に有効であると考えられる。

また、上述のような取り組みと併せて、西アフリカ「みんなの学校」案件群として広域的な視点ももちながらマネジメントすること（専門家の育成・活用含む）が重要と思われる。

9-5 次期案件の形成に向けて

本プロジェクトはセネガル初等教育レベルの学校運営改善モデルの提示とその全国普及にとどまらず、教育のアクセスや質の改善、住民と行政が協働したかたちでの教育開発の大きな可能性を提示したといえる。今後、全国普及完了後の中央を含めたモニタリング体制の確立や CGE 連合の機能と地方行政との協働、教育の質改善のためのツールの導入（算数補助教材）などを延長期間に進めていくことで大きな成果をもたらすことが期待される。

他方、現在の成果を維持・発展させていくためには機能する CGE 及び CGE 連合の普及後、数年は外部からの支援・モニタリングを実施することが望ましく、また、教育省内に CGE 担当部署が設立された場合には、この部署の能力強化を実施することが不可欠である。

現在要請されている新規案件の協力内容の本格的な検討（詳細計画策定）は来年度に入ってからであるが、上記の点も踏まえた協力内容としていくことが望まれる。

9-6 世銀・GPE との連携に関して

本プロジェクトの CGE モデル全国展開が大型プロジェクト (PAQUEEB) のサブコンポーネントに位置づけられたことは (JSDF など小規模案件だった場合と比べても)、本プロジェクトのプロジェクト目標から上位目標へのシナリオの今後のアカウンタビリティを高めたと考えられる。

PAQEEB は、Disbursed Linked Indicator (DLI) アプローチをとっているため、セネガル政府は毎年ワークプランを作成し、年次リソース配分は支出予定と DLI の達成度合いによって決められる (プログラムの支援)。PAQEEB プロジェクト目標の指標には、学習成果指標が具体的に挙げられており (2、4 年生の算数と読む力)、その目標に向けた中間結果かつ DLI のひとつとして「機能する CGE をもつ学校の割合」が含まれ、5 年間で徐々にその割合が増えるよう目標値が掲げられている (PAD, p.40)。すなわち、本プロジェクトのプロジェクト目標から上位目標達成へのシナリオを他の DLI の進捗やその中身とともに毎年検証し、必要に応じて改善策を取る土台が明示化されたとも考えられる。(世銀支援の案件は毎年目標指標への進捗を公表することになっている。)

加えて、この土台 (Result framework) に、本プロジェクトのみならず学習成果向上を目標とする「理数科教育改善プロジェクト (PREMST)」などもマッピングしていけば、「JICA 基礎教育プログラム」と PAQEEB の補完性、つまり JICA 案件の PAQEEB 及び PAQUET の成功にとっての重要性を示せる可能性がある。また、JICA プログラムが直接は支援できないがプログラムの持続性や効果の拡大のために有用なリソースを引き出せる可能性も高まり得る。(ただし、この土台を正しく動かすための準備がまだ PAQEEB 側に出来ていないという印象。現場でもいわれているとおり、教育省内、また専門家も含むドナー間の建設的な定期的なコミュニケーションの場が必要と思われる。新しい世銀スタッフ及び GPE 事務局も巻き込むことも一案。)

以上

