



Séries FID

“Résultat d'impact clés”

Améliorer les apprentissages en intégrant les résultats des élèves dans les contrats de performance des enseignants

Comment concevoir un contrat de performance qui incite les enseignants à améliorer les apprentissages de leurs élèves tout en encourageant des pratiques pédagogiques de qualité ? C'est le défi auquel répond le programme [Supporting Teacher Achievement in Rwandan Schools \(STARS\)](#), développé par le ministère de l'Éducation du Rwanda et ses partenaires. Au Rwanda, la rémunération des enseignants est liée à des objectifs annuels de performance dans le cadre d'un système appelé *Imihigo*. Une première évaluation menée par Innovations for Poverty Action et le Rwanda Education Board (Leaver et al., 2021) a montré que des contrats fondés sur des critères plus objectifs peuvent améliorer significativement les apprentissages. Ces contrats reposent sur un cadre commun, les « 5 P » : présence des enseignants, préparation des cours, pratiques pédagogiques, participation à CAMIS (la base nationale où sont saisies les notes aux évaluations des élèves) et progrès des élèves. Le programme STARS a testé et évalué différentes versions de ces contrats afin d'identifier le modèle le plus efficace pour un déploiement à grande échelle. Le projet vise aussi à améliorer la saisie des résultats dans CAMIS et la qualité des données utilisées pour mesurer les apprentissages et piloter les contrats de performance.

Equipe de recherche

Clare Leaver

Owen Ozier

Pieter Serneels

Andrew Zeitlin



Les résultats d'impact clés

Les résultats à l'issue de la troisième année d'expérimentation montrent que les contrats de performance testés contribuent à améliorer plusieurs dimensions des pratiques des enseignant.e.s, notamment la préparation des cours et la pédagogie. La participation à CAMIS progresse également, même si les effets varient selon les modalités testées. Ces améliorations des pratiques s'accompagnent, dans certaines configurations, de progrès dans les apprentissages des élèves. Parmi les variantes testées, celle qui ajoute au modèle de base des « 5 P » un contrat de performance pour les directeur.rice.s fondé sur les résultats des enseignants de leur école (variante B5) présente les effets les plus prometteurs sur les pratiques des enseignants et les apprentissages des élèves.

+13 points de
pourcentage

en moyenne, de disponibilité des plans de cours lors des visites inopinées dans les écoles bénéficiant des contrats STARS.

0,15 dollar par
élève

pour la mise en œuvre du dispositif.

+0,26 écart-type

d'amélioration des pratiques pédagogiques avec la variante B5.

+0,11 écart-type

de progression des apprentissages avec la variante B5.

Ces résultats restent intermédiaires et doivent être consolidés par la poursuite de l'étude. Les variantes des contrats testés et évalués figurent en annexe.

Méthodologie de l'étude d'impact

La recherche repose sur une démarche expérimentale adaptative: les différentes variantes du contrat ont été testées chaque année depuis 2023, puis leurs effets sur les pratiques des enseignant.e.s et les apprentissages des élèves ont permis d'écarter progressivement les modalités les moins performantes et de poursuivre ou combiner les mécanismes les plus prometteurs. L'objectif est d'identifier un modèle de contrat à la fois efficace et adapté à un déploiement à grande échelle.

La recherche suit une démarche expérimentale adaptative: depuis 2023, différentes versions des contrats sont testées chaque année, puis leurs effets sur les pratiques des enseignants et les apprentissages des élèves sont évalués. Les variantes les moins efficaces sont progressivement écartées, tandis que les plus prometteuses sont conservées, seules ou en combinaison. L'objectif est d'identifier un contrat à la fois efficace et adapté à un déploiement à grande échelle. Des tests comparatifs avec attribution aléatoire ont été menés sur trois ans pour comparer différentes variantes de contrats (B1 à B7) dans 245 écoles, avec un modèle de référence fondé sur les « 5 P » dans 50 écoles et un groupe témoin de 94 écoles n'ayant pas bénéficié des contrats de performance améliorés.

En troisième année, l'expérimentation s'est concentrée sur les variantes les plus prometteuses: ajout de l'évaluation des enseignants par les directeurs, réévaluation indépendante d'un échantillon d'élèves pour vérifier la fiabilité des résultats, et incitations financières pour les directeurs liées à la performance de leur établissement.

L'évaluation d'impact a permis de répondre à 3 questions de recherche

01

Les contrats de performance peuvent-ils améliorer les pratiques des enseignant.e.s ?

02

Quelles modalités améliorent le plus les apprentissages des élèves ?

1. Les contrats de performance peuvent-ils améliorer les pratiques des enseignant.e.s ?

Les résultats montrent des améliorations de plusieurs pratiques, notamment la préparation des cours et la pédagogie. À la fin de la troisième année, selon la variante, la proportion de visites inopinées au cours desquelles un plan de cours était disponible avait augmenté d'environ **11 à 15 points de pourcentage**. Les observations indépendantes montrent également une meilleure préparation et une organisation plus structurée. En revanche, aucun effet significatif n'a été observé sur la présence des enseignants, déjà élevée au départ.

La variante de contrat B5 présente l'effet estimé le plus important sur les pratiques pédagogiques (**+0,26 écart-type**). Cette variante ajoute au modèle de base un contrat de performance pour les directeur.rice.s, dont une partie de l'évaluation dépend des résultats des enseignant.e.s de leur école. Ce résultat suggère qu'agir simultanément sur les incitations des enseignant.e.s et sur celles de leur encadrement peut favoriser l'amélioration des pratiques pédagogiques.

Les contrats STARS semblent également favoriser la participation au système national **CAMIS**, avec des effets positifs estimés autour de **2 à 3 points de pourcentage** selon les variantes en troisième année. Cette progression contribue à disposer de données plus complètes sur les apprentissages des élèves.

2. Quelles modalités améliorent le plus les apprentissages des élèves ?

Tous les modèles de contrats testés font des progrès des élèves une composante centrale de la performance des enseignant.e.s : les gains d'apprentissage comptent pour 50 % de leur score. Les progrès sont mesurés en tenant compte du niveau initial des élèves, afin d'évaluer les enseignant.e.s sur leur capacité à faire progresser leurs élèves, quel que soit leur niveau de départ.

Les résultats montrent également que les incitations peuvent être renforcées en agissant également au niveau de la direction. Sur les évaluations indépendantes, la variante B5 présente le plus fort effet parmi les modalités testées, avec un gain d'environ +0,11 écart-type.

3. Quelle variante offre le meilleur compromis pour un passage à l'échelle ?

L'enseignement principal est que le modèle de contrat B5 combine des effets particulièrement prometteurs sur les pratiques des enseignant.e.s et les apprentissages des élèves. Le rôle des directeur.rice.s pourrait ainsi constituer une dimension importante

pour renforcer l'efficacité des contrats de performance de base.

B5 ajoute au modèle de base une seule composante : **une incitation financière des directeurs liée à la performance des enseignant.e.s de leur école**. Elle ne nécessite donc pas les ressources supplémentaires mobilisées par les configurations plus complexes combinant plusieurs mécanismes, comme l'évaluation des enseignant.e.s par les directeurs et la réévaluation des élèves.

Le choix d'une variante pour un passage à l'échelle ne dépend pas uniquement de son impact : il doit aussi tenir compte de son coût et de sa faisabilité. C'est ce compromis qui a conduit les pouvoirs publics rwandais à retenir B5 pour le déploiement national.

Perspectives et passage à l'échelle

Initialement testé dans des écoles primaires, le modèle de contrat B5 est désormais déployé dans **3 492 écoles primaires et secondaires** réparties dans 30 districts, couvrant 87 945 enseignants et **3,23 millions d'élèves**.

La recherche se poursuit parallèlement à ce déploiement national afin de consolider les résultats issus de quatre années d'expérimentation et de déterminer si les effets des contrats se maintiennent à plus grande échelle.

Pour aller plus loin

Recherche

Kubie, O. ; Leaver, C. ; Mfura, L. ; Zeitlin, A.

"Enough already? Implementing evidence-based policy in the Rwandan education sector". Case study. 2025

Leaver, C. ; Ozier, O. ; Serneels, P. ; Zeitlin, A.

"Recruitment, Effort, and Retention Effects of Performance Contracts for Civil Servants: Experimental Evidence from Rwandan Primary Schools".
American Economic Review. 2021

Muralidharan, Karthik ; Sundararaman, Venkatesh.

"Teacher Performance Pay: Experimental Evidence from India"
Journal of Political Economy. 2011.

Les principales variantes des contrats testés

Variante	Ce qui est ajouté	Principaux résultats et enseignements	Coût / passage à l'échelle
A – Modèle de base	Pratiques des enseignants + apprentissages des élèves	Améliore notamment préparation et pédagogie ; référence pour comparer les variantes	Modèle de référence
B1 – Évaluation par le directeur	Le directeur évalue également les enseignants	+0,15 écart-type sur les pratiques pédagogiques	Maintenu pour tester sa combinaison avec d'autres mécanismes
B4 – Réévaluation des élèves	Réévaluation indépendante d'un échantillon d'élèves pour améliorer la fiabilité des résultats d'apprentissage utilisés dans les contrats	+0,07 ET sur les apprentissages, effet positif mais non significatif. La variante améliore également les pratiques pédagogiques.	Plus coûteux ; dispositif allégé en année 3
B5 – Incitation des directeurs	Prime de performance du directeur liée aux résultats des enseignants de son école	+0,26 écart-type sur les pratiques pédagogiques ; +0,12 écart-type sur les apprentissages, significatif	Pas de coût supplémentaire ; meilleur compromis pour le passage à l'échelle
B7 – B1 + B4 + B5	Combine les trois mécanismes	+0,06 écart-type sur les apprentissages, mais effet non significatif. La combinaison ne produit donc pas de gain supplémentaire détectable par rapport aux variantes prises séparément	Plus complexe ; intérêt à mettre en regard des gains additionnels