

UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA

CAMPUS UNIVERSITAIRE DE RUHENGERI

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

47

**CONDITIONS MATERIELLES ET  
ORGANISATIONNELLES D'EVALUATION  
DU RENDEMENT DES ENSEIGNANTS  
DU SECONDAIRE AU RWANDA.**

*Situation - Problèmes - Perspectives*

Mémoire présenté pour l'obtention  
du grade de Licencié en Sciences  
de l'Education.

Option : Psychologie Scolaire

Par Félix RURANGIRWA

Directeur : Michel HAKIZIMANA

Ruhengeri , Septembre 1989

328

UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA

CAMPUS UNIVERSITAIRE DE RUHENGRI

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

**CONDITIONS MATERIELLES ET  
ORGANISATIONNELLES D'EVALUATION  
DU RENDEMENT DES ENSEIGNANTS  
DU SECONDAIRE AU RWANDA.**

*Situation - Problèmes - Perspectives*

Mémoire présenté pour l'obtention  
du grade de Licencié en Sciences  
de l'Education.

Option : Psychologie Scolaire

*Par Félix RURANGIRWA*

Directeur : Michel HAKIZIMANA

Ruhengeri , Septembre 1989

Chers Parents,  
CHÈrs frères et soeurs,  
Ma chère Françoise,  
je vous dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS.....	I
SIGLES.....	II
INTRODUCTION.....	1
0.1. <del>Etat</del> de la question et position du problème.....	1
0.2. Motif du choix et intérêt du sujet.....	7
0.3. Objectif de la recherche.....	8
0.4. Postulats de travail.....	9
0.5. Méthodes de travail.....	9
0.6. Limites du sujet.....	9
0.7. Division du travail.....	10
CHAPITRE 1 CONSIDERATIONS GÉNÉRALES SUR LA ÉVALUATION DU RENDE- MENT DU PERSONNEL.....	12
1.1. Définition des concepts de base.....	12
1.1.1. Enseignant.....	12
1.1.2. Évaluation du rendement.....	12
1.1.3. Conditions matérielles et organisationnelles d'évalua- tion.....	13
1.2. Importance de l'évaluation du rendement du personnel.....	14.
1.2.1 Pour l'organisation.....	15
1.2.2. Pour l'évalué.....	17
1.2.3. Pour l'évaluateur.....	17
1.3. Conditions requises pour une bonne évaluation du rende- ment du personnel.....	18
1.3.1. Conditions matérielles.....	19
1.3.1.1. Des méthodes d'évaluation.....	19
1.3.1.2. Instrument d'évaluation.....	22
(1) Les critères d'évaluation.....	22
(2) Les normes d'évaluation.....	26
1.3.2. Conditions organisationnelles.....	26
1.3.2.1. Communication dans l'entreprise.....	26
(1). Communication des objectifs de l'entreprise et de l'évalua- tion.....	26
(2). Communication des résultats de l'évaluation.....	29
1.3.2.2. L'évaluateur.....	30
(1). La motivation de l'évaluateur.....	31
(2). Habilité ou compétence de l'évaluateur.....	31
1.3.2.3. Le programme d'évaluation.....	34
1.4. Problématique de l'évaluation du rendement de l'ensei- gnant.....	35
1.4.1. Qualités requises pour exercer le métier d'enseignement.....	36
1.4.1.1. Enseignement comme vocation.....	37
1.4.1.2. Qualités physiques.....	38
1.4.1.3. Qualités intellectuelles.....	39

1.4.1.4	Qualités morales .....	39
1.4.2	"Bon" enseignant- "Mauvais" enseignant ?.....	41
1.4.2.1	Difficultés de trancher.....	41
1.4.2.2	Les types pédagogiques.....	43
1.4.3	Méthodes ou techniques d'évaluation des enseignants.....	45
1.4.4	Les évaluateurs de l'enseignant.....	51
1.4.4.1	Les autorités scolaires.....	51
1.4.4.2	Les collègues.....	53
1.4.4.3	Les élèves.....	54
1.5	Synthèse du chapitre.....	55

CHAPITRE 2. CONDITIONS D'EVALUATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAI-

RE AU RWANDA.....57

2.1	Dispositions de la législation sur l'évaluation des enseignant du secondaire.....	57
2.1.1	Devoirs des enseignants du secondaire.....	57
2.1.2	Les évaluateurs des enseignants du secondaire.....	59
2.1.3	Du bulletin de signalement.....	60
2.2	<del>Enquêtes sur les</del> Conditions d'évaluation des enseignants du secondaire.....	61
2.2.1	Considérations méthodologiques.....	61
2.2.1.1	Echantillonnage .....	61
2.2.1.2	Techniques d'enquêtes.....	64
(1)	Des questionnaires.....	64
(2)	Protocoles d'entretiens.....	66
2.2.2	Présentation et interprétation des résultats.....	66
2.2.2.1	Conditions matérielles.....	67
(1)	Méthodes ou techniques d'évaluation.....	67
(2)	Appréciation des techniques d'évaluation.....	70
2.2.2.2	Conditions organisationnelles.....	80
(1)	Evaluateur.....	81
(1.1)	Disponibilité des Directeurs et préfets des études.....	81
(1.2)	Formation en matière d'évaluation et motivation à bien évaluer.....	87
(2)	Circulation de l'information.....	91
(2.1)	Connaissance des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation par les enseignants.....	91
(2.2)	Connaissance des objectifs de l'enseignement par les Directeurs et préfets des études.....	95
(2.3)	Connaissance des instruments, des normes et critères d'évaluation par les professeurs.....	98
(2.4)	Communication des résultats de l'évaluation aux évalués.....	104
2.3	Synthèse du chapitre.....	105

CHAPITRE 3 POUR UNE MEILLEURE EVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT

DU SECONDAIRE.....108

3.1	Amélioration des techniques d'évaluation.....	108
3.1.1	Clarification des items du bulletin de signalement.....	109

3.1.2.	Elaboration d'une grille d'observation des leçons.....	112
3.1.3.	Confection d'un instrument d'analyse des documents pédagogiques.....	113
3.2.	Formation des évaluateurs.....	114
3.2.1.	Eléments du programme de formation.....	114
3.2.1.1.	Méthodes ou techniques d'évaluation des enseignants...	115
3.2.1.2.	Erreurs systématiques dans l'évaluation.....	116
3.2.1.3.	Une réflexion sur la déontologie de l'évaluateur.....	117
3.2.1.4.	Initiation méthodologique.....	117
3.2.2.	Moyens de formation.....	118
3.3.	Amélioration du système de communication.....	119
3.3.1.	La communication des objectifs de l'enseignement aux enseignants, aux Directeurs et préfets des études....	120
3.3.2.	La connaissance des objectifs de l'évaluation, des instruments d'évaluation et des résultats d'évaluation... par les professeurs.....	121
3.4.	Un bon usage des résultats d'évaluation: une motivation à bien évaluer.....	122
3.4.1.	Au niveau de l'établissement.....	123
3.4.2.	A l'échelon supérieur.....	123
3.5.	Synthèse du chapitre.....	123
	SYNTHESE GENERALE ET CONCLUSION.....	125
	BIBLIOGRAPHIE.....	133
	ANNEXES	
1.	Modèle conceptuel du processus d'évaluation du rendement.....	A1
2.	Bulletin de signalement.....	A2
3.	Projet de bulletin de signalement.....	A4
4.	Questionnaire adressé aux professeurs d'établis- sements d'enseignement secondaire.....	A8
5.	Questionnaire adressé aux Directeurs et préfets des études des écoles secondaires.....	A10
6.	Protocoles d'entretiens.....	A25
7.	Qualification des Directeurs et préfets des études enquêtés.....	A26

## REMERCIEMENTS.

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à sa réalisation.

Nos sincères remerciements s'adressent particulièrement à Monsieur Michel HAKIZIMANA qui, malgré ses multiples occupations, a assuré la direction de ce mémoire avec tact, dévouement et rigueur.

Notre reconnaissance va au personnel du MINEPRISEC et du MINIFOPE qui a voulu mettre à notre disposition tous les documents dont nous avons besoin, aux professeurs, Directeurs et Préfets des études qui nous ont fourni des informations nécessaires à la confection du présent mémoire.

Que les familles d'André NTAGERURA, Théoneste HICABAREZI, Pascal NDENGEJEHO, Vital HAGENIMANA, trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

A vous tous qui avez menagé autour de nous une ambiance favorable à ce travail, nous disons merci.

Félix RURANGIRWA.

## SIGLES

- A.G.: Assez Grand  
A.C.C.T.: Agence de Coopération Culturelle et Technique  
C.I.C. : Comité Interministériel de Coordination  
C.N.R.E.: Centre National de Recyclage des Enseignants  
E.S.F. : Editions Sociales Françaises  
E.M.E. : Entreprise Moderne d'Edition  
I : Insuffisant  
MINEPRISEC : Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire  
MINIFOPE: Ministère de la Fonction Publique et de la Formation  
          Permanente  
M : Moyen  
P.U.F. : Presses Universitaires de France  
Q. : Question  
R.Q. : Remarquable  
T.G. : Très Grand  
UNESCO : United Nation Educational Scientific and Cultural  
          Organisation



## O. INTRODUCTION

### O.1. Etat de la question et position du problème.

Le souci de toute organisation est d'atteindre après une certaine période d'activités, les objectifs qu'il s'était fixés.

La place des ressources humaines dans la réalisation des objectifs a été soulignée par COTE, M. en ces termes :

"Les succès ou les échecs d'une entreprise (...) sont presque toujours attribuables à la contribution, aux efforts individuels et collectifs, que ses membres ont fournis"(1)

GARFIELD renforce la même idée lorsqu'il note :

" Notre personnel est notre principale ressource"(2)

En effet, l'homme est le ferment du développement de toute entreprise. C'est lui qui fait fructifier les investissements alloués à différents secteurs de toute organisation. La bonne marche d'une organisation dépend en grande partie des hommes qui lui sont membres. Ceux-ci peuvent l'amener au succès ou à l'échec. HAKIZIMANA, A., se référant aux écrits de SARTIN(1972) affirme que :

"les insuffisances d'un seul homme(...) peuvent compromettre la prospérité de toute organisation..."(3)

Et si les ressources humaines sont considérées comme moteur du développement des organisations, cela devrait, dans une large mesure, retenir l'attention des responsables. C'est même l'avis de HAKIZIMANA

"Cela devrait éveiller les dirigeants à évaluer les succès, les erreurs ou les insuffisances de l'homme au travail(...) pour pouvoir récompenser les succès, corriger les erreurs, éliminer les insuffisances et surtout le faire au moment qu'il faut"(4)

Les dirigeants devraient donc évaluer le travail de leurs employés pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise.

(1) COTE, M., La gestion des ressources humaines, Montréal, Guérin, 1975, P.6

(2) GARFIELD, C, cité par HAKIZIMANA, A., Evaluation de la validité des résultats de l'appréciation du personnel dans les Ministères, Mémoire de licence, U.N.R., Butare, 1987, P.1

(3) HAKIZIMANA, A, Op.cit., P.1

(4) Idem, ibidem.

Cependant, même si l'évaluation du rendement du personnel est une activité d'une importance considérable, sa réalisation ne se fait pas toujours sans problèmes. L'évaluation du personnel se fait parfois avec des erreurs qui peuvent compromettre la validité des résultats d'évaluation. Cela peut être dû à plusieurs causes. L'on peut notamment mentionner l'absence ou l'insuffisance des méthodes et techniques propres à permettre l'évaluation de la réalisation des objectifs, l'incompétence des évaluateurs qui se laissent influencer par l'effet de halo ou la stéréotypie, la tendance à évaluer selon "une cote d'amour" pour des raisons d'affinités scolaires, familiales, politiques..., la tendance à la sévérité ou au contraire à l'indulgence...

Le problème de l'évaluation du rendement du personnel se pose de manières différentes selon le genre d'entreprise. Ainsi, les entreprises de production ou de vente des objets connaissent relativement peu ce problème, l'évaluateur pouvant facilement tabler sur le critère produit pour dire si l'employé a bien ou mal travaillé. Pour d'autres entreprises, l'activité d'évaluation n'est pas facile à faire, le produit réalisé n'étant saisissable qu'à long terme et à travers des aspects diversifiés et souvent imprécis. C'est le cas de l'entreprise de l'enseignement. Sa mission n'est pas celle de produire ni de vendre des objets, mais celle de former les hommes :

"(...)Chacun sent qu'il ne s'agit pas d'une entreprise comme les autres: elle doit former des hommes et non produire ou vendre des objets"(1)

Beaucoup d'auteurs ont fait allusion aux difficultés d'évaluation rencontrées dans cette entreprise. Citons à titre d'exemples POSTIC, M., MORRISON, A. et MC INTYRE, D., DE LANDSHEERE G., DEBESSE, M.

Pour MORRISON, A et MC INTYRE D.(2) l'activité d'enseignement est unique en son genre et hautement personnelle et il reste toujours difficile de décrire et d'analyser exactement ce que l'on fait quand on enseigne et quelle influence on exerce précisément.

---

(1) DEBESSE, M., Traité des Sciences pédagogiques, Fonctions et Formation des enseignants, Paris, P.U.F., 1978, p. 18

(2) Cfr MORRISON, A et coll., Profession : Enseignant, Paris, Armand Colin, 1975, pp 11 - 15

Ceci rend toute activité d'évaluation des enseignants difficile et fastidieuse car l'une des questions qui se pose est celle de trouver ce qui différencie les "bons" maîtres des "autres".

Pour POSTIC, M. (1) il n'est pas facile de trancher entre le bon enseignant et le mauvais:

"la notion du "bon" enseignant est (...) relative à l'expérience, à la culture, aux valeurs acceptées par l'observateur, aux idées pédagogiques en cours, à la nature de la discipline et à celle des élèves eux-mêmes (certains d'entre eux préfèrent avoir un professeur impersonnel)" (1)

DE LANDSHEERE, G. (2) reconnaît lui aussi les difficultés éprouvées quand on veut émettre un jugement sur l'efficacité d'un professeur. Pour lui, porter un jugement absolu sur un professeur est pratiquement impossible car son efficacité dépend non seulement de lui-même mais aussi des élèves auxquels il s'adresse des conditions dans lesquelles il travaille. Il ajoute que l'acte d'enseigner est en soi une fonction complexe où il faut considérer une multitude de relations entre l'enseignant et chacun des élèves, entre l'enseignant et la classe entière ou les fractions de ce groupe et que l'efficacité d'un professeur n'est pas constante d'une leçon à une autre.

Malgré toutes ces difficultés d'évaluation de l'enseignant évoquées par les différents auteurs, aucun d'eux ne suggère le renoncement comme solution. Tous pensent qu'il s'agit d'une activité importante qui doit être réalisée malgré les problèmes qu'elle pose.

Pour MORRISON et son collaborateur (3), ce problème pourrait être résolu si l'on dispose des modèles théoriques et des techniques d'évaluation convenables car il serait alors possible d'établir pour de nombreux aspects de l'enseignement une description qui pourrait amener une appréciation meilleure de la pratique courante et des moyens de l'améliorer.

POSTIC, M. (4) évoquant l'habituelle tendance de sélectivité des comportements par l'observateur, pense que toute observation faite

(1) POSTIC, M., Observation et formation des enseignants, Paris, P.U.F., 1977, p. 16

(2) Cfr DE LANDSHEERE, G., Introduction à la recherche en éducation, Paris, Armand Colin, 1982, pp. 246 - 248

(3) Cfr MORRISON, A et coll., Op. cit., p.

(4) Cfr POSTIC, M., Op. cit., p. 16

en vue de l'évaluation devrait être précédée d'une sélection prédictive : savoir ce qu'on va observer et comment le faire; savoir qu'il faut avoir des points de repère (critères) réunis dans une fiche qui guident l'observation, etc, toutes ces précautions ayant pour but, si pas d'éviter les déformations perceptives mais du moins d'en atténuer l'influence dans l'évaluation. Pour DE LANDSHEERE (1), porter un jugement sur le travail d'un professeur est une affaire difficile certes, mais le renoncement à toute évaluation n'est pas une solution. On doit savoir que

"avec une méthode particulière, le professeur particulier, s'adressant à des étudiants particuliers, pour poursuivre un but particulier... atteint ce but ou non."(2)

Les inspecteurs chevronés savent que certains enseignants atteignent généralement mieux l'objectif fixé que d'autres. Il importe seulement de trouver des outils d'évaluation perfectionnés avec des critères valables et les soumettre aux utilisateurs bien entraînés.

Pour DEBESSE, M.(3), le travail d'un enseignant doit être apprécié pour savoir s'il atteint les buts que lui assigne le programme scolaire ou qu'il s'est fixés lui-même, ou pour comparer sa performance à celle de ses collègues.

De ce qui précède, l'on peut conclure que l'activité d'évaluation du personnel de toute entreprise est d'une grande importance mais qu'elle devrait être bien organisée pour diminuer les difficultés qui souvent l'accompagnent. Ainsi, il faudra toujours opérer une sélection prédictive des comportements et mettre au point des points de repère qui orienteront l'évaluation. Les évaluateurs aussi devraient être bien entraînés à évaluer.

Dans notre pays, très peu d'études ont été faites en matière d'évaluation du personnel. Seulement deux études à ce sujet peuvent être citées à notre connaissance : celle de GAHILIMA, V., et celle de HAKIZIMANA, A.

---

(1) DE LANDSHEERE, G., Op. cit., pp. 246 - 248

(2) Idem, ibidem, P. 247

(3) Cfr DEBESSE, M., Op. cit., P. 115

GAHILIMA, V(1) s'est seulement limité à la description du processus d'appréciation. HAKIZIMANA, A(2), à l'issue de son étude effectuée dans les ministères, a conclu qu'aucune des conditions qui assurent la validité des résultats d'appréciation du personnel n'est suffisamment remplie. Les évaluateurs ne sont pas motivés à bien évaluer, ils ne sont pas non plus formés en matière d'évaluation du personnel. Aussi les critères et les normes d'évaluation restent vagues.

Dans le domaine de l'éducation quelques études ont été réalisées au sujet de la fonction enseignante au secondaire. On pourrait citer à titre d'exemple les travaux de fin d'études de NTAMAKIRIRO Ladislas et de NDUWAYEZU Fiacre. NTAMAKIRIRO (3) a axé son étude sur la formation des professeurs de l'enseignement secondaire par l'Université Nationale du Rwanda. NDUWAYEZU (4) lui, a orienté son étude sur le recrutement et l'utilisation des professeurs de l'enseignement secondaire public rwandais. A notre connaissance jusqu'à présent aucune étude scientifique n'a été réalisée sur l'évaluation du rendement des professeurs de l'enseignement secondaire. L'on peut alors se demander si l'évaluation du personnel enseignant, dans notre pays, se passe dans de meilleures conditions de telle sorte qu'elle ne suscite aucun problème. Pourtant quelques considérations amènent à douter de la validité de l'évaluation du personnel de ce secteur.

Si au cours des années scolaires 1986-1987 et 1987-1988, 21 professeurs ont réagi contre le signalement établi sur leur travail en introduisant un recours au niveau des services habilités( 5), cela ne constitue-t-il pas une accusation du système de notation ? Il faudrait enfin se poser la question de savoir si l'évaluation du rendement des professeurs ne serait pas faite dans l'arbitraire du moment que la fiche de signalement, l'instrument dont on se sert pour évaluer, comporte quelques éléments pouvant prêter à confusion. A titre d'exemples, posons-nous ces quelques questions sur les critères et les normes d'évaluation : de cet instrument :

- 
- (1) Cfr GAHILIMA, V., Appréciation du Personnel de la Fonction Publique, Essai de mémoire, U.N.R, Année académique, 1977-78
  - (2) HAKIZIMANA, A., op. cit. pp 72 - 75
  - (3) NTAMAKIRIRO, L., L'Université Nationale du Rwanda et la formation des professeurs de l'enseignement secondaire, mémoire de licence, Butare, U.N.R., 1984
  - (4) Cfr. NDUWAYEZU, F., Recrutement et utilisation des professeurs de l'enseignement secondaire public rwandais, Mémoire de licence, Butare, U.N.R., 1986.
  - (5) Information donnée par la Direction des Affaires Juridiques du MINEPRISEC.

- Qu'est-ce que les évaluateurs et les évalués entendent par " Initiative" (uko yibwiriza ku kazi), "sens de responsabilité" (uko yita ku byo ashinzwe), "Puissance de travail et activités" (uko ashoboye umulimo n'uko awushishikarira), "connaissances professionnelles" (uko agaragaza ubushobozi)" sens social" (uko abana n'abandi), "civisme" (uko akunda igihugu), "Ponctualité" (uko agena igihe ku mulimo)? Comment opérationnaliser ces aspects?
- N'y a-t-il pas un critère ou des critères plus prépondérants que d'autres ?
- Ces critères sont-ils mutuellement exclusifs ? Supposons un exemple d'un professeur de Psychopédagogie qui est assisté par un évaluateur dans une leçon où il enseigne la notion de conservation des quantités. Il a invité en classe des enfants de différents âges et se livre aux expériences de transvasement. Dans cette situation que dira l'évaluation ? Ce professeur fait-il preuve d'initiative ? S'agit-il du sens de responsabilité, de puissance de travail et activités, de connaissances professionnelles, d'aptitudes et habiletés professionnelles ou de tout cela à la fois?
- Existe-t-il des normes pour donner une des cinq mentions : remarquable, très grand, moyen, assez grand, insuffisant pour chaque critère considéré ?
- Quelle serait la procédure suivie pour arriver à la cote synthétique ? Soit un employé coté de la façon suivante pour les huit critères :

Critères	Mention
1. Initiative	Très grand
2. Sens de responsabilité	Assez grand
3. Puissance de travail et activités	Insuffisant
4. Connaissances professionnelles	Moyen
5. Aptitudes et habiletés professionnelles	Moyen
6. Sens social	Très grand
7. Civisme	remarquable
8. Ponctualité	Remarquable

Quelle cote synthétique lui sera attribuée ? Si jamais la procédure existe, est-elle portée à la connaissance de tous ceux qui sont concernés par l'évaluation ?

- On suppose que l'attribution d'une cote pour tout un exercice se réfère aux évaluations des petites périodes. Existe-t-il d'autres instruments, à part le bulletin de signalement, propres à permettre ces évaluations partielles, si jamais elles sont faites ?

On pourrait certainement poser d'autres questions à ce sujet. Quelques-unes de ces questions, et des plus importantes, concernent notamment les objectifs de l'entreprise et la méthodologie de l'évaluation :

- Puisque l'enseignant travaille pour réaliser un programme scolaire, ne devrait-il pas être suffisamment informé des objectifs du système d'enseignement pour lequel il travaille ? L'enseignant devrait savoir dans une large mesure ce qu'on attend de lui, la politique éducative du pays, les objectifs qu'il devra faire atteindre et en vertu desquels son travail sera évalué.

- Ceux qui sont chargés de superviser la pratique de l'enseignement ne devraient-ils pas eux aussi connaître ces objectifs pour pouvoir en évaluer la réalisation ?

- Est-ce que les évaluateurs connaissent et maîtrisent les méthodes d'évaluation ?

- Est-ce que les évaluateurs sont motivés à bien évaluer ?  
Ce sont autant de questions que l'on peut se poser sur le système d'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda. Le présent travail essaiera d'y répondre.

#### 0.2. Motif du choix et intérêt du sujet

On a déjà fait allusion au rôle joué par les ressources humaines dans le développement des organisations. C'est dans cette optique que BONBOIR, A.(1) place l'enseignant au centre du système pédagogique. L'enseignant est l'un des éléments du système éducatif; on pourrait même dire qu'il en est l'élément pivot. La même idée avait été déjà énoncée par

LE THANH KHOI : " Le facteur essentiel de l'entreprise d'éducation, c'est en définitive l'éducateur."(2)

(1) Cfr BONBOIR, A., Une pédagogie pour demain, Paris, P.U.F., 1974 pp. 38 - 39

(2) LE THANH KHOI, L'industrie de l'enseignement, Paris, Les Editions de Minuit, 1967, P. 258.

C'est donc l'enseignant qui contribue, dans une large mesure, à l'essor du système éducatif. De ce fait, l'on voit l'importance primordiale que doit lui accorder le système d'enseignement rwandais.

En considérant l'enseignant comme facteur essentiel de l'entreprise d'éducation dont les produits sont des élèves, nous pensons qu'une déficience dans l'activité d'évaluation de l'enseignant peut d'une façon ou d'une autre affecter le produit de l'enseignement. En effet, cette insuffisance des activités d'évaluation de l'enseignant empêche une prise de décisions valides au niveau de la formation et du perfectionnement des enseignants. Ceux-ci n'ont pas l'occasion de relever leurs lacunes et de les combler ou de mettre à jour leurs connaissances. En définitive c'est l'élève qui en pâtit. C'est à partir de ces considérations notamment que nous avons été amené à nous intéresser à l'évaluation du personnel enseignant.

Par ailleurs, nous avons été nous-même évalué lorsque nous étions encore professeur dans un établissement secondaire. En considérant le signalement donné sur notre travail, nous nous sommes toujours demandé comment les côtes synthétiques étaient attribuées. Pour toutes ces considérations faites, nous avons voulu axer notre travail de fin d'études sur l'évaluation des enseignants.

### 0.3. Objectif de la recherche.

Cette étude a pour objectifs de

- 1° fournir comme cadre théorique quelques considérations générales sur l'évaluation du rendement du personnel en général et du personnel enseignant en particulier
- 2° Décrire les conditions dans lesquelles l'évaluation du rendement des enseignants du secondaire est faite et dégager les problèmes qu'on rencontre à ce niveau.
- 3° Proposer des possibilités d'amélioration des conditions d'évaluation des enseignants du secondaire.



#### 0.4. Postulats de travail.

Trois idées directrices vont guider notre recherche sur le système d'évaluation du rendement des enseignants de l'enseignement secondaire public rwandais.

- 1° Une bonne évaluation du rendement des enseignants suppose la connaissance des objectifs du système d'enseignement aussi bien par les évaluateurs que par les évalués et la connaissance des objectifs et des résultats de l'évaluation par les évalués.
- 2° On ne peut pas s'attendre à une évaluation valide du rendement des enseignants si les évaluateurs n'ont pas assez d'instruments d'évaluation ou ne maîtrisent pas les normes et les critères de ceux dont ils disposent, si les évalués ne connaissent pas l'instrument, les critères et les normes d'évaluation.
- 3° Une évaluation est valide quand elle est faite par un évaluateur compétent, disponible et motivé à bien évaluer.

#### 0.5. Méthodes de travail.

Les méthodes qui ont été utilisées sont de trois ordres. Premièrement, pour constituer un cadre théorique, nous avons fait recours à la littérature existante sur l'évaluation du personnel. Ensuite, en vue de nous informer sur les conditions dans lesquelles l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda est faite, nous avons utilisé la méthode du questionnaire et des entretiens. Un questionnaire a été adressé aux professeurs du secondaire, un autre aux directeurs et préfets des études d'établissements du secondaire. Des séances d'entretien avec quelques agents du MINEPRISEC ont été aussi organisées et exploitées. On y reviendra en détail dans le deuxième chapitre du présent travail.

#### 0.6. Limites du sujet.

Notre travail concerne la gestion des ressources humaines du secteur d'enseignement, la psychologie des organisations, la psychologie du travail.

Cependant, il serait prétentieux de croire à la possibilité de toucher tous les aspects de ces domaines scientifiques. Notre étude se bornera à diagnostiquer les conditions matérielles et organisationnelles dans lesquelles l'évaluation des enseignants du secondaire est faite et à dégager les problèmes qui se posent à ce niveau.

Une étude sur l'évaluation du personnel pouvait-être conçue autrement en comparant par exemples, à travers les données empiriques des fiches d'évaluation (bulletin de signalement) les résultats d'évaluation et la personnalité (type de leadership) de l'évaluateur, les résultats d'évaluation et le niveau d'études, le domaine d'étude, la position hiérarchique, le sexe, l'ancienneté de l'évaluateur.

Pour ce qui est de notre cas, nous avons axé notre étude sur le niveau général de l'évaluation qui concerne l'organisation de l'évaluation. C'est ce même niveau considéré qui a fait que notre enquête ait laissé de côté tout ce qui est en rapport avec les caractéristiques de l'évaluateur dans le modèle conceptuel de DE COTTIS et PETIT(1)

Un autre point à considérer dans les limites de notre sujet est la population touchée par les enquêtés. Seuls les professeurs et les directions des établissements d'enseignement secondaire public des arrondissements GISENYI - RUHENGARI ont été l'objet de notre investigation. Ces établissements ne constituent pas une variable indépendante pour notre étude, nous les avons simplement choisis pour des raisons de l'insuffisance des moyens financiers et du temps matériel. Par ailleurs nous devons ajouter que notre étude se limitera à l'évaluation faite au premier échelon c'est-à-dire au niveau des directions des établissements scolaires, les autres échelons pouvant faire objet des recherches ultérieures.

#### 0.7. Division du travail.

Ce travail se répartit en trois chapitres. Le premier chapitre montre que l'évaluation est une activité d'importance notoire dans toute organisation.

---

(1) Voir annexe 1.

"La question qui se pose n'est pas donc celle de savoir si les supérieurs doivent noter leurs subordonnés car il s'agit d'une pratique qui a été et sera toujours utilisée..."(1)

Pourtant l'évaluation est une activité qui n'est pas toujours facile à faire, surtout dans la fonction enseignante où les produits sont des hommes et où la ligne de démarcation entre "bon" enseignant "mauvais" enseignant reste encore floue. Cependant le choix judicieux des critères, la précision des normes la motivation et la compétence de ceux qui évaluent sont quelques-unes des conditions pour une bonne évaluation du personnel.

Le deuxième chapitre tentera de dégager de la législation sur l'enseignement au Rwanda quelques dispositions relatives à l'évaluation des enseignants. Au cours de ce chapitre, on présentera et interprétera les résultats des enquêtes sur les conditions d'évaluation des enseignants du secondaire après avoir montré la méthodologie suivie.

Avec le troisième chapitre, nous proposerons quelques stratégies d'amélioration des conditions d'évaluation des enseignants du secondaire.

Enfin une conclusion permettra de mettre un point final à ce travail.

---

(1) TIFFIN, J. et coll., *Psychologie Industrielle*, Paris, PUF, 1967, p 223.

## CHAPITRE 1. CONSIDERATIONS GENERALES SUR L'EVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL.

### 1.1. Définition des concepts de base.

#### 1.1.1. Enseignant.

DEBESSE, M. (1) disait en 1974 que le terme "enseignant" en FRANCE désignait tous ceux qui avaient pour tâche de transmettre leurs connaissances à la génération montante. En 1978, le même auteur dit que

"le mot enseignants englobe la masse de tous ceux qui assurent la fonction enseignante à tous les niveaux, du pré-élémentaire au supérieur... (2)

la fonction enseignante étant comprise comme la fonction d'enseigner.

PRAKASHA (3) au sujet du terme enseignant, distingue le terme "facilitateur" pour évoquer l'enseignant du préscolaire, le terme de "maître" et souvent d'"instituteur" pour parler de l'enseignant du primaire et le terme "professeur" pour désigner l'enseignant du secondaire ou du supérieur.

Le terme enseignant est donc à utiliser pour parler de tous ceux qui exercent la fonction enseignante à tous les niveaux d'enseignement. Au cours de notre travail, nous utiliserons indistinctement le terme enseignant ou professeur pour évoquer l'enseignant du secondaire.

#### 1.1.2. Evaluation du rendement.

Le terme "évaluation" recouvre toute une gamme d'activités variées dans les domaines aussi divers que les systèmes d'enseignement scolaire, l'administration publique, l'industrie etc.. Au sens propre, le mot "évaluer" signifie "porter un jugement sur la valeur" de quelque chose. (4)

Le jugement porté sur la réussite ou l'échec des employés au travail est généralement appelé l'appréciation du rendement du personnel". Cependant les auteurs utilisent

- 
- (1) Cfr DEBESSE, M., Traité des sciences pédagogiques. Aspects sociaux de l'éducation, Paris, P.U.F., 1974, p. 123.  
(2) DEBESSE, M., (1978), Op. cit, p. 1.  
(3) PRAKASHA, V., Notre avenir et nos enfants. Plaidoyer pour l'éducation, Paris, UNESCO, 1983 (Préface de ANANSA, W.P).  
(4) EASTON, P., L'Education des adultes en Afrique noire. Manuel d'auto-évaluation assistée Tome I, Paris, Karthala et A.C.C.T, 1984, p. 19.

indépendamment et de façon plus ou moins indistincte la  
appréciation du personnel, évaluation du rendement, jugement  
personnel, notation du personnel, cotation du personnel, notation  
du mérite pour désigner une même activité.

Pour Jean TRONSON(1), l'appréciation a une signi-  
fication propre, elle consiste en un jugement porté sur les indi-  
vidus du point de vue de leurs aptitudes professionnelles mani-  
festées ou potentielles. Le terme de "notation", pour cet auteur,  
concerne une appréciation d'un genre particulier, celle qui a  
trait aux résultats d'un individu dans un travail donné.

Pour Laurent BELANGER, ce terme appréciation du  
personnel se définit comme :

"Un jugement porté par un supérieur hié-  
rarchique sur les comportements d'un individu  
dans l'exercice de ses fonctions.(2)

Marcel COTE lui, emploie le terme évaluation du  
rendement comme :

"un jugement formulé sur le travail accompli  
par un individu pendant une période de temps  
déterminé"(3)

Au cours de ce travail nous utiliserons le terme  
évaluation du rendement du personnel pris dans le sens que lui  
confère la définition de Marcel COTE.

### 1.1.3. Conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation.

Sous cette rubrique, il ne s'agit pas de fournir  
une définition mais nous voulons donner le sens que revêtiront ces  
termes tout au long de ce travail.

---

(1) TRONSON, J., Le Développement de la carrière des cadres dans  
la grande entreprise, Paris, Librairie Générale  
de Droit et de Jurprudence, 1967, p. 67

(2) BELANGER, L., Gestion des ressources humaines. Une approche  
systémique, Québec, Gaëtan Marin, 1979.p. 122.

(3) COTE, M., L'évaluation du rendement des cadres : Une approche  
globale intégrée in Revue Internationale de Gestion,  
Février 1978, pp. 80 - 81

Par conditions matérielles il faudra entendre les instruments d'évaluation qui

"représentent les véritables "outils" de l'évaluateur"(1)

C'est l'équipement matériel qui doit permettre à l'évaluateur de recueillir des renseignements nécessaires sur les caractéristiques, les comportements des évalués et sur la nature du produit. Ces outils peuvent être les questionnaires, les grilles d'observation, les tests, les magnétophones, les appareils photographiques... Nous y incluons aussi les théories existantes sur les méthodes d'évaluation dont l'évaluateur se sert.

Cependant, il ne suffit pas, comme le souligne BELANGER, L(2), d'avoir un bon instrument d'évaluation pour avoir une bonne évaluation du rendement. En plus d'un bon instrument, il importe de considérer d'autres facteurs tels que la planification de l'évaluation, la compétence des évaluateurs etc... Par conditions organisationnelles nous voulons désigner toutes les dispositions prises par l'organisation pour prévoir une évaluation valide du rendement. Ces dispositions peuvent être la préparation des évaluateurs, l'information fournie aux évalués sur ce que l'on attend d'eux, la prévision d'un programme d'évaluation, la prévision de l'utilisation des résultats de l'évaluation.

#### 1.2. Importance de l'évaluation du rendement du personnel.

Pour bien fonctionner, toute organisation nécessite normalement quatre catégories de ressources(3) à savoir les ressources physiques, les ressources financières, les ressources informationnelles et les ressources humaines.

A chaque catégorie de ressources correspond une gestion appropriée, et c'est dans cet ordre que l'on parle de la gestion des ressources humaines. A ce niveau, différentes activités sont organisées. Il s'agit des activités de recrutement et sélection, de placement, de conservation, de formation et perfectionnement, d'utilisation du personnel au centre desquelles se trouve l'activité d'évaluation du rendement du personnel. Celle-ci exerce une influence déterminante sur toutes ces activités, comme le fait remarquer COTE :

"Les activités de notation et d'évaluation ... ne sont qu'un des chaînons du cycle de

(1) EASTON, P., Op. cit. T2 p. 11

(2) Cfr BELANGER, L. et Coll, Op. cit. P. 177.

(3) BELANGER, L. et Coll. op. cit., P 176

développement des ressources humaines. Cependant, c'est un chaînon-pivot, puisque grâce aux informations qu'il fournit, il sert à relier l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines"(1)

DECOTTIS et PETIT(2) traduisent les propos de COTE dans le schéma ci après :

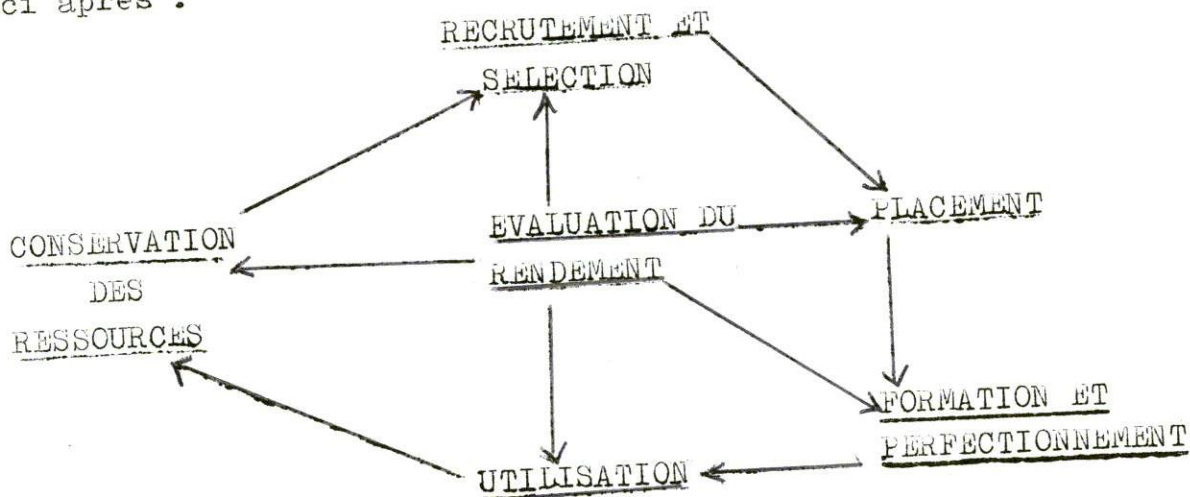


Schéma n° 1 : Schéma de gestion des ressources humaines.

Comme ce schéma le fait ressortir, ces activités de gestion des ressources humaines sont en étroite relation. On remarque en particulier le rôle primordial accordé à l'évaluation du rendement qui est placée au centre des activités de la gestion des ressources humaines. Ainsi en nous référant à ce schéma nous pouvons dégager l'importance de cette évaluation par rapport à l'organisation, à l'évalué et à l'évaluateur.

### 1.2.1. Pour l'organisation.

L'activité d'évaluation constitue un préalable aux activités de recrutement et de sélection, de placement, de formation et de perfectionnement, d'utilisation et de conservation des ressources humaines.

S'agissant du recrutement et de la sélection, l'on doit se rappeler que la réussite d'une entreprise dépend pour une large part de la qualité et de la quantité des hommes qu'elle emploie. Pour répondre adéquatement à cette exigence l'on recourt à l'évaluation du potentiel pour doter une entreprise d'un personnel qui lui convient.

(1) COTE, M., La gestion des ressources humaines, Montréal, Guérin, 1975, p. 181,

(2) DE COTTIS et coll., "La validité des résultats obtenus en évaluation du rendement. Revue des relations industrielles, Vol 33 n° 1 Québec, 1978 p. 59.

Les activités de placement<sup>sont</sup> relatives à la promotion, aux transferts, aux renvois etc. Les décisions qui se prennent à ce niveau, pour être objectives, doivent partir des résultats de l'évaluation. Ceci permettra au seul méritant d'accéder à une promotion, au défaillant d'être pénalisé.

Les résultats d'évaluation du rendement sont aussi consultés pour la prise de décisions sur la formation et le perfectionnement du personnel. MICHAUD et PIOTTE(1) disent que l'évaluation du rendement permet de connaître les besoins collectifs et particuliers des employés en matière de formation et de perfectionnement. C'est-à-dire que grâce à l'évaluation du personnel les chefs des services pourront repérer les points forts et les points faibles du personnel dans la réalisation des objectifs de leurs entreprises et prendre des décisions appropriées pour l'amélioration du travail.

Pour les activités d'utilisation des ressources humaines, les décisions qui sont prises sont en rapport avec le maintien ou le refus du candidat par l'entreprise.

" Dans les dix jours suivant son entrée, on fait une première étape de contrôle pour mesurer (...) le degré d'intégration et le degré d'acceptation de l'individu. Dans les trois mois qui suivent, le chef de service prépare un rapport d'appréciation du nouvel employé avec une recommandation indiquant si le candidat peut demeurer ou non à l'emploi de l'entreprise" (2)

HAKIZIMANA, A. poursuit en ajoutant que

"l'évaluation du rendement sera, dans ce sens, un moyen de découvrir si les employés se sont convenablement habitués aux emplois leur assignés" (3)

Les activités de conservation des ressources humaines quant à elles regardent surtout les mesures administratives prises sur les salaires, les primes d'encouragement etc.. A ce niveau, l'évaluation du rendement permet de déterminer ceux qui méritent plus que d'autres les avantages.

(1) Cfr MICHAUD, Y et Coll, La Direction du personnel, Agence d'Arc Inc., Montréal Sept., 1975, p 111.

(2) MICHAUD, Y et Coll, op. cit, p. 141

(3) HAKIZIMANA, A., op. cit, p. 10.



### 1.2.2. Pour l'évalué.

Cette activité peut permettre au noté de savoir de son chef comment il tient son emploi, connaître ses points forts et ceux sur lesquels il lui est nécessaire de se perfectionner. Ceci fait ressortir la nécessité de communiquer à l'évalué les résultats de l'évaluation de son rendement.

BAZINET(1), dans le même ordre d'idées, stipule que cette activité permet aux évalués de saisir le niveau de leur performance, leur indique les attitudes qu'il faut renforcer et celles qu'il faut décourager. En plus, il faut parler aussi des avantages matériels et financiers auxquels le noté peut accéder grâce aux promotions, aux encouragements etc...

### 1.2.3. Pour l'évaluateur.

Pour les chefs qui évaluent, l'évaluation permet de mieux connaître la façon dont chacun de leurs subordonnés remplit son rôle, ce qui leur permettra de mieux commander, de conduire et d'aider le personnel, soit à développer les capacités, soit à changer et combler les lacunes mises en évidence par l'appréciation. Ces chefs partiront des résultats d'évaluation pour préparer les promotions dans leurs services, organiser des rémunérations etc... A ce sujet BAZINET(2) pense que l'évaluation permet aux évaluateurs de connaître jusqu'à quel niveau l'évalué a atteint les objectifs, d'avoir des informations suffisantes sur les forces et les faiblesses de celui-ci, de fournir des données valables à la prise de décisions administratives et de perfectionnement.

Insistant sur le rôle de régulateur que pourrait jouer l'évaluation, COTE(3) dit que l'évaluation du rendement permet aux évaluateurs d'ajuster leurs comportements, leur mode de fonctionnement et de corriger certaines mauvaises perceptions dues à un manque d'informations. Lorsqu'il ajoute qu'elle est aussi une occasion de faire découvrir aux concernés qu'ils font partie de la même équipe et qu'ils doivent collaborer, il invite les évaluateurs à se servir de cette activité pour renforcer les relations interpersonnelles propres à favoriser la bonne marche de l'organisation. COTE complète en quelque sorte l'information fournie par BAZINET.

---

(1) BAZINET, A., L'évaluation du rendement, Agence d'Arc, Québec, 1980, p. 15.

(2) Idem, Ibidem.

(3) COTE, M., Op. cit., p. 82.

Ces auteurs ne sont pas les seuls à avoir parlé de l'importance des résultats de l'évaluation, TRONSON, J(1) souligne leur utilité quand il pense que la pratique de l'appréciation du personnel conduit à l'amélioration des quantités de chef et que pour les cadres comme pour les autres catégories d'employés l'évaluation contribue à créer le climat nécessaire à l'épanouissement des personnalités.

Il ressort de ces considérations que l'importance de l'évaluation est partout bien clairement perçue et reconnue. En résumant les propos des différents auteurs, nous dirons que l'évaluation du personnel permet d'une part de prendre des mesures administratives (recrutement, promotion, renvois, augmentation des salaires, mutations etc...) et d'autre part de prendre des décisions relatives au perfectionnement du personnel (recyclages, séminaires, conférences etc...).

### 1.3. Conditions requises pour une bonne évaluation du rendement du personnel.

L'évaluation du personnel est une des tâches les plus difficiles à exécuter. C'est ce que reconnaît COTÉ en ces termes :

"Il est plus facile d'écrire et de parler d'évaluation que d'en faire."(2)

Plusieurs conditions sont à réunir pour réaliser une bonne évaluation. Les objectifs poursuivis par l'organisation et l'évaluation doivent être clairs, précis et connus de tous; les critères et les normes d'évaluation ne doivent pas prêter à confusion, ils doivent être clairs et précis; l'évaluateur aussi devrait être disposé à bien évaluer. Ajoutons que les résultats de l'évaluation devraient être portés à la connaissance des évalués pour que l'évaluation suivante puisse en tenir compte. Toutes ces conditions peuvent être groupées en deux catégories principales à savoir les conditions matérielles et les conditions organisationnelles d'évaluation.

---

(1) Cfr TRONSON, J., op. cit., p. 69

(2) COTÉ, M., op. cit., p. 182.

### 1.3.1. Conditions matérielles.

#### 1.3.1.1. Des méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation sont de plusieurs sortes. Elles varient selon les critères choisis pour évaluer, en vue d'atteindre des objectifs précis. Rappelons-nous les deux objectifs principaux que l'on veut atteindre par l'évaluation. C'est soit en vue de prendre des mesures administratives (promotion, augmentation des salaires, renvois, mutations...) soit pour prendre des décisions relatives au perfectionnement du personnel (recyclages, séminaires de formation...). Dans le but d'une prise de décisions d'ordre administratif les méthodes choisies sont généralement celles qui permettent de comparer les employés. Afin de prendre des décisions relatives au perfectionnement on choisit généralement les méthodes qui permettent de comparer les résultats atteints aux résultats attendus. Cette distinction n'est cependant pas totalement exclusive car les résultats d'évaluation fournis par la méthode des comparaisons peuvent aussi bien aider pour déterminer les employés qui ont le plus besoin du perfectionnement. On peut aussi partir des résultats atteints par un employé par rapport aux résultats anticipés pour décider si celui-ci mérite ou non une promotion, un avancement etc..

Les méthodes d'évaluation du rendement peuvent, selon les auteurs, connaître plusieurs classifications.

Pour BELANGER(1) ces méthodes sont à regrouper en deux catégories :

"les méthodes" conventionnelles ou classiques fortement axées sur l'évaluation des attributs de la personnalité et les méthodes "récentes" basées sur l'observation systématique des comportements ou sur le degré d'atteinte des objectifs spécifiques."

1. Méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou attributs de la personnalité:

a. L'évaluation libre : Il est demandé à un évaluateur de rédiger un texte sur les points forts et les points faibles d'un individu, d'apprécier ses chances de succès et d'indiquer les moyens qui aideraient cet individu à s'améliorer. C'est une méthode simple mais qui n'est pas très fiable lorsqu'elle est utilisée pour fins de sélection et de promotion à cause de l'hétérogénéité de l'information fournie et de la difficulté à comparer les candidats.

(1) BELANGER, L., op. cit., pp. 123 - 126.

Cependant, utilisée à des fins de perfectionnement, l'appréciation ainsi faite fournit une information valable au cas où l'évaluateur est compétent, disponible et motivé à bien évaluer.

- b. La méthode du choix forcé: on demande à l'évaluateur d'indiquer si un énoncé s'applique le mieux ou s'applique le moins à un employé. Pour chacune des caractéristiques professionnelle plusieurs énoncés sont prévus. Cet exercice permet d'obtenir un profil des forces et des faiblesses d'un individu. Au cas où la liste de ces énoncés est exhaustive, cette méthode épargne à l'évaluateur de composer de longs textes. Cependant elle ne permet pas à l'évaluateur de nuancer son choix.
- c. L'échelle de notation : elle consiste en une grille ou fiche de notation où en abscisse apparaît une liste des facteurs d'évaluation et en ordonnée, une échelle des valeurs graduées qui indique le degré auquel un employé fait preuve de caractéristiques personnelles exprimées par l'un ou l'autre des facteurs. Un autre formulaire sera prévu pour permettre au notateur de donner une appréciation globale de l'employé, d'établir un profil de ses points forts et ses points faibles, de faire des recommandations sur les mesures à prendre pour une meilleure utilisation du sujet: mutation, promotion, perfectionnement etc...  
Les formulaires et grilles de la plupart des organisations sont élaborés en tenant compte de chacune des catégories socioprofessionnelles (ouvriers, employé de bureau, personnel d'encadrement, personnel technique)

## 2. Méthodes axées sur l'observation des comportements :

- a. L'analyse des faits significatifs ou l'évaluation par incidents critiques: c'est une méthode qui demande au supérieur hiérarchique de noter sur une fiche ou dans un carnet les comportements qui sont déployés par les notés et qui peuvent renseigner sur les succès et les échecs au plan de la performance.
- b. L'évaluation par les résultats (results appraisal): La méthode consiste à juger de l'écart qui peut exister entre les résultats anticipés au début d'une période et les résultats obtenus à la fin de cette même période et des facteurs (personnels, organisationnels...) qui peuvent expliquer un décalage éventuel.

D'autres auteurs se sont aussi exprimés au sujet des méthodes d'appréciation du personnel. Leur classification ne s'écarte pas de celle de BELANGER mais la complète en certains points. D'autres classifications ont été proposées, on peut notamment citer celle de MICHAUD et collaborateurs et la classification de TIEFFIN.J.

MICHAUD, Y et collaborateurs(1) parlent de méthode de rangs, méthode de comparaison homme à homme et l'étalonnage

1. Méthode des rangs : cette méthode permet de comparer les employés entre eux en les situant dans un ordre. Le rang que l'on donne à l'employé est basé sur son rendement à son travail, comparativement aux autres employés travaillant dans un même domaine.
2. Méthode de comparaison homme à homme : Elle permet d'analyser le rendement de l'employé à son travail et consiste à comparer les employés entre eux mais cette fois-ci deux à deux. C'est ce que TIFFIN et ses collaborateurs appellent "méthode de comparaison par paires".
3. L'étalonnage: Dans cette méthode on établit et définit d'abord soigneusement les catégories de rendement selon les niveaux différents dans l'entreprise, en allant du plus bas au plus élevé. On analyse ensuite le rendement de l'employé pour le situer dans un de ces niveaux pré-établis.  
Pour analyser le plus justement possible le rendement de l'employé, on tiendra compte de deux points essentiels :
  - a. les caractéristiques importantes de l'employé, plus particulièrement son initiative et sa discipline
  - b. les critères objectifs : la qualité et la quantité de la production. D'autres critères objectifs sont aussi les facteurs comme les absences, les accidents etc...

TIFFIN, J et ses collaborateurs(2) ont, eux aussi, donné une classification des méthodes d'évaluation. En plus des systèmes de comparaisons entre employés (comparaison par rangs, comparaison par paires), des techniques d'incidents critiques (chaquefois qu'un employé fait quelque chose du point de vue de la matière traitée comme de celui de la performance accomplie, une note est portée sur le dossier du sujet), de l'échelle de notation, ils parlent de la méthode des listes de comportements. Dans cette méthode, les notateurs disposent d'une série d'éléments descriptifs du "comportement" d'un employé et ils doivent indiquer d'une façon ou d'une autre les éléments précis qui s'appliquent à la conduite particulière du sujet.

---

(1) Cfr MICHAUD, Y et Coll., op. cit., pp. 152 - 153  
(2) TIFFIN, J., et Coll., op. cit., pp. 228 - 241.

En conclusion, on peut dire que dans l'évaluation du personnel, toutes ces méthodes se complètent. En effet on évalue l'employé en portant un jugement sur ses caractéristiques et comportements, en comparant ses résultats atteints aux résultats attendus ou en comparant ce même employé à ses collègues.

#### 1.3.1.2. Instrument d'évaluation.

Pour recueillir des informations sur l'objet évalué, il faut disposer des instruments d'évaluation qui sont de véritables outils propres à permettre à l'évaluateur d'enregistrer plus ou moins objectivement, les données de l'évaluation. Sans perdre de vue que

"l'instrument principal de toute enquête est l'esprit humain, et en particulier l'intelligence, la mémoire et les facultés d'observation de tous ceux qui participent à l'évaluation"(1),

notre attention se portera sur les instruments imprimés tels que les grilles d'observation, les tests, les questionnaires, les guides d'entretien etc... et sur les instruments appelés "appareillage technique"(2)

comme le magnétophone, les appareils photographiques... La pertinence et la représentativité des informations dépend, parmi d'autres conditions, de l'instrument utilisé. Cependant, le choix de l'instrument sera dicté par le genre d'information que l'on veut recueillir, d'où la nécessité de déterminer au préalable les informations que l'on veut acquérir et les critères qui permettront de les apprécier.

(1) Les critères d'évaluation.

Selon le dictionnaire Larousse de la langue française, le mot critère signifie

"principe auquel on se réfère pour émettre une appréciation, pour conduire une analyse."(1)

---

(1) EASTON, P., op. cit. Tome 2. p 11

(2) Idem, Ibidem.

(3) Dictionnaire Larousse de la langue française, Librairie Larousse, 1979.

Le critère est une marque sur laquelle celui qui juge base ses arguments. Le principe est que la contribution de tout employé au développement de l'entreprise doit être mesurée; les points-repères sur lesquels cette mesure se fait sont appelés critères d'évaluation.

HOUDE(1) fait remarquer que comme on peut mesurer une surface en unités de mesure telles que les pouces, les centimètres ou autres, les unités de mesure du rendement sont les critères.

Pour évaluer le plus objectivement possible le rendement de l'employé, il faut que les critères soient choisis judicieusement; ils doivent être clairs et précis. Ils ne doivent pas prêter l'évaluateur à confusion.

Cependant avoir des critères objectifs est toujours une chose facile à souhaiter mais difficile à réaliser. La tâche devient aisée dans une entreprise de fabrication de biens matériels sur lesquels on peut mener une évaluation quantitative et qualitative précise. Dans pareille situation, l'évaluation du rendement d'un employé consiste à apprécier la quantité des biens produits compte tenu de la quantité moyenne en dessous de laquelle on ne doit pas aller, à mesurer les dimensions, la finesse ...d'un bien produit, en le comparant avec un bien normé. L'évaluation peut ensuite se faire en se basant sur les critères objectifs tels que le nombre d'absence, les accidents, la mauvaise utilisation des machines etc...

Dans l'entreprise de l'éducation par contre, il est très difficile d'avoir des critères objectifs sur lesquels se baser pour évaluer les employés, puisque les caractéristiques du produit fini sont difficilement saisissables.

MICHAUD, Y et PIOTTE, R donnent des explications à propos de ce qui précède :

"les critères objectifs sont des aspects enregistrables du rendement professionnel et concernant la quantité et la qualité du produit, ou encore dans certaines circonstances, d'autres facteurs comme les absences, les accidents etc..."

---

(1) HOUDE, M., Méthode et Méthodes en évaluation du personnel.  
Revue Hospitalière et sociale, Décembre - Janvier  
1977 p. 16.

Cependant l'accident est surtout mis sur le quantitatif. Une telle méthode n'est valable que dans les entreprises qui produisent des biens quantifiables. Dans biens des entreprises, les tâches sont nombreuses et variées et elles consistent en un ensemble de conduites spécifiques que l'employé doit maîtriser dans toute situation. Ainsi l'employé doit être coté plus particulièrement en fonction de l'excellence et de la maîtrise de son travail. A ce moment là, les qualifications de l'employé font l'objet de l'évaluation. On les compare à une estimation des qualifications moyennes exigées par la tâche."(1)

Faisant allusion au choix des critères d'évaluation BAZINET,A(2) avance que les critères qui guident l'appréciation du rendement du personnel peuvent être choisis en fonction de deux approches :

Approche axée sur les résultats.

Il s'agit d'une approche qui cherche à mesurer le travail quantitatif d'un employé. Elle ne se préoccupe pas beaucoup des moyens utilisés par les employés pour atteindre les résultats qu'on attend d'eux. Les critères d'évaluation sont axés sur les résultats atteints, c'est-à-dire les réalisations de l'employé. Ces critères peuvent être exprimés en terme monétaire ou dimension physique, en mesure de volume, de poids, en unités produites. Ils peuvent aussi être traduits en terme de qualité de la production.

Approche orientée vers les personnes.

Cette approche se propose d'appréhender le rendement d'un employé en mettant l'accent sur les traits de personnalité, sur ses comportements au travail. Le principe qui *sous-tend* cette approche est qu'un employé au travail est influencé par sa personnalité pour adopter les comportements, bons ou mauvais, en vue d'atteindre les résultats qu'on lui demande. De ces deux approches, la première offre beaucoup plus de garantie quant à ce qui est de l'objectivité de l'évaluation. Cependant toutes les organisations ne définissent pas leurs objectifs en produits finis quantifiables avec des qualités mesurables avec précision.

---

(1) MICHAUD,Y et Coll. Op. cit., p. 154.

(2) BAZINET,A., Op. cit., pp. 29 - 48.



En plus, il faut penser que les employés peuvent atteindre des résultats intéressants en ayant emprunté des moyens nuisibles, pouvant même détruire l'entreprise et même l'employé lui même, si on considère les conséquences de son travail à long terme. Ceci est une des raisons de ne pas privilégier une de ces deux approches et d'en négliger une autre dans l'évaluation du rendement; toutefois, l'une des deux peut prédominer sur l'autre selon la nature de l'emploi.

Le choix des critères d'évaluation est souvent difficile à opérer suite au problème de multiplicité de critères pour une même fonction.

Généralement le nombre de critères considérés dans l'évaluation du personnel d'une fonction quelconque est très grand. Cependant ceci n'est pas un problème, il suffit de repérer les critères les plus prépondérants et significatifs dans le travail de l'employé. C'est ce que dit HAKIZIMANA :

"il faut noter que les critères nécessaires pour couvrir tous les aspects du rendement sont nombreux. C'est pour cette raison qu'il faut s'en tenir aux critères les plus significatifs de l'homme au travail selon sa catégorie d'emploi. On peut y arriver en procédant à l'élimination des critères qui paraissent redondants ou en englobant en un seul critère tous les critères qui peuvent fusionner"(1)

Jean TRONSON aussi ne voit pas de problème en cette multiplicité de critères :

"cette multiplicité de critères n'est pas un défaut en soi, à condition que chaque critère soit bien défini (sinon on risque ces doubles emplois), et que le notateur connaisse exactement ce que chaque critère est sensé mesurer."(2)

Toujours dans le souci de résoudre ce problème de multiplicité de critères, des tentatives de classement des critères ont été faites. Monsieur LE MAITOUR(3) propose trois catégories à savoir : connaissances et capacités, comportements dans le travail, résultats dans la fonction.

---

(1) HAKIZIMANA, A., Op. cit., p. 25.

(2) TRONSON, J., op. cit., p. 100.

(3) LE MAITOUR cité par TRONSON, J., ibidem.

Ce sont pour lui et pour TRONSON, (1) les trois niveaux sur lesquels les évaluateurs peuvent baser leurs jugements.

(2) Les normes d'évaluation.

Pour BERGERON (2) les normes sont les indices de référence avec lesquels la performance de l'employé sera comparée. Les normes permettent d'évaluer la performance selon qu'elle est excellente, bonne ou médiocre. Il existe deux types de normes: les normes absolues et les normes relatives. Les premières permettent à l'évaluateur de comparer la performance de l'évalué aux indices du niveau de rendement souhaitable pour l'organisation. Les normes relatives, quant à elles, permettent de comparer le rendement de l'employé à celui des autres employés occupant un poste semblable. Il est donc nécessaire, avant de commencer toute activité d'évaluation, de penser aux normes d'évaluation auxquelles l'évaluateur se référera pour dire que le travail d'un employé est "bon" ou "mauvais". Ces normes constituent le véritable guide de l'évaluateur pour le dépouillement et l'analyse des données recueillies.

1.3.2. Conditions organisationnelles.

1.3.2.1. Communication dans l'entreprise.

(1) Communication des objectifs de l'entreprise et de l'évaluation.

Toute organisation doit fixer les objectifs à poursuivre, ensuite les communiquer à tous ceux qui sont appelés à les exécuter. Ce noté doit les connaître pour savoir ce qu'on attend de lui, le notateur aussi les connaîtra pour pouvoir en évaluer l'exécution.

Au sujet des objectifs de l'entreprise et leur communication aux subordonnés, DUGUE MAC CARTHY (3) donne à toute entreprise le processus à suivre. Pour lui, il faut d'abord avoir une politique fondamentale et des politiques principales qui doivent ensuite être exprimées, c'est-à-dire mises en forme perceptible. Cette politique exprimée doit être diffusée à ceux qui la mettront en oeuvre en tenant compte de leur niveau de responsabilité et de leur capacité de perception et en commençant par les échelons les plus élevés.

---

(1) TRONSON, J., op. cit., p. 100

(2) BERGERON cité par BELANGER, L., op. cit., pp. 177 - 181.

(3) DUGUE MAC CARTHY, op. cit., pp. 12 - 13.

L'entreprise doit choisir un but, le disséquer en objectifs intermédiaires et les (but et objectifs intermédiaires) porter à la connaissance des échelons concernés. Les employés doivent donc être suffisamment informés de ce que l'organisation attend d'eux et les moyens qui seront utilisés pour accéder à la réussite.

Une autre idée sous-jacente à la communication des objectifs de l'entreprise est celle qui propose la participation du personnel à l'élaboration de la politique de l'entreprise. Puisque le personnel joue un rôle non négligeable dans le fonctionnement de l'entreprise, il serait bien indiqué de le consulter au sujet des objectifs de l'entreprise et de considérer ses conseils en ce qui concerne les possibilités de réalisation des objectifs pris à l'échelon supérieur.

De ce qui précède il faut retenir qu'il est nécessaire d'informer le personnel de ce qu'on exige de lui. Il faut informer l'employé, avant même qu'il ne commence son travail, des exigences de son métier, du fonctionnement du système et des objectifs qu'il devra atteindre.

C'est ce que HAIRE rappelle lorsqu'il dit notamment ceci :

"C'est un lieu commun désormais de dire qu'il faut informer un subordonné sur la politique de l'entreprise, sur la réglementation et les méthodes, qu'il faut lui préciser ce qu'on attend de lui et de quoi il dispose pour tenir son rôle"(1)

Pour cet auteur la communication entre le chef et ses subordonnés doit être favorable. C'est par elle qu'il définit les buts à atteindre pour le compte de l'organisation et du sous groupe qu'il dirige. C'est par cette voie que le chef indique à ses subordonnés ce qui est attendu d'eux, de quoi ils disposent pour accomplir leur tâche, comment leur travail sera apprécié. Ce subordonné, pour organiser son travail, devra se baser sur les informations fournies par le chef et l'organisation. S'il en est privé, il se trouve empêché de bien connaître sa situation, de déterminer dans quel sens il doit aller, comment son travail est apprécié.

"Sans une bonne communication, il se trouve dans une situation de perpétuel déséquilibre"(2)

---

(1) HAIRE, M., Psychologie et commandement dans l'entreprise, Paris, Les Editions d'organisation, 1968 p. 64

(2) HAIRE, M., Op. cit. p. 77.

Il s'avère aussi nécessaire d'informer l'employé des objectifs de l'évaluation. Il a le droit de connaître l'utilisation que l'on attend faire des résultats de l'évaluation de son travail.

Cependant, il ne suffit pas de communiquer ces objectifs, il faut un échange d'idées car les informations montantes, du subordonné vers le supérieur doivent être prises en considération. Elles permettent au chef de se rendre compte du niveau de compréhension de ces objectifs par les subordonnés, comment ceux-ci conçoivent leur propre rôle et ce qu'on attend d'eux et les difficultés qu'ils éprouvent dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceux qu'ils se sont fixés eux-mêmes. En définitive il faut que le feed-back puisse être instauré.

La nécessité d'accéder aux informations sur les objectifs de l'entreprise et de l'évaluation vient d'être soulignée. Cependant pas mal de lacunes à ce sujet sont à dénoncer :

"Il n'est pas vrai que la connaissance, par chaque membre de l'entreprise, de l'objectif à atteindre à son propre niveau, soit monnaie courante dans l'univers actuel du travail."

Pour MEIGNIEZ(2) cette situation peut résulter du refus de transmettre l'objectif clairement, le refus de communiquer de façon claire les objectifs étant même conscient et délibéré de la part du chef. Celui-ci laisse aux subordonnés la tâche de deviner les objectifs de l'entreprise, sa faveur étant accordée au subordonné le plus astucieux qui a pu décrypter l'énigme tandis que le subordonné moins fin est moralement fustigé si possible en réunion générale. Ce style de commandement signifie une mise en compétition des subordonnés. Un autre cas est celui où le refus de transmettre les objectifs n'est pas délibéré. Dans ce cas on a ces personnages de chefs qui oublient de transmettre leurs décisions comme si le fait qu'ils les ont conçues devrait suffire à les implanter dans le cerveau des subordonnés. Un troisième cas(3) est celui où le subordonné ne peut accéder à la connaissance des objectifs qui lui sont fixés pour des raisons liées à des difficultés d'ordre plus général que rencontre son chef : l'impossibilité de connaître ou d'élaborer la politique par exemple.

---

(1),(2) MEIGNIEZ, R., Pathologie sociale de l'entreprise, Paris, Gauthier - Villars, 1971 p. 6.

(3) MEIGNIEZ, R., op.cit., p.10.

Naturellement la non fixation ou la non transmission des objectifs des échelons supérieurs aux échelons inférieurs interdit le feed back.

Aussi il semblerait que dans beaucoup d'entreprises les informations ascendantes ne sont pas suffisamment favorisées. Certains chefs semblent ne pas connaître les bienfaits de la communication verticale entre lui et ses subordonnés. MC GREGOR(1) fait remarquer cette lacune dans certaines organisations en dénonçant certains chefs qui se placent dans une situation où ils font figure de juges ou de pères qui doivent prononcer un jugement sur la valeur des individus.

Pour conclure, rappelons avec MEIGNIEZ(2) que lorsque le technicien (ou le subordonné) ne sait pas ce qu'on attend de lui, il lui est difficile de satisfaire des attentes qu'il ne connaît pas. Le supérieur doit aussi s'assurer que les objectifs ont été bien maîtrisés par les subordonnés car comme le dit VAUTRIN,C

"Bien des malentendus pourraient être dissipés si cette habitude de "l'information en retour" était prise..."(3)

(2) Communication des résultats de l'évaluation.

Après chaque activité d'évaluation, un entretien entre évalué et évaluateur devrait, dans la mesure du possible, s'en suivre car comme le fait constater TRONSON,J,"la Communication intégrale ( des résultats de l'évaluation ) permet à l'intéressé de se situer dans l'entreprise et d'améliorer ses points faibles."(4)

Certains contestent cette communication intégrale et penchent pour la communication partielle car, ils estiment que, dans le cas de la communication intégrale, les notateurs seront amenés à édulcorer leurs rapports pour ne pas détériorer leurs relations avec leurs subordonnés et, les subordonnés auront tendance à ergoter sur les appréciations(5)

---

(1) MC GREGOR cité par BELANGER, La Direction participative par objectifs, Quebec, Les Presses de l'Université Laval, 1979 p. 217

(2) MEIGNIEZ,R, Op. cit., p4

(3) VAUTRIN,C et Coll. Manuel du chef administratif, Paris EME, 1966, p. 154.

(4),(5) TRONSON, J., op. cit. p. 110.

Quoi qu'il en soit, la communication intégrale des résultats est incontestablement nécessaire car elle fournit au noté les informations intégrales qui lui permettent de "pouvoir prendre connaissance du résultat obtenu sous une forme qui permette de mesurer son écart au résultat visé (c'est-à-dire selon le degré d'avancement, les objectifs intermédiaires et l'objectif final"(1)

En effet, comme l'affirme VAUTRIN

"Chacun a le droit de savoir où il en est dans son travail"(2)

Pour répondre à cette exigence, l'entretien est le moyen le mieux indiqué, car il permet au subordonné d'être mis au courant de ses points faibles ou de recevoir des félicitations à propos d'un travail particulièrement réussi. Aussi les possibilités d'amélioration pourront être dégagées par les deux interlocuteurs. C'est sur ces remarques que se basera l'évaluation suivante et l'évaluateur contrôlera si elles ont été tenues en considération ou pas et dans ce dernier cas pourquoi.

#### 1.3.2.2. L'évaluateur.

Pour qu'une évaluation du rendement d'un employé soit valide il faut que le juge soit disposé à bien évaluer. C'est-à-dire qu'il doit avoir une suffisante formation en matière d'évaluation, être motivé à bien évaluer et être disponible pour observer les comportements des évalués.

Pour Jean TRONSON(3) ceux qui ont la responsabilité de noter doivent savoir que l'appréciation du personnel constitue une obligation à mieux noter, à mieux orienter leurs subordonnés. Les chefs de service doivent lutter contre le manque de rigueur et l'arbitraire dans leur évaluation.

Quelques conditions doivent être réunies pour que les évaluateurs s'acquittent efficacement de la tâche d'évaluation. Il s'agit notamment, selon le modèle conceptuel d'évaluation de DE COTTIS et PETIT(4) de la motivation de l'évaluateur, de sa compétence ou habileté à bien évaluer.

---

(1) MEIGNIEZ, R., op. cit., p. 4

(2) VAUTRIN, C. et Coll., Op. cit., p. 158.

(3) TRONSON, J., Op. cit., p. 69.

(4) DE COTTIS et Coll., Op. cit., pp. 62 - 64.

(1) La motivation de l'évaluateur.

L'évaluateur fait une évaluation valide quand il est motivé à bien évaluer. Trois principaux facteurs entrent en jeu pour déterminer cette motivation. Il s'agit des conséquences que peuvent entraîner les résultats de l'évaluation du rendement et du genre d'objectifs de l'évaluation, puis de la technique utilisée pour évaluer et enfin des procédures organisationnelles de l'évaluation.

DE COTTIS et son collaborateur ont constaté que pour le premier facteur, l'évaluateur tend généralement à évaluer arbitrairement le personnel lorsqu'il pense que de mauvaises conséquences, peuvent dériver des résultats de son évaluation. Ensuite, des évaluations faites à des fins de perfectionnement et de recherche tendent à être plus valides que celles faites pour des fins administratives.

Pour ce qui est de la technique d'évaluation utilisée, les instruments et les méthodes doivent être choisis adéquatement selon le contenu de l'emploi. Il est souvent recommandé d'inviter les évaluateurs à participer à l'élaboration des instruments et méthodes dont ils se serviront pour évaluer leur personnel.

Le troisième facteur stipule que la détermination de l'usage des résultats d'évaluation, l'établissement et l'administration des programmes d'évaluation, l'attribution des responsabilités en matière d'évaluation du rendement sont entre autres mesures, propres à motiver l'évaluateur à formuler une appréciation valide sur le travail du personnel.

(2) Habileté ou compétence de l'évaluateur.

A ce niveau DE COTTIS et PETIT parlent de la capacité de l'employeur à observer l'employé au travail, des caractéristiques de l'évaluateurs et de la formation de celui-ci.

Pour l'observation des comportements de l'employé au travail les auteurs disent que les conclusions de l'évaluateur sur le travail d'un employé devraient être tirées en se basant sur un échantillon représentatif des comportements au travail. L'employeur, ne devrait pas, à partir de très peu d'observations faites, dire que tel employé mérite telle ou telle cote.

Pour ce qui est des caractéristiques de l'évaluateur, on peut parler à titre d'exemple de la personnalité de l'évaluateur, des liens affectifs entre l'évaluateur et l'évalué, du style de leadership, de la position de l'évaluateur dans la hiérarchie de l'organisation.

Concernant la formation reçue par l'évaluateur, DE COTTIS et son collaborateur disent que la meilleure stratégie à prendre pour envisager une évaluation valide est la formation des évaluateurs. Ceux-ci doivent être informés sur la nature et les sources d'erreurs les plus souvent commises en matière d'évaluation du rendement. Sur ce point il a été constaté que les évaluateurs auxquels on avait parlé des méthodes et techniques d'évaluation fournissaient des évaluations plus valides que ceux qui n'avaient pas de suffisantes informations en la matière.

En effet plusieurs variables peuvent compromettre la validité des résultats d'évaluation du rendement. Plusieurs auteurs dont MUCCHIELLI, TIFFIN et collaborateurs, THORNDIKE, THORNDIKE ont mis en exergue quelques erreurs généralement liées aux caractéristiques de l'évaluateur, à l'insuffisance de formation en matière d'évaluation et à une maîtrise insuffisante des techniques et instruments d'évaluation.

Pour MUCCHIELLI(1) l'évaluateur a tendance à juger selon son équation personnelle.

THORNDIKE(2) a constaté l'effet de halo dans l'évaluation et MUCCHIELLI le définit comme

"une "contamination" de l'observation d'une donnée par l'évaluation d'une autre donnée située dans le même contexte."(3)

Ajoutons que cette contamination est d'ordre affectif. MUCCHIELLI(4) ajoute à l'effet de halo, l'effet de centration, les erreurs par contraste et les erreurs par assimilation. Avec l'effet de centration, l'aspect que l'on fixe dans un panorama plurisensoriel est surestimé et surévalué par rapport aux autres aspects, tandis que avec les erreurs d'assimilation(5) l'évaluateur attribue sa note en fonction de la représentation qu'il a

(1) MUCCHIELLI, R., L'observation psychologique et psychosociologique Paris, Les Editions ESF, 1980

(2) THORNDIKE cité par MUCCHIELLI, op. cit., p. 247

(3) MUCCHIELLI, R., op. cit., p.

(5) DELANDSHEERE, G, Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation, Paris, P.U.F., 1979, p 91



de l'auteur de la production. Enfin dans les erreurs par contraste(1) il y a déformation de la perception due à une perception immédiatement précédente.

TRONSON, J(2), pour parler lui aussi des erreurs dans le jugement du rendement du personnel, accuse, en plus de l'effet de halo susdit, la tendance à se laisser influencer par les résultats de la période précédant immédiatement la notation (stéréotypie), la tendance à noter en fonction d'"une cote d'amour" personnelle pour des raisons d'affinités scolaires, familiales, politiques ou spirituelles, la tendance à la sévérité ou au contraire à l'indulgence. TIFFIN, J. parle lui aussi de cette dernière erreur en ces termes :

"Certains notateurs sont plutôt trop indulgents, leurs notes sont toujours bonnes. D'autres au contraire sont "durs" et ils donnent les notes systématiquement faibles"(3).

Pour diminuer sinon supprimer l'influence de ces erreurs susceptibles de biaiser les résultats de l'évaluation, la préparation des évaluateurs à bien évaluer est une des stratégies les plus recommandées. On devra entraîner de notateur à maîtriser son univers personnel qui ne devrait pas constituer son cadre de référence au cours de l'appréciation de l'employé. On lui donnera une formation propre à l'informer sur les différentes erreurs qui affectent la validité des résultats d'évaluation et à l'entraîner à l'utilisation des différentes méthodes et techniques d'évaluation. Car comme le dit TIFFIN, J

"de bons cadres et même de bons contre-maîtres ne sont pas forcément de bons juges, à moins qu'ils aient été instruits sur la façon de noter"(4)

---

(1) DE LANDSHEERE, G., op.cit., (1979) p.91.

(2) TRONSON, J, op. cit., p. 106

(3) TIFFIN et Coll, op. cit., p. 247

(4) TIFFIN, J, et Coll., op. cit. p. 267.

### 1.3.2.3. Le Programme d'évaluation.

Une évaluation ponctuelle qui ne respecte pas la représentativité des séances d'observation est loin de fournir des informations valides (pertinentes) et fidèles (justes). Seule l'évaluation continue permettra de juger l'individu à sa juste valeur. On peut dire que les décisions prises à partir des résultats des évaluations réparties d'une façon régulière sur toute l'étendue d'une période donnée seront valides. Il s'avère donc nécessaire d'établir un calendrier d'évaluation de ses employés. Etablir un programme d'évaluation revient à répondre à la question: "quand se fera l'évaluation" ?

Répondant à cette question, EASTON(1) a donné quatre types d'évaluation selon le moment où elle est faite et les objectifs poursuivis :

- L'évaluation - diagnostic consiste au recensement des besoins et au dépistage des problèmes et potentialités d'un milieu. Il s'agit d'une analyse qui sert de base à la conception de nouveaux programmes.
- L'évaluation "ex ante", intervient au moment de la conception d'un nouveau programme et consiste en une analyse des moyens et méthodes proposés pour le programme en vue d'en éliminer les incohérences avant la mise en application du programme.
- L'évaluation "Orientatrice" est celle qui se fait en cours d'action. Elle fournit aux responsables du programme les renseignements dont ils ont besoin pour suivre le développement du programme et améliorer les méthodes d'intervention.
- L'évaluation "ex post" est une évaluation terminale qui vise surtout à déterminer les résultats définitifs du programme. Elle permet de tirer des leçons du degré de réussite ou d'échec du programme.

Par extrapolation l'évaluation du personnel peut respecter ces quatre moments. Au premier moment, une évaluation - diagnostic consisterait à évaluer les potentialités des ressources humaines. Elle se ferait au moment du recrutement et de la sélection des employés. Au deuxième moment, l'évaluation "ex ante" consisterait à l'appréciation des comportements de nouvelles personnes pendant leurs premiers moments de service.

---

(1) EASTON, P., Op. cit. Tome 1, p. 26.

On aurait ici comme objectif celui de décider si l'on doit ou pas garder le candidat. Il s'agit d'une période d'essai du candidat. Au troisième moment, on ferait l'évaluation "Orientatrice" Il s'agirait d'évaluer le travail des employés dans le but de la formation ou du perfectionnement pour réajuster les comportements du personnel aux objectifs de l'organisation. Quant à l'évaluation sommative, elle serait un bilan des activités des employés pendant un exercice donné.

Ce qui vient d'être dit concerne le programme général d'évaluation des ressources humaines. A chaque moment d'évaluation, pour fournir les informations pertinentes et justes, l'évaluateur devrait intensifier les moments d'observation et les étendre sur toute la période pour s'assurer de leur représentativité.

#### 1.4. Problématique de l'évaluation du rendement de l'enseignant.

Pour DEBESSE, M., quatre raisons majeures incitent à l'évaluation de l'enseignant :

1. Avant d'engager un éducateur, de donner un caractère définitif à son emploi, de lui accorder une promotion, on désire s'assurer de sa qualification, de sa compétence.
2. On ne peut améliorer systématiquement l'enseignement sans disposer de critères de progrès.
3. Pour former les futurs maîtres, il est nécessaire de pouvoir distinguer avec quelque certitude le bon enseignant du mauvais.
4. En fin, les effets mesurés de l'enseignement constituent la variable dépendante dans de nombreuses recherches<sup>(1)</sup>

L'on constate avec cet auteur que l'objectif de l'évaluation de l'enseignant est celui de chercher à savoir si un enseignant contribue à la réalisation des objectifs assignés à l'enseignement. C'est aussi celui de valider le recrutement et la promotion des enseignants, de faciliter la programmation de la formation des futurs maîtres et le perfectionnement de ceux qui sont déjà au travail.

---

(1) DEBESSE, M., op. cit., Tome 7, p. 115.

En considérant ces objectifs de l'évaluation du rendement de l'enseignant ci-haut énoncés, celle-ci revêt deux formes d'évaluation : l'évaluation formative et l'évaluation normative.(1)

Dans l'évaluation formative, l'évaluation a pour objectif de promouvoir la qualité de l'enseignement à travers un diagnostic des problèmes rencontrés par l'enseignant au travail, en vue d'organiser une formation pour répondre aux besoins éprouvés par celui-ci. L'enseignant est évalué pour lui-même, le but poursuivi étant surtout celui du perfectionnement (stages de formation, recyclages, séminaires etc...) de ceux qui en ont besoin.

Dans l'évaluation normative, au lieu d'évaluer l'enseignant pour lui-même, on cherche à reconnaître les mérites relatifs de chacun et d'établir un classement de compétence professionnelle. C'est un système qui permet une comparaison des performances dans le but d'une utilisation administrative des résultats d'évaluation (l'avancement, mutations, augmentation des salaires, renvois..).

Cependant l'évaluation du rendement de l'enseignant n'est pas sans poser des problèmes particuliers liés à la nature de la fonction enseignante. Dans les lignes qui suivent, nous allons tenter d'approcher ce problème d'évaluation dans la fonction enseignante.

#### 1.4.1. Qualités requises pour exercer le métier d'enseignant.

Tout métier, toute fonction ou profession a ses exigences. Ceux qui sont appelés à exercer telle ou telle fonction doivent posséder les aptitudes requises pour l'exercer. L'évaluation du personnel devra tenir compte de la nature des exigences de ce métier.

Comme les autres professions, l'enseignement a aussi ses exigences auxquelles ceux qui l'exercent doivent satisfaire. Tout d'abord l'enseignement est une vocation mais qui doit être complétée par certaines qualités physiques, intellectuelles et morales. A tous les degrés d'enseignement, ces qualités s'imposent.

---

(1) DEBESSE, M., op. cit Tome 7, pp 115 - 118.

1.4.1.1. Enseignement comme vocation.

La profession enseignante, en plus d'autres qualités exigées est d'abord une vocation. Celui qui en est investi doit sentir un appel, une attirance pour l'éducation des petits enfants et des adolescents.

Pour MACAIRE et RAYMOND

"Certains métiers ne demandent que certaines qualités de l'esprit ou de la main. En dehors des connaissances techniques ou scientifiques nécessaires, ils n'exigent qu'une bonne conscience professionnelle. Tandis que d'autres professions comme celle de l'éducateur, semblent exiger un engagement de l'être tout entier, elles réclament le don de soi librement consenti"(1)

La véritable vocation chez l'enseignant est l'amour des enfants qu'il éduque :

"Quiconque aime les enfants - c'est la véritable vocation - et possède par surcroît, le goût de l'action réfléchie, ne marquera pas de se plaire dans l'enseignement"(2)

L'amour et le dévouement inconditionnel pour l'intérêt de ceux qu'on éduque, voilà la condition pour réussir dans ce métier. Un bon enseignant est celui qui aime sa profession pas pour les intérêts matériels qu'elle peut procurer mais pour sa noblesse.

C'est grâce à cette vocation que l'enseignant supporte de sérieuses exigences de cette profession. L'enseignant n'a pas de temps libre, il travaille même pendant les heures prétendues de repos. Il est toujours à la recherche de nouveaux savoirs qu'il doit ensuite bien structurer pour les adapter à ceux à qui ils sont destinés.

MACAIRE parle de ce manque du temps de repos :

"En sortant de son bureau, l'employé a terminé son travail; en quittant la classe le maître doit songer à préparer les leçons, à corriger les devoirs, à tenir les registres à jour."(3)

Toutefois, il ne faudrait pas que cela puisse dissuader quiconque de s'y engager.

---

(1) MACAIRE, F et Coll, Notre beau métier, les classiques africaines, Editions Saint - Paul. 1979 p. 45.

(2) Idem, Ibidem.

(3) MACAIRE, F et Coll., op. cit. p. 47.

Exercer le métier d'enseigner comme une vocation est un élément prépondérant pour réussir. Cependant, l'amour des éduqués, une volonté inconditionnelle de se dévouer pour eux, le goût de l'enseignement ne suffisent pas du tout pour faire un bon enseignant, d'autres aptitudes et qualités pédagogiques sont requises. A ce propos MACAIRE et collaborateurs(1) ont parlé des qualités physiques, qualités intellectuelles, qualités morales auxquelles HUBERT,R(2) ajoute les qualités sentimentales. Faisons un bref aperçu sur chacune de ces qualités :

#### 1.4.1.2. Qualités physiques.

La profession enseignante est une profession trop épuisante, fatigante, nécessitant une bonne santé, de l'endurance et de la vigueur de la part de ceux qui l'exercent. En plus cette profession met en relation différents acteurs, ce qui exige une vie de relation saine.

"Au physique, la bonne santé, l'intégrité de sens, la vigueur, l'endurance sont indispensables. Le métier d'éducateur exige une capacité de résistance à la fatigue qu'imaginent mal ceux qui ne l'ont pas pratiqué"(3)

Une santé robuste, une vue, une voix normales sont indiquées pour s'acquitter efficacement du métier d'enseignement. Pour MACAIRE(4) la santé est nécessaire; une mauvaise santé va de pair avec un caractère maussade qui peut nuire les relations avec les élèves, les collègues et les parents. Le maître se maintiendra en forme en suivant les règles d'hygiène, en se couchant à une heure fixe, en s'empêchant la consommation des boissons alcoolisées, en prenant une nourriture saine et variée. Une voix claire et forte est nécessaire à l'enseignant, pour se faire comprendre il adoptera un ton de voix modéré, il parlera lentement en bien articulant. L'enseignant possèdera une vue normale pour pouvoir bien capter ce qui se passe en classe, sur la cour, en promenade, partout où il se trouve avec les enfants. A côté de ces qualités physiques, on demande à l'enseignant de toujours garder un extérieur digne. On ne lui demande pas d'avoir un extérieur qui impose mais du moins il devrait se distinguer par une tenue simple, des manières affables mais sans tomber dans la prétention.

---

(1) MACAIRE, F et Coll., op. cit., p. 9.

(2) HUBERT, R., Traité de pédagogie générale, Paris, P.U.F., 1965, pp 630 - 633.

(3) Idem, Ibidem, p. 631

(4) MACAIRE, F et Coll., op. cit., pp 48 - 49.

#### 1.4.1.3. Qualités intellectuelles.

"Il n'est pas nécessaire que l'éducateur porte en lui l'étoffe d'un grand savant ou d'un grand poète"(1)

On ne demande pas à l'enseignant (il s'agit de tout enseignant à l'exception de celui de l'enseignement supérieur) de se distinguer dans des recherches de haut niveau, tout ce qu'on exige de lui, c'est de posséder à fond les matières qu'il doit enseigner. Il faut qu'il maîtrise les connaissances qu'il dispense car

"On ne communique aisément que ce qu'on s'est parfaitement assimilé"(2)

L'enseignant doit se familiariser avec toutes les sciences sans prétendre les maîtriser toutes à fond mais du moins élargir son horizon en s'informant sur les découvertes et grandes inventions récentes. Un jugement valable est aussi une qualité à favoriser chez l'enseignant. Cette qualité lui permet de bien juger la teneur des matières qu'il lit, d'adapter les savoirs à dispenser au niveau des bénéficiaires, une juste appréciation du rythme de professeur, de la classe dans laquelle il enseigne, de chaque élève en particulier. A ce sujet il faut aussi parler des connaissances professionnelles;

"Pour exercer un métier, il faut l'avoir appris. Celui qui exerce une profession sans la connaître mérite qu'on le traite de Charlatan. Une connaissance de la psychologie de l'enfant, de la psychologie appliquée à l'enseignement est indispensable au futur éducateur, qui doit connaître également les principes de l'éducation et les méthodes pédagogiques(3)

#### 1.4.1.4. Qualités morales.

"Quels que soient ses talents naturels, quelles que soient son intelligence et sa science, l'éducateur ne fera rien, ou peu de chose, sans un riche fond de qualités morales"(4)

Pour que son action soit efficace, l'enseignant ne doit pas perdre de vue qu'il est un objet auquel les éduqués tendent à s'identifier

---

(1) HUBERT, R., op. cit., p. 631.

(2) Idem, Ibidem p. 632.

(3) MACAIRE, F et Coll, op. cit., p. 52.

(4) HUBERT, R., op. cit., p. 53.

Il devra chaque fois se rappeler que l'éducation morale est un des aspects de l'éducation intégrale des enfants et celle-la ne peut s'acquérir que par imitation. Il faudrait alors que l'enseignant puisse être pour les enfants un bon modèle d'identification. Pour ce faire, il doit faire montre de la bonté et de la fermeté, de la patience et du calme, de la justice et de la loyauté; être le modèle du dévouement, de la ponctualité et de la conscience professionnelle.

Ces différentes qualités que nous venons de voir sont exigées chez un enseignant pour qu'il ait les chances de réussir dans la fonction enseignante.

Cependant ces qualités peuvent causer des difficultés lorsqu'on veut les prendre comme critères d'évaluation. En effet il est plus ou moins facile d'apprécier les qualités physiques chez l'enseignant. A l'aide des résultats d'un test médical et quelquefois avec l'oeil nu, on peut dire que tel est ou pas apte pour exercer le métier d'enseignement, qu'il est maladif, qu'il n'est pas endurant, qu'il a une anomalie d'un tel organe de sens etc... Néanmoins pour d'autres qualités (qualités intellectuelles, vocation pour l'enseignement) il n'est pas toujours facile de se prononcer. En fait il est facile de dire que tel enseignant a un diplôme de tel niveau dans un domaine d'études donné. Mais lorsqu'on doit apprécier la manière dont il actualise ses connaissances pendant l'enseignement, juger son entrain à la recherche des nouveaux savoirs qui se rapportent à ses cours, la tâche devient difficile. Pour cet aspect on a souvent l'habitude de recourir aux observations des leçons en classe, de faire un rapprochement des matières dispensées et des programmes, mais ceci exige encore que tout ceci soit fait par quelqu'un qui se retrouve dans la matière d'enseignement et qui n'ignore rien des méthodes d'enseignement. Pour les qualités morales et la vocation pour l'enseignement, on se demanderait aussi à travers quels indicateurs ces aspects pourront être constatés et avec quel genre d'instrument les appréhender. Il n'est pas très facile d'émettre une appréciation sur l'amour que l'enseignant a pour ses élèves, pour son métier (il est par exemple difficile de savoir qu'un tel n'aime sa profession que pour les intérêts matériels auxquels il lui permettrait d'accéder). Concernant le sens moral, il serait difficile d'émettre un jugement sur la volonté, la bonté, la fermeté, la patience etc..



En effet, se baser sur ces qualités pour évaluer l'enseignant reste une tâche difficile d'où il faut recourir à une opérationnalisation minutieuse de ces aspects. Il s'agirait de prévoir pour chaque qualité les comportements observables qui les sous-tendent. Par exemple au lieu de dire qu'on va apprécier la bonté chez un enseignant, on dirait que l'on va vérifier si tel enseignant manifeste tel ou tel autre comportement dans une situation donnée, et à partir duquel on pourrait dire que cet enseignant est bon ou non.

#### 1.4.2. " Bon "enseignant - " Mauvais "enseignant ?

##### 1.4.2.1. Difficultés de trancher.

Dans les pages précédentes, on a passé en revue les différentes aptitudes et qualités requises pour l'exercice de la profession enseignante. C'est un métier difficile, a-t-on remarqué, qui exige diverses qualités et aptitudes. Il ne suffit pas, comme dans d'autres professions, d'avoir maîtrisé les différentes techniques et assimilé les théories relatives à la profession. En plus des qualités intellectuelles, morales, physiques et professionnelles, l'enseignant doit avoir une vocation pour cette fonction.

Il est très facile de dire qu'un bon enseignant est celui qui possède toutes ces qualités et aptitudes. Ce jugement théorique est facile à faire mais dans la pratique, il est difficile de dire de quelqu'un qu'il est "bon" ou "mauvais" enseignant comme cela a été évoqué dans l'introduction du présent travail.

En effet, juger un enseignant a toujours posé des problèmes comme le reconnaissent DE LANDSHEERE et POSTIC.  
Pour DE LANDSHEERE

"porter un jugement absolu sur un professeur est pratiquement impossible."(1)

De son côté, POSTIC affirme que

"le jugement à porter sur un professeur demeure encore relatif."(2)

---

(1) DE LANDSHEERE, G., Introduction à la recherche en éducation, Paris, Armand Colin Bourrelly, 1982, p.246

L'on constate, en effet, une difficulté lorsqu'on veut s'exprimer sur l'efficacité du professeur. Celle-ci tient à beaucoup de variables qu'il faudrait d'abord maîtriser avant de porter un jugement sur l'efficacité d'un enseignant. D'abord, celle-ci "dépend non seulement de lui-même (facteurs internes) mais aussi des élèves auxquels il s'adresse, des conditions et des circonstances dans lesquelles il est placé (facteurs externes)".(1)

Ceci montre la difficulté de dissocier les seuls effets de l'enseignant des autres facteurs ayant intervenu dans la réussite ou l'échec de l'enseignement.

Ensuite, un professeur peut être bon pour un critère donné et mauvais pour un autre. POSTIC l'exprime en ces termes :

"on peut être bon professeur par sa manière de conduire la classe, de la rendre vivante, de faire participer les élèves, de faciliter la communication intrinsèque (...) mais en perdant de vue les finalités de l'enseignement"(2)

Souvent aussi, tel professeur peut être jugé "bon" parce que les élèves ont de bons résultats aux examens, tel autre parce qu'il a une action efficace sur le développement intellectuel des élèves et sur l'épanouissement de leur personnalité. C'est sur quels critères d'appréciation s'est-on fondé ?(3)

Le problème lié à l'observateur n'est pas moindre. On devient "bon" professeur pour un observateur, "mauvais" pour un autre selon les critères pris en considération. Par exemple, en observant une même leçon l'un attache une grande importance aux méthodes d'enseignement lorsque l'autre est plutôt fasciné par le matériel didactique. Aussi, pour un même critère, les avis peuvent diverger: pour une même leçon observée l'un pense que l'enseignant a donné une matière suffisante en quantité tandis que l'autre pense qu'elle est insuffisante. Ainsi donc, c'est selon son cadre de référence, selon son univers personnel qu'un observateur jugera de l'efficacité d'un tel ou tel autre enseignant. Ceci dit, les parents, les inspecteurs, les directeurs d'écoles, les élèves, les collègues peuvent avoir des opinions divergentes sur le rendement d'un enseignant.

---

(1) DE LANDSHEERE, G., op. cit., p. 246  
(2), (3) POSTIC, M., op. cit., pp. 13 - 14.

Tout ce qui précède montre la grande difficulté de porter un jugement sur l'efficacité d'un enseignant et il peut y avoir autant de jugements différents qu'il y a d'observateurs car

"chacun se fait une image du "bon." professeur à partir de théories de l'éducation, de valeurs morales, sociales et aussi à partir de modèles conscients ou inconscients."(1)

Quelques auteurs, pour contribuer à résoudre ce problème lié aux difficultés de trancher entre le "bon" et le "mauvais" enseignant, ont élaboré des typologies nous en donnons quatre pour exemples.

#### 1.4.2.2. Les types pédagogiques.

KERSCHENSTEINER, CRINER, CLAPAREDE, DE LANDSHEERE ont élaboré des typologies en partant des qualités ou défauts qu'on retrouve chez différents éducateurs. Nous les présentons succinctement ici.

##### Typologie de KERSCHENSTEINER

Kerschesteiner(2) distingue quatre types d'éducateurs correspondant à quatre méthodes principales d'éducation :

- a) Les éducateurs anxieux qui redoutent de laisser l'élève seul en face des problèmes qu'il a à résoudre et lui prescrivent toutes les démarches de sa pensée et de sa conduite, se refusant à lui laisser aucune initiative. Tels sont les hésitants, les timides et aussi les pédants, les bornés et enfin les paresseux et les négligents, qui tous ne connaissent comme procédés d'éducation que la didactisme et la discipline hétéronomique.
- b) Les éducateurs indolents qui négligent de se former un idéal pédagogique général, laissent, toute latitude à l'élève pour le développement de son individualité, mettent toute leur confiance dans l'expérience de la vie, s'interdisent toute sanction.

---

(1) POSTIC, M., op. cit., p. 14

(2) KERSCHENSTEINER cité par HUBERT, R., op. cit., p. 636.

- c) Les éducateurs pondérés, intermédiaires entre les anxieux et les indolents savent doser la liberté et la contrainte, comprennent la valeur de l'esprit d'imitation, et placent sous les yeux de l'enfant des modèles qui le séduisent. C'est le cas des bons maîtres, moyens, honnêtes, consciencieux, sans envergure.
- d) Les éducateurs nés ont le sens de la pédagogie pratique, la force de la volonté et la clarté du jugement, le tact intuitif, la compréhension profonde de l'âme des élèves, un désir ardent de les aider à développer en eux le sens de la spiritualité.

CRINER(1) a repris cette typologie de KERSCHENSTEINER et dit que les éducateurs anxieux sont des méfiants pessimistes, des inquiets taciturnes, des timides qui dramatisent de menus incidents. A l'opposé viennent les éducateurs optimistes (éducateurs indolents) d'aspect souvent jovial, ou, du moins dynamique, fréquents parmi les colériques et les sanguins. Le type suivant est le type intermédiaire (les éducateurs pondérés) qui cherche à concilier l'exigence d'une nécessaire discipline avec le souci du respect de la personnalité. Enfin vient l'éducateur avisé (éducateurs nés) qui ajoute aux qualités du précédent une certaine visée spirituelle, le souci du développement de chacun selon l'orientation propre de sa vie personnelle.

CLAPAREDE(2) distingue lui, au niveau de l'enseignement du second degré d'une part, celui qui enseigne surtout par intérêt intellectuel (pour telle matière par exemple) et d'autre part, celui qui enseigne essentiellement pour les élèves, par besoin de sortir de soi, de communiquer, de provoquer l'avènement à la vie de l'esprit.

#### Typologie de DE LANDSHEERE (3)

Les maîtres sont doués d'une personnalité en partie invariante et cette personnalité détermine le style d'enseignement et on arrive à une typologie.

- a. Type X.- s'attache au développement d'une personnalité de l'étudiant en accordant une grande importance à l'affectif et au social, suit un programme souple sans trop se soucier de la matière couverte, chaleureux, amical. Ant<sup>\*</sup>; distant, égocentrique, réservé.

(1) CRINER, R., Caractérologie des instituteurs, Paris, P.U.F., 1963, pp. 101 - 102

(2) CLAPAREDE cité par CRINER, R., op. cit., p. 102

(3) Cfr. DEBESSE, M. et Coll. citant DE LANDSHEERE, G., op. cit. T7 pp112-113.

b. Type Y.- se soucie uniquement de l'intelligence de ses élèves s'attache au sujet traité; suit un programme détaillé, logique, fixe de normes élevées, exerce des contrôles de connaissances rigoureux, distant, il ne noue avec les étudiants que des relations de type professionnel.

Ant. : inorganisé, négligent.

c. Type Z.- stimulant, imaginatif; essaie de provoquer l'étincelle qui donnera à un petit nombre d'élèves l'énergie, la liberté et l'art d'exprimer leur pouvoir créateur, ne se soucie pas de l'intelligence au sens traditionnel, exerce un contrôle de rigueur variable, réactions envers les élèves souvent dictées par des sentiments personnels.

Ant.: terne, routinier.

Ce qu'on doit savoir c'est qu'aucun de ces types pédagogiques ne peut exister à l'état pur. Il s'agit de dominantes plus ou moins marquées chez tel enseignant que chez tel autre. Par ailleurs le problème demeure puisqu'il est difficile de dire de quelqu'un qu'il est "bon" professeur ou "mauvais" professeur en ne se basant qu'à son appartenance à l'une ou l'autre catégorie.

Toutefois, on peut dire que les extrémistes font de mauvais enseignants, l'enseignant idéal étant celui qui réunit les bonnes caractéristiques de tous ces types dans des proportions équitables.

#### 1.4.5. Méthodes ou techniques d'évaluation des enseignants.

Dans le domaine de l'éducation trois catégories de critères peuvent guider l'évaluation de l'enseignant. Cette classification a été proposée par MITZEL, H.E(1960)(1) :

- les produits : on mesure les qualités du professeur par rapport aux apprentissages réalisés par les élèves.
- les caractéristiques ou critères de présage : le bon sens fait croire que l'existence de certains traits ou aptitudes permet de prévoir un bon enseignement. On suppose par exemple qu'un professeur doué d'une brillante intelligence sera meilleur pédagogue qu'un éducateur moins doué.

---

(1) MITZEL, H.E. cité par DE LANDSHEERE, G., op. cit., p 248

- les processus ou les fonctions : on étudie les aspects du comportement des professeurs et des élèves ainsi que certains types d'interaction maître - élèves) qui seraient en relation avec l'efficacité de l'apprentissage. Par exemple un maître qui expose clairement et encourage beaucoup ses élèves semble avoir plus de chances de succès qu'un maître confus et désordonné.

En vue de clarifier et de rendre plus compréhensible ce qui vient d'être ci-haut spécifié, il est nécessaire de passer en revue chaque catégorie.

1° Les caractéristiques comme critère d'évaluation : on les appelle critères de présage ou variables présomptives. Le principe reste que certaines caractéristiques des enseignants influencent leur réussite pédagogique. DEBESSE le dit en ces termes

"Qu'il existe une relation entre les aptitudes et la personnalité d'un enseignant et les résultats qu'il obtient paraît indubitable."(1)

Selon DE LANDSHEERE(2), dans la pratique de l'enseignement les caractéristiques suivantes sont exigées :

- Aptitudes physiques: une bonne santé, une apparence physique agréable, une voix harmonieuse sont, à priori, des qualités souhaitables.
- Intelligence et connaissances : on tiendra compte des résultats aux tests d'aptitudes, de connaissance et tests portant sur la psychologie et la pédagogie, des résultats scolaires (surtout ceux obtenus dans les études préparant à l'enseignement); des connaissances professionnelles spécialisées et effort de perfectionnement(stages, études complémentaires etc.)
- Attitudes et intérêts : les maîtres qui ont des intérêts variés jouissent d'un préjugé favorable. Ils sont en général plus compréhensifs, plus intéressants, bien adaptés, leur discipline est plus aimable.
- Adaptation émotionnelle et sociale: la personnalité de l'éducateur influence directement et parfois très profondément celle de l'élève

---

(1) DEBESSE, M. et Coll., op. cit., p. 120

(2) DE LANDSHEERE, A., op. cit., p. 255.

- Réputation et statut professionnel

D'autres caractéristiques sont aussi de bon augure :

- capacité de résoudre des problèmes, de s'adapter à différentes situations d'enseignement, flexibilité,
- attitude démocratique en éducation
- ordre et bonne planification de l'enseignement;
- chaleur humaine dans la relation avec les élèves, sens de l'humour.

Ces critères de présage servent à la prédiction de l'efficacité des élèves - maîtres encore en formation et des enseignants dans leur exercice professionnel.

Il existe des tests, peu nombreux, basés sur ces critères. A titre d'exemple on donne "How I teach" de I Kelley et K. Perkins: échelles destinées à mesurer les connaissances des professeurs en psychologie théorique et pratique à travers les jugements qu'ils portent sur une série d'actions ou de situations.

Exemple : - menacer de punition un élève qui ment :

- . est certainement bon,
- . est probablement bon,
- . a une valeur douteuse ;
- . est probablement nuisible;
- . est certainement nuisible.

2° Les processus comme critère : l'évaluation va consister à l'analyse de l'acte d'enseignement c'est-à-dire l'appréciation de l'influence du comportement du professeur dans l'entreprise de l'éducation, le principe étant que certains comportements du professeur, certains types de relation maître - élève favorisent plus l'apprentissage que d'autres. L'évaluation consistera à constater les comportements que l'enseignant fait apparaître dans sa relation avec les élèves.

Depuis 1960, les chercheurs ont déployé des efforts pour décrire objectivement les comportements des professeurs en classe.

✓ "L'enseignement ne sera scientifique qu'au moment où, les objectifs généraux et spécifiques étant définis en termes de comportements à faire acquérir par les élèves, on saura comment les professeurs doivent procéder pour les faire atteindre."(1)

---

(1) DE LANDSHEERE, G., op. cit., p 257.

ROSENSHINE et FURST(1) ont dégagé deux grandes méthodes d'enregistrement des comportements de l'enseignant : le système des signes et le système de catégories. Dans le système des signes, un événement est compté une fois pendant la période d'observation et fait l'objet d'une évaluation (c'est la mesure ordinaire) tandis que dans le système de catégories, l'occurrence de chaque événement est enregistrée et l'on recourt à un codage unique ou multiple (c'est la mesure nominale).

Pour POSTIC(2), les comportements fondamentaux qui surviennent le plus souvent seront enregistrés. Dans un système par catégories, ceux qui apparaissent selon une fréquence moins élevée ont leur place dans un système par signes. Par exemple si on pose une question à un élève de telle sorte qu'elle appelle une réponse par un seul mot, c'est un acte à inclure dans une catégorie mais non à incorporer dans un système par signes, parce qu'il peut se répéter de nombreuses fois en peu de temps. Le système par catégories se fonde sur un ensemble de catégories dans lequel un comportement, seulement un, va être classé. Dans le système de signes, on part du postulat qu'un comportement déterminé peut être significatif. On dresse d'abord la liste des actes spécifiques qui peuvent survenir pendant une période d'observation. Ces deux systèmes sont indépendants, ils ne sont pas employés simultanément, le système par catégories étant supposé être plus exhaustif et permettant à l'observateur d'enregistrer tout ce que fait le professeur. L'on donne quelques exemples d'instruments d'évaluation des processus.

D'après le système des signes, l'exemple donné est l'échelle d'appréciation pour inspecteurs (The Torgenson Diagnostic Teacher Rating Scale of Instructional Activities). Elle comprend 18 items d'exploration portant sur la discussion avec les élèves, la connaissance des enfants, la matière des exercices de systématisation de l'enseignement, individualisation de l'enseignement, technique de notation, attitude critique, attention, motivation, activité des élèves, etc.

Exemple : Discussion avec les élèves

---

(1) ROSENSHINE et FURST cités par DE LANDSHBERG, G., op. cit., p 257

(2) POSTIC, M., op. cit., pp 49 - 50.



- A Ne s'adresse qu'aux meilleurs élèves
- B La majorité des élèves participe à la discussion
- C La majorité des élèves ne s'intéresse pas à la discussion
- D Le professeur décourage la discussion ou les questions
- E Rares échanges de vues avec les élèves.

D'autres échelles sont Teacher Characteristics Schedule Classroom observation Record de D.G. RYANS et l'échelle Stanford.

D'après le système des catégories l'on donne le système de Flanders comme exemple. Ce système a pour objectif de déterminer le degré de liberté laissé par le maître à ses élèves. Il considère que l'"influence directe" tend à réduire cette liberté alors que l'"influence indirecte" tend à l'augmenter. Voici le plan d'analyse :

A. Maître

I. influence indirecte

1. Accepte les sentiments de l'élève
2. Louange, encouragement
3. Accepte ou utilise les idées des élèves
4. Pose des questions appelant une réponse

II. influence directe

5. Fait un cours ex-cathedra, impose des informations, pose des questions simples de rhétorique
6. Donne des directives et des ordres
7. Critique un appel à son autorité

B. Elève

8. Répond verbalement et spontanément
9. Prend spontanément la parole
10. Silence ou situation confuse.

L'observateur enregistre un comportement toutes les trois secondes et le classe dans une des dix catégories sur une matrice.

De ce qui précède, l'on peut se rendre compte que l'évaluation est relativement plus aisée lorsqu'on a pris comme critère le processus que lorsque le critère considéré concerne les caractéristiques. En effet, il semblerait que porter un jugement sur le comportement manifesté par l'enseignant

lors de l'acte didactique est plus facile que de se prononcer sur ses caractéristiques car celles-ci sont difficilement saisissables. Par exemple il est plus facile de dire que tel professeur pose clairement des questions que de dire que tel autre est intelligent.

3° Le produit pris comme critère :

Le principe - guide, ici, est celui de REMMERS et GAGE (1955)(1):

"L'éducateur qui produit chez ses élèves le plus de changements désirables au niveau le plus élevé est le meilleur"(1)

On cherche à mesurer l'efficacité de l'enseignement, en fonction des changements obtenus chez les élèves. Pour y arriver il faut que les objectifs de l'éducation soient définis opérationnellement. Pour POSTIC(2) si les objectifs éducatifs sont définis en termes de conduites, d'aptitudes, de caractéristiques désirées chez l'élève, l'évaluation de l'efficacité de l'enseignant consistera à l'analyse du niveau de développement de ces aptitudes, conduites caractéristiques chez l'élève avant et après l'influence du professeur.

"De toute façon, une évaluation de compétence du professeur, qui se fonderait sur la mesure des changements observés chez les élèves ne pourrait se faire que si on définissait nettement les objectifs qu'il doit atteindre dans un temps donné et que si on dispose des instruments de mesure pour déterminer si les objectifs ont été atteints."(3)

L'évaluation de l'efficacité de l'enseignant prenant comme critère les changements observés chez l'élève après une action pédagogique est facile à énoncer mais sa réalisation est plutôt difficile. Les difficultés inhérentes à ce type d'évaluation sont nombreuses. Il s'agit de mesurer la progression de l'élève, apprécier l'amélioration de sa méthode de travail, de son raisonnement, de l'augmentation de sa curiosité intellectuelle, de son ouverture d'esprit, l'épanouissement de sa personnalité...et surtout déterminer la part de l'enseignant dans tous ces changements. Or, l'on sait pertinemment que l'efficacité de l'enseignant dépend de lui-même, des élèves, des conditions et des circonstances dans lesquelles il est placé; ce qui rend la tâche difficile car isoler le seul facteur enseignant est pratiquement impossible.

---

(1) REMMERS, H. et GAGE, N. cités par DE LANDSHEERE, op.cit. P250  
(2) POSTIC, M., op. cit., p 29  
(3) POSTIC, M., op. cit., p 31

DEBESSE(1) voulant aussi relever les difficultés liées à l'évaluation de l'efficacité de l'enseignant avec produit comme critère, rappelle que les effets d'un enseignant s'exercent à court, à moyen et à long terme mais que seuls les effets à court terme peuvent être attribués à l'action d'un tel professeur puisqu'après une longue période on ne saura de quel professeur précis tel élève hérite un tel comportement. De plus ce qui compte dans l'éducation se construit et s'installe avec lenteur :

"qui oserait prétendre quantifier l'influence de quelques semaines ou de quelques mois d'enseignement sur le développement de l'esprit critique, de la créativité, de la sensibilité linguistique, du sens social.. A qui attribuer électivement des effets heureux quand l'étudiant reçoit simultanément l'enseignement de plusieurs maîtres.(2)"

Toutes ces critiques adressées à l'endroit du produit "pris comme critère d'évaluation ne doivent pas nous décourager. En effet beaucoup de recherches ont été faites et se font encore et s'avèrent promettantes.

#### 1.4.4. Les évaluateurs de l'enseignant.

##### 1.4.4.1. Les autorités scolaires

Les autorités scolaires sont nombreuses mais nous avons voulu parler seulement du directeur d'école (le préfet des études entendu) et des inspecteurs car ce sont eux qui contrôlent le travail pédagogique des enseignants du secondaire.

Le directeur d'école a entre autres tâches, celle d'évaluer les enseignants. Le Directeur doit régulièrement observer les enseignants et les élèves en classe, c'est ce que dit MACAIRE(3) lorsqu'il rappelle qu'un directeur d'école doit régulièrement visiter les classes, surtout pour les jeunes débutants dans l'enseignement. En plus de l'observation de l'acte didactique, il doit aussi vérifier la tenue des documents pédagogiques, le registre d'appel, le journal de classe, l'application normale des programmes et horaires.

---

(1) DEBESSE, M., op. cit., p. 129

(2) Idem, Ibidem

(3) MACAIRE, F., Notre beau métier, Les classiques Africaines Editions Saint Paul, 1979.

Dans son rôle d'évaluateur, il est aussi l'initiateur, le conseiller des jeunes enseignants.

"Ces débutants sont généralement de deux sortes : les timides qu'il faut encourager, conseiller, soutenir et les autres, sûrs d'eux-mêmes, fiers de leur diplôme tout neuf, qui croient tout savoir et qui n'en font qu'à leur tête. La fermeté s'impose vis-à-vis de ces derniers(...)(1)

Pour être un bon évaluateur, un bon initiateur et par dessus tout un bon encadreur, le directeur devrait multiplier ses séances d'observation car une seule ne suffit pas pour fournir des conseils suffisants et pour juger adéquatement le travail d'un enseignant. Cependant, des lacunes se remarquent souvent à ce niveau. MACAIRE les dénonce en ces termes :

"Certains directeurs s'en tiennent à deux ou trois visites dans l'année : cela ne suffit pas. Maître et élèves doivent plus souvent sentir l'intérêt que l'on porte à leur travail."(2)

L'inspecteur a, lui aussi, pour fonction, de vérifier si l'enseignant exerce correctement son métier. Cependant les évaluations inspectorales ont été fort longtemps accusées :

"Les effets de halo, le manque de définitions opérationnelles, l'absence d'échantillonnage rigoureux des comportements de l'enseignant, l'effet que la présence d'un inspecteur exerce sur le professeur sont autant de limitations qui jettent le doute sur les échelles d'évaluation maniées par les inspecteurs."(3)

Un autre auteur, MASCHINO, écrit à ce propos :

"On l'(l'inspection)accuse d'infantiliser l'enseignant qui, en présence de l'inspecteur, a peur, tremble, bafouille ou se sent en tout cas, mal à l'aise"(4)

---

(1) MACAIRE, F., op. cit. p

(2) Idem, Ibidem, p.

(3) MC NEIL et POPHAM (1973) cités par DEBESSE, op. cit., p. 136

(4) MASCHINO, M.T., Vos enfants ne m'intéressent plus, Paris, Hachette, 1984, p. 155.

Cependant ~~ces critiques négatives~~ ne constituent pas une raison majeure pour repousser l'évaluation inspectoriale car une expérience d'enseignement souvent longue, les apprentis-sages qu'ils réalisent pendant l'exercice de leurs fonctions, l'observation d'un grand nombre d'éducateurs, tout cela permet généralement aux inspecteurs de détecter, dans une certaine mesure, les meilleurs et les plus faibles des enseignants.(1) Même si ces inspecteurs sont jugés aptes, ils ne peuvent pas toutefois porter un jugement valide sur un enseignant après une seule séance de cinquante minutes. Cela veut dire que les évaluations inspectoriales devraient être multipliées pour recueillir des informations pertinentes et justes.

#### 1.4.4.2. Les collègues.

Il n'est pas rare que les enseignants portent un jugement sur la valeur professionnelle d'un collègue sans l'avoir systématiquement observé pendant son travail. Cette appréciation offre peu d'intérêt car souvent fondée sur des aspects marginaux.(2)

En effet, le jugement qu'un enseignant porte sur le travail de son collègue est souvent dicté par les sentiments qu'il nourrit à son égard. S'il l'estime ou le sous-estime, le respecte ou le méprise, s'il éprouve pour lui des sentiments de sympathie ou d'antipathie, de haine ou de jalousie, son jugement s'en ressentira. A ce niveau on ne peut donc s'attendre à une évaluation objective.

Trop rarement, des enseignants collaborent pour s'évaluer mutuellement au point de vue du contenu enseigné ou de la méthodologie utilisée. Dans ce dernier cas, les divers instruments d'évaluation peuvent être employés et il semble que l'observateur profite de l'observation autant que l'évalué(3) C'est cette forme d'évaluation qui devrait être encouragée et renforcée car elle est un moyen de se former mutuellement.

---

(1),(2),(3) Cfr DEBESSE, M., op. cit., p. 136.

#### 1.4.4.3. Les élèves.

Généralement, les élèves portent un jugement sur le travail de leur professeur lorsque, par exemple, ils l'informent de ce qu'ils pensent de son action pédagogique.

Si l'on considère les trois aspects essentiels sur lesquels porte l'évaluation des enseignants : exactitude du contenu enseigné, les qualités pédagogiques et les qualités psychologiques des enseignants, DEBESSE(1) doute de la validité de l'évaluation des élèves quant à l'exactitude du contenu. Pour lui, l'élève n'est pas capable d'apprécier hic et nunc l'exactitude de ce qui lui est enseigné. En effet, au moment où l'élève est en train de recevoir les connaissances, il est incapable de juger le contenu sauf peut être relever une erreur de calcul. Ce n'est qu'un comparant les notes prises à celles se trouvant dans un cahier d'un aîné ou dans un livre qu'ils peuvent commencer à douter de l'exactitude de la matière apprise. Aussi ils sont capables, à un certain niveau, de relever certaines incohérences dans la matière apprise.

En ce qui concerne les qualités pédagogiques et psychologiques de l'enseignant, l'avis des élèves semble fiable.

"...il apparaît de plus en plus nettement que les élèves évaluent bien l'habileté didactique d'un enseignant et la qualité de la relation qu'il établit avec sa classe."(2)

En effet, parce que les élèves sont longtemps en interaction avec leur professeur, ils ont maintes occasions de constater et de vérifier ses qualités. Ils savent alors s'ils reçoivent un enseignement clair ou confus, trop rapide ou trop lent, vif ou terne, richement illustré ou abstrait etc. De même, ils ne se trompent pas sur l'accueil que le maître leur réserve, sur sa disponibilité, sa gentillesse, sa tolérance, sa compréhension, sa générosité, son équité.(3)

---

(1) Cfr. DEBESSE, M., op. cit., p. 137.

(2) DEBESSE, M., op. cit., p. 138.

(3) Idem, Ibidem, p. 138.

Toutefois, l'on peut se demander si le jugement des élèves n'est en quelque sorte influencé par la difficulté du cours, les résultats obtenus, le sexe du professeur, sa réputation.... En égard à cette question, GAGE(1974)(1) a trouvé qu'il y a une faible corrélation(parfois nulle) entre d'une part l'appréciation portée par les élèves et d'autre part les résultats scolaires obtenus, le sexe de l'enseignant, le nombre de ses publications, le jugement de ses collègues...D'où l'on peut espérer un jugement valide des élèves.

### 1.5. Synthèse du Chapitre

Généralement les résultats d'évaluation sont utilisés dans un triple intérêt. L'organisation s'en sert pour apprécier l'apport de ses ressources humaines dans la réalisation de ses objectifs. Cette activité donne une occasion aux responsables des organisations de repenser la qualité de leurs hommes et d'apprécier leurs comportements. Pour l'évaluateur, elle permet de connaître les points forts et les points faibles de son personnel, et d'intervenir dans sa formation ou perfectionnement. L'évaluation permet à l'évalué de juger ses performances, de profiter des mesures de perfectionnement, de promotion, d'avancement prises à son intention, de se perfectionner lui-même pour répondre adéquatement aux exigences de son emploi.

Cependant, même si la pratique de l'évaluation est courante pour toutes les organisations, trouver une évaluation qui se fait dans toutes les conditions exigées pour une bonne évaluation est plutôt rare. L'évaluation du rendement du personnel, pour être bonne, exige des instruments d'évaluation de bonne qualité et en quantité suffisante; les évaluateurs devraient être formés en matière d'évaluation, une prévision de l'utilisation des résultats de l'évaluation devrait être faite et être propre à motiver l'évaluateur etc...

---

(1) Cfr DEBESSE, M. citant GAGE, N.L., op. cit., p. 138

L'entreprise de l'éducation, vu l'importance de l'évaluation, ne serait se passer de l'évaluation de ses hommes, en particulier du personnel enseignant. Aussi, l'évaluation du personnel enseignant exige les conditions ci-haut citées. Cependant il faut ajouter qu'elle est l'une des plus délicates vu la nature même de la fonction enseignante. Il n'est pas toujours facile de trancher entre le "mauvais" enseignant et le "bon" enseignant car le jugement sur l'enseignant est parfois affecté par l'"équation personnelle", puis porter un jugement absolu sur un enseignant est presque impossible car il n'est pas toujours facile d'isoler les facteurs qui ont indépendamment intervenu dans la réussite ou l'échec de l'enseignement.



## CHAPITRE 2. CONDITIONS D'EVALUATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE AU RWANDA.

Le chapitre précédent vient de mettre en exergue les conditions matérielles et organisationnelles nécessaires pour une bonne évaluation du personnel. Le présent chapitre a pour objectif de se rendre compte dans quelle mesure ces conditions sont remplies dans l'évaluation des enseignants du secondaire au RWANDA.

La question qui se pose à ce niveau est celle de savoir si les directeurs et préfets des études des Etablissements d'enseignement secondaire public rwandais sont pourvus d'un équipement matériel suffisant et si d'autres procédures organisationnelles nécessaires sont disposées que l'on pourrait s'attendre à des valides résultats d'évaluation du personnel enseignant. Cette question sera ici discutée, on mentionnera ce qui a jusqu'ici été fait et ce qui fait encore défaut.

### 2.1. Dispositions de la législation sur l'évaluation des enseignants du secondaire.

Plusieurs personnes peuvent apprécier le travail et les comportements des enseignants : les autorités scolaires, les élèves, etc...

Au niveau de l'établissement scolaire, ce sont le Directeur et le Préfet des études qui ont ce devoir. Constatons quelques directives générales que les textes légaux et réglementaires donnent aux évalués et évaluateurs.

#### 2.1.1. Devoirs des enseignants du secondaire.

Selon l'article 17, Arrêté Présidentiel N° 510/13 du 10 Octobre 1985 portant statut des agents de l'enseignement public Primaire, Rural et Artisanal Intégré et Secondaire, comme tout au agent de l'Enseignement public, l'enseignant du secondaire a pour devoir

- de servir avec fidélité, dévouement, intégrité et dignité;
- de veiller à la sauvegarde des intérêts de la République;
- d'accomplir personnellement et consciencieusement leur tâches;
- d'exécuter les ordres de leurs supérieurs et s'entraider dans les intérêts du service;

- de participer aux exercices, travaux, séminaires, réunions pédagogiques et stages de perfectionnement organisés à son intention
- d'être digne et garder politesse dans ses rapports avec les supérieurs, les collègues, les subalternes et le public;
- de servir de bon exemple et rayonner en exerçant une action éducative auprès des masses populaires;
- d'éviter, dans le service comme ailleurs, tout ce qui pourrait ébranler la confiance du public ou compromettre l'honneur et la dignité de leur fonction.<sup>(1)</sup>

L'Arrêté Présidentiel N° 509/15 du 10 octobre 1985 fixant le règlement général de l'enseignement Primaire et Artisanal Intégré et Secondaire dans ses articles 201, 202, 203, 204 donne quelques directives aux enseignants des établissements d'enseignement secondaire :

"Le Professeur de l'enseignement secondaire, tient un journal de classe, un cahier de préparation des leçons, leurs développements, les procédés didactiques et les devoirs qui seront faits ou seront donnés dans chaque séance du jour suivant"<sup>(2)</sup>

En plus de la tenue des documents, on demande aux professeurs de veiller à la propreté des bâtiments de l'établissement et de l'environnement. Il doit signaler au Directeur les dégradations qui exigent une réparation<sup>(3)</sup>

"Le Professeur surveille le règlement interne des élèves, les accompagne partout où ils sont réunis en vertu des prescriptions du règlement intérieur reconnu par le Ministre. Dans toutes les occasions, il est responsable des élèves sous sa garde. Il leur donne l'exemple de la bonne tenue"<sup>(4)</sup>

Comme il a été dit dans le journal officiel vi-avant cité, l'article 204 de ce même Arrêté reprend, cette fois ci en s'adressant particulièrement aux enseignants du secondaire, qu'ils doivent répondre favorablement aux activités de perfectionnement organisées à leur intention.<sup>(5)</sup>

---

(1) Cfr Journal Officiel de la République Rwandaise, 1er Décembre 1985, p. 995.

(2) MINEPRISEC, Recueil des textes légaux et réglementaires régissant l'enseignement rwandais, Kigali, 12 Août 1987, p. 62

(3), (4) Idem, Ibidem, p 63.

(5) MINEPRISEC, op. cit., p. 63.

## 2.1.2. Les évaluateurs des enseignants du secondaire.

Au Rwanda chaque établissement d'enseignement secondaire est doté d'un Directeur et d'un Préfet des études. L'article 68 de la loi n° 14/1985 du 28 Juin 1985 portant organisation de l'enseignement Primaire, Rural et Artisanal Intégré et secondaire l'explique :

"Chaque établissement d'enseignement secondaire est dirigé par un Directeur responsable de la bonne marche de celui-ci. Il est assisté par un Préfet des études..."(1)

Par l'arrêté présidentiel n° 509/13 ci-haut cité, dans son article 192, nous lisons les tâches d'un directeur de l'établissement qui sont en rapport avec l'évaluation du personnel enseignant.

"sur le plan pédagogique, le Directeur de l'établissement secondaire a pour tâches :

- de contrôler et de guider le travail journalier des enseignants dans les limites des lois et règlements;
- de veiller au respect de l'horaire hebdomadaire et du règlement interne
- de vérifier périodiquement les documents exigés de l'enseignant : journal de classe, le cahier d'appel, les cahiers de préparation et de répartition des matières d'enseignements"(2)

Sur ce dernier point la Revue pédagogique précise que :

"la Direction doit lire ces documents avec un esprit critique, les analyser (si nécessaire avec le concerné) en vue d'en dégager les anomalies éventuelles et de mettre en évidence les rectifications de tir qui s'imposent"(3)

L'article 195 de l'Arrêté Présidentiel n° 509/13 recommande au Directeur d'assister régulièrement aux cours :

"Le Directeur assiste régulièrement aux cours. Il voit chaque enseignant au moins une fois, par mois. A l'issue de la leçon, le Directeur et l'enseignant échangent leurs points de vue sur le déroulement de la leçon et les procédures utilisées(4)

(1) MINEPRISEC, op. cit., p 24

(2) MINEPRISEC, op. cit., p 61

(3) MINEPRISEC, Revue pédagogique N° 22 Janvier-Mars 1988, p. 19

(4) MINEPRISEC, Recueil des textes légaux et réglementaires régissant l'enseignement rwandais, p. 62.

La revue pédagogique susmentionnée ajoute que cette activité doit faire partie de ses préoccupations car l'assistance régulière aux leçons de chaque professeur lui permettra d'évaluer la qualité de l'enseignement dispensé, son mérite et son zèle. A cette occasion il discutera valablement avec lui et lui donnera des conseils à bon escient.(1)

Le Préfet des études a pour mission d'assister le Directeur dans les tâches pédagogiques et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement (2)

### 2.1.2. Du bulletin de signalement.(3)

A la fin de chaque année scolaire, il est demandé au Directeur de rendre compte du travail des enseignants de son établissement. Un document a été mis à sa disposition pour cette fin. Il s'en servira pour établir un signalement de chaque enseignant.

"Les agents nommés à titre définitif dans l'enseignement public font l'objet d'un signalement annuel établi conformément au bulletin dont le modèle est fixé par le Ministre ayant l'Enseignement Primaire Rural et Artisanal Intégré et Secondaire dans ses attributions"(4)

Sur ce bulletin de signalement, le Directeur marquera son appréciation administrative portant sur la manière générale de l'enseignant de servir, son appréciation pédagogique portant sur la valeur de l'action éducative, notamment sur la conscience professionnelle, la puissance de travail, la connaissance professionnelle de l'enseignant évalué. Cette appréciation porte également sur le rendement quantitatif et qualitatif et la connaissance des élèves de celui-ci. Le signalement synthétique devra déterminer le droit de l'agent à l'avancement de traitement et à la promotion et montrer son aptitude à accéder au grade supérieur. L'appréciation de l'aptitude à l'avancement en grade sera donnée par une des trois mentions suivantes : "Apte, prématuré, ou Inapte". L'appréciation du mérite sera donnée quant à elle suivant des mentions "Elite, Très Bon, Bon Assez Bon ou Médiocre".

(1) Cfr MINEPRISEC, Revue Pédagogique N° 22 Janvier-Mars 1988, p. 19

(2) Cfr MINEPRISEC, Recueil des textes légaux et réglementaire régissant l'enseignement rwandais, p 62

(3) Voir annexe 2.

(4) MINEPRISEC, Revue pédagogique N° 22 Janvier-Mars 1988 pp 106 - 108.

## 2.2. Enquêtes sur les conditions d'évaluation des enseignants du secondaire.

La présente partie a pour objectif de présenter quelques conditions matérielles et organisationnelles dans lesquelles sont faites les activités d'évaluation du personnel enseignant par les Directeurs et Préfets des études des établissements d'enseignement secondaire public au RWANDA. Avant de présenter ces résultats des enquêtes, nous donnons quelques éclaircissements sur les procédures méthodologiques qui ont guidé la passation de ces enquêtes.

### 2.2.1. Considérations méthodologiques.

#### 2.2.1.1. Echantillonnage.

La population touchée par l'étude se répartit en trois catégories ; Il y a d'abord les professeurs des établissements d'enseignement secondaire public des arrondissements scolaires GISENYI et RUHENGARI, ensuite les Directeurs et Préfets des études de ces établissements et enfin des agents du MINEPRISEC ayant la gestion des ressources humaines, en l'occurrence l'évaluation du personnel, dans leurs attributions. Le tableau suivant présente la répartition par établissement des professeurs, directeurs et préfets des études.

Tableau : Répartition par établissement, des professeurs, directeurs et préfets des études.

Etablissements scolaires	Profes- seurs	Direc- teurs	Préfets des études
1. Ecole des Lettres de GATOVU	15	1	-
2. Ecole des Sciences Infirmières de RUHENGERRI	12	1	1
3. Ecole d'Economie et Commerce de JANJA	18	1	1
4. Groupe Scolaire de RWAZA	27	1	1
5. Ecole des Sciences de MUSANZE	22	1	1
6. Groupe Scolaire RAMBURA-Filles	27	1	1
7. Groupe Scolaire RAMBURA-Ntebe	45	1	1
8. Ecole Normale Primaire SHYIRA	18	1	-
9. Ecole d'Arts de NYUNDO	13	1	1
10. Ecole Normale Primaire de MURAMBA	17	1	1
11. Ecole Technique Officielle de GATUMBA	7	1	1
12. Ecole des Sciences Infirmières de GISENYI	17	1	1
13. Collège INYEMERAMIHIGO de GISENYI	19	1	1
14. Ecole Agri-Forestière de KIBISABO	21	1	1
15. Ecole Economique de MURAMBA	16	1	1
16. Groupe Scolaire de NYUNDO	40	1	1
TOTAL	354	16	14

Source : Bureaux d'Inspection d'arrondissements de GISENYI et RUHENGERRI. Rapports de rentrées.

L'échantillonnage a touché seulement les professeurs, tous les directeurs et préfets des études ont été retenus et visés par l'enquête.

Après avoir fixé la taille de notre échantillon (100 professeurs) nous avons voulu que l'échantillon retenu soit représentatif pour qu'il puisse rendre compte de la variabilité dans la population. Or,

"pour qu'un échantillon soit statistiquement représentatif de la population, il doit être établis de manière à ce que chaque unité dans la population ait une chance égale d'en faire partie"(1)

C'est pour cela que nous avons considéré la proportion des professeurs par établissement par rapport à l'ensemble des professeurs des établissements d'enseignement secondaire considérés. Ainsi notre échantillon se répartit comme suit :

Tableau n° 2 : Nombre de professeurs par établissement retenus dans l'échantillon.

Enquêtés.	Professeurs
<b>Etablissements scolaires</b>	
1. Ecole des Lettres de GATOVU	5
2. Ecole des Sciences Infirmières de RUHENGERRI	4
3. Ecole d'Economie et Commerce de JANJA	5
4. Groupe Scolaire de RWAZA	8
5. Ecole des Sciences de MUSANZE	7
6. Groupe Scolaire RAMBURA - Filles	8
7. Groupe Scolaire RAMBURA - Ntebe	13
8. Ecole Normale Primaire SHYIRA	5
9. Ecole d'Arts de NYUNDO	4
10. Ecole Normale Primaire de MURAMBA	5
11. Ecole Technique Officielle de GATUMBA	2
12. Ecole des Sciences Infirmières de GISENYI	5
13. Collège INYEMERAMIHIGO de GISENYI	6
14. Ecole Agri-Forestière de KIBISABO	6
15. Ecole Economique de MURAMBA	5
16. Groupe Scolaire de NYUNDO	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

(1) EASTON, P., op. cit T1 p. 209

Après avoir calculé le nombre de professeurs qui seront enquêtés par établissement scolaire, nous avons distribué notre questionnaire en tenant compte d'un seul critère, celui d'avoir au moins deux ans de service dans l'enseignement secondaire parce que nos enquêtés auraient été cotés au moins une fois.

#### 2.2.1.2. Techniques d'enquêtes.

##### (1) Des questionnaires.

Un questionnaire a été adressé aux professeurs de l'enseignement secondaire, un autre aux directeurs et préfets des études tous des arrondissements GISENYI et RUHENGURI.

Le questionnaire adressé aux professeurs est constitué de trois parties principales qui se complètent.

- Informations sur la circulation des informations dans l'organisation : la communication des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation, information sur la connaissance de l'instrument, normes et critères d'évaluation, communication des résultats de l'évaluation.  
Les questions posées à cette fin sont : Q1, Q2a, Q2b, Q2c, Q5, Q4a, Q6a, Q6b, Q7
- Information sur l'appréciation des instruments d'évaluation en vertu desquels les enseignants sont évalués.  
La question y relative est : Q4b
- Information sur la disponibilité des évaluateurs à observer les enseignants en classe et à examiner d'autres indices d'efficacité de l'enseignant entre autres les documents pédagogiques. Les questions y relatives sont :  
Q8a, Q8b, Q9a, Q9b, Q10.

Le questionnaire destiné aux directeurs et préfets des études est aussi réparti en trois parties :

- Informations sur la connaissance des objectifs du système d'enseignement dont il leur est demandé d'évaluer la réalisation par le personnel enseignant.  
Les questions posées à cette fin sont les suivantes :  
Q1, Q2a, Q2b, Q2c, Q3.



- Informations sur la disponibilité des instruments d'évaluation et les jugements portés là-dessus. Les questions y relatives sont : Q4a, Q4b, Q4c, Q5, Q6
- Informations sur la compétence, la disponibilité et la motivation des évaluateurs à bien évaluer le personnel enseignant. Les questions qui s'y rapportent sont : Q7, Q8, Q9a, Q9b, Q10, Q11, Q12a, Q12b, Q13a, Q13b, Q13c, Q14, Q15a, Q15b, Q16a, Q16b. On trouvera en annexe le détail des questionnaires.

Les professeurs auxquels notre questionnaire fut soumis n'ont pas tous répondu. Sur 100 questionnaires envoyés, nous avons pu récupérer 82 remplis. Le tableau suivant montre, par établissement, les professeurs qui ont répondu.

TABLEAU N° 3 : NOMBRE DE PROFESSEURS QUI ONT REPONDU PAR ETABLISSEMENT.

Enquêtés	Nombre de professeurs enquêtés	Nombre de professeurs qui ont répondu.
Etablissements scolaires		
1. Ecole des Lettres de GATOVU	5	4
2. Ecole des Sciences Infirmières de Ruhengeri	4	4
3. Ecole d'Economie et de Commerce de JANJA	5	3
4. Groupe Scolaire de RWAZA	8	7
5. Ecole des Sciences de MUSANZE	7	4
6. Groupe Scolaire RAMBURA-Filles	8	7
7. Groupe Scolaire RAMBURA-NTEBE	13	11
8. Ecole Normale Primaire de SHYIRA	5	4
9. Ecole d'Arts de NYUNDO	4	3
10. Ecole Normale Primaire de MURAMBA	5	5
11. Ecole technique de GATUMBA	2	2
12. Ecole des Sciences Infirmières de GISENYI	5	5
13. Ecoles Agri-Forestière de KIBISABO	6	4
14. Collège INYEMERAMIHIGO de GISENYI	6	5
15. Ecole Economique de MURAMBA	5	4
16. Groupe Scolaire de NYUNDO	12	10
TOTAL	100	82

Aussi sur 50 Directeurs et Préfets des études enquêtés, seuls 24 (soit 80%) ont répondu.

Nous constatons que les questionnaires non récupérés sont très peu nombreux. Il nous est alors possible de tirer des conclusions à partir des informations données par les 106 répondants sur 150 enquêtés.

## (2) Protocoles d'entretiens.

En plus du questionnaire, des entretiens avec quelques agents du MINEPRISEC ont été menés. On s'est servi de trois protocoles d'entretiens contenant des questions ouvertes qui ont été adressées aux agents de trois services différents, à savoir la direction des inspections scolaires, le centre national des recyclages des enseignants et la Direction des affaires juridiques.

Aux agents de la Direction des inspections scolaires les questions qui ont été posées sont en rapport avec la communication des objectifs de l'enseignement, les instruments d'évaluation, la formation des évaluateurs en matière d'évaluation, la disponibilité des évaluateurs et l'usage des résultats de l'évaluation.

Aux agents du CNRE on a posé la question se rapportant à la communication des objectifs d'enseignement.

Aux agents de la Direction des Affaires juridiques, la question qui a été posée est en rapport avec le recours sur signalement. (Voir en annexe les protocoles d'entretiens).

### 2.2.2. Présentation et interprétation des résultats.

Cette partie fera le bilan des résultats des enquêtes. Il s'agit de la présentation des réponses des enquêtés aux questionnaires et aux protocoles d'entretiens.

Les données émanant des réponses des Directeurs, Préfets des études et Professeurs seront présentées en tableaux, les réponses des interviewés viendront ponctuer nos interprétations.

2.2.2.1. Conditions matérielles.

En vue de nous renseigner sur les conditions matérielles d'évaluation des enseignants, des questions ont été adressées aux évaluateurs pour savoir les techniques d'évaluation qu'ils mettent en oeuvre. En plus, nous avons tenu à savoir le jugement que les évaluateurs et évalués émettent à l'égard des instruments d'évaluation.

(1) Méthodes ou techniques d'évaluation

Le tableau suivant nous fournit une liste des techniques d'évaluation énumérées par les Directeurs et Préfets des études.

TABLEAU N° 4 : TECHNIQUES D'EVALUATION UTILISEES PAR LES DIRECTEURS ET PREFETS DES ETUDES.

Questions	N=24	%
Q4a Quelles sont les techniques dont vous vous servez pour évaluer les enseignants ?		
- Grille d'évaluation pour les visites en classe	10	42
- Examiner les résultats des élèves aux interrogations et examens	7	29
- Examiner les cahiers de notes des élèves	2	8
- Appréciation des élèves (ce qu'ils disent de leur(s) professeur(s))	1	4
- Examiner les questions des épreuves avant la passation	13	54
- Examiner les copies corrigées	3	12.5
- Bulletin de signalement	12	50
- Feuille d'absence	1	4
- Examiner les documents pédagogiques	12	50
b Indiquez, des instruments dont vous vous servez, ceux que vous tenez du ministère		
- Bulletin de signalement	12	50

Par ce tableau sur les techniques d'évaluation, on constate que parmi les directeurs et Préfets des études enquêtés 42% utilisent la grille d'évaluation lors des visites des classes. L'on dirait que 58% autres ne font pas de visite de classe ou ne se munissent d'aucun instrument d'évaluation lors de ces visites.

29% considèrent les résultats aux épreuves d'interrogations et examens, 8% examinent les cahiers des notes des élèves, 54% examinent les questions des épreuves avant leur passation, 12.5% examinent les copies d'interrogations et examens corrigés, 50% examinent les documents pédagogiques. C'est bon de procéder à l'examen de ces différents documents pour évaluer les enseignants mais la question qui reste est celle de savoir s'il existe d'autres instruments qui aident à l'analyse de ces documents. Peut-on alors supposer que les instruments d'analyse de ces documents n'existent pas puisque aucun des enquêtés n'y fait allusion dans ses réponses ?

Parmi les techniques citées, lesquelles sont propres à permettre l'évaluation à base des critères "sens sociaux", sens de responsabilité? L'on peut supposer que l'appréciation des élèves puisse donner une information sur ces critères, mais ils ne devraient pas être les seuls à informer sur la conduite des enseignants. En effet pour juger un professeur sur ses caractéristiques, un directeur ne devrait pas se baser sur sa seule observation puisqu'il ne peut pas suivre l'enseignant partout. Non plus il ne devrait pas se fier uniquement aux informations d'un seul individu ou un seul groupe d'individu, il devrait plutôt combiner les jugements des différents individus ou différents groupes d'individus ce qui pourrait aider à éviter les différentes erreurs systématiques qui peuvent affecter les jugements que les gens font des autres.

Par ailleurs aucun enquêté n'a mentionné des instruments tels que les magnétophones, les appareils de filmage. On sait déjà que presque tous les établissements d'enseignement secondaire sont pourvus de magnétophones dont se servent les professeurs de français. Ce matériel didactique pouvait être exploité à des fins d'évaluation mais il semble qu'aucun évaluateur n'y pense. En effet, l'usage de ces instruments permet aux évaluateurs d'analyser minutieusement une leçon donnée.

**BUDGET BALANCE 2009**

	Budget	Commitment	Balance
<b>15 MINISPOC</b>	<b>2 594 992 328</b>	<b>1 728 032 846</b>	<b>866 959 482</b>
<b>1501 SUPPORT TO THE CENTRAL LEVEL</b>	<b>469 274 730</b>	<b>272 476 830</b>	<b>196 797 900</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>469 274 730</b>	<b>272 476 830</b>	<b>196 797 900</b>
<b>150101 MANAGEMENT SUPPORT</b>	<b>465 457 963</b>	<b>270 321 945</b>	<b>195 136 018</b>
15010001XX210108 FURNITURE	1 982 736	227 852	1 754 884
15010001XX210110 OFFICE EQUIPMENT	346 979	346 920	59
15010001XX210112 COMPUTERS AND PRINTERS	1 487 052	0	1 487 052
15010001XX610101 WAGES AND SALARIES - (BASIC PAY)	20 078 606	5 091 956	14 986 650
15010001XX610103 HOUSING ALLOWANCES	2 868 358	2 410 320	458 038
15010001XX610104 RESPONSIBILITY ALLOWANCES	3 606 600	284 823	3 321 777
15010001XX610108 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO CSR	1 683 080	664 085	1 018 995
15010001XX610109 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO HEALTH INSURANCE	2 043 740	1 043 850	999 890
15010001XX610114 OTHER ALLOWANCES/BENEFITS	9 468 970	27 834	9 441 136
15010001XX610301 WAGES AND SALARIES - (BASIC PAY)	106 222 103	27 721 145	78 500 958
15010001XX610302 TRANSPORT ALLOWANCES	11 421 439	7 388 108	4 033 331
15010001XX610303 HOUSING ALLOWANCES	13 195 136	7 325 598	5 869 538
15010001XX610304 RESPONSIBILITY ALLOWANCES	6 226 622	4 250 721	1 975 901
15010001XX610305 MEDICAL ALLOWANCES & COSTS ABROAD	6 011 000	0	6 011 000
15010001XX610307 DEASED AND FUNERAL COSTS	1 803 300	0	1 803 300
15010001XX610308 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO CSR	5 277 913	2 751 052	2 526 861
15010001XX610309 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO HEALTH INSURANCE	6 927 528	4 902 106	2 025 422
15010001XX610312 TERMINAL BENEFITS	4 808 800	0	4 808 800
15010001XX610315 REGULARIZATION	2 404 400	2 030 390	374 010
15010001XX620101 STATIONARIES	495 684	0	495 684
15010001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	0	495 684
15010001XX620103 CLEANING MATERIALS	396 547	0	396 547
15010001XX620201 WATER & ELECTRICITY BILLS	8 922 312	7 994 225	928 037
15010001XX620202 FUEL	3 965 473	3 692 094	273 379
15010001XX620401 UNIFORMS	991 368	0	991 368
15010001XX620601 ADMINISTRATIVE BUILDINGS	27 661 063	27 661 063	0
15010001XX620608 NETWORKS INFRASTRUCTURE	2 478 420	0	2 478 420
15010001XX620611 OFFICE EQUIPMENT	743 726	0	743 726
15010001XX620616 OTHER EQUIPMENT	0	0	0
15010001XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	13 392 859	8 149 322	5 243 537
15010001XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	76 886 249	75 737 752	1 148 497
15010001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	991 368	991 368	0
15010001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	40 685 820	33 154 780	7 531 040
15010001XX620708 TRANSPORT FACILITATION	16 786 555	9 872 280	6 914 275
15010001XX620709 FREIGHT AND EQUIPMENT TRANSPORT	1 764 360	1 764 360	0
15010001XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	743 526	0	743 526
15010001XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	743 526	0	743 526
15010001XX620905 MICROFILMS ETC	396 547	0	396 547
15010001XX620907 FLAGS, BANNERS-DECORATION	1 487 052	0	1 487 052
15010001XX621001 DOMESTIC ENTERTAINMENT COSTS	1 784 462	1 200 000	584 462
15010001XX621003 ANNOUNCEMENTS AND MEDIA SUBSCRIPTIONS	5 948 209	5 948 209	0
15010001XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	1 487 052	0	1 487 052
15010001XX621007 OFFICIAL RECEPTIONS	5 948 209	4 138 600	1 809 609
15010001XX621008 GUESTS' HOTEL BILLS	6 939 576	5 670 600	1 268 976
15010001XX621009 PUBLIC HOLIDAYS CEREMONIES	4 956 840	3 900 000	1 056 840
15010001XX621101 POSTAGE & COURIER	346 979	346 979	0

**BUDGET BALANCE 2009**

	Budget	Commitment	Balance
15010001XX621102 FAX AND TELEPHONE	3 965 473	3 965 473	0
15010001XX621103 INTERNET COSTS	1 982 736	160 000	1 822 736
15010001XX621202 TRANSLATIONS COSTS	991 368	0	991 368
15010001XX621206 OTHER THIRD PARTY REMUNERATION	15 435 261	6 202 080	9 233 181
15010001XX621601 BANK CHARGES, COMMISSIONS & CUSTOMS CHARGES	346 979	250 000	96 979
15010001XX621603 OTHER CONTINGENCIES AND EMERGENCIESOTHER CONTINGENCIES,	396 547	0	396 547
15010001XX621609 EMERGENCIES OR UNFORSEEN EXPENDITURES	743 526	0	743 526
15010001XX650601 SPORTS AND LEISURE ASSISTANCE TO ORPHANS	6 292 245	3 056 000	3 236 245
15010001XX650602 ASSISTANCE TO VULNERABLE GROUPS	0	0	0
<b>150102 STAFF AND MATERIAL MANAGEMENT</b>	<b>3 816 767</b>	<b>2 154 885</b>	<b>1 661 882</b>
15010002XX210108 FURNITURE	1 982 736	1 982 736	0
15010002XX210110 OFFICE EQUIPMENT	346 979	172 149	174 830
15010002XX210112 COMPUTERS AND PRINTERS	1 487 052	0	1 487 052
<b>1502 IMPROVEMENT OF MIJESPOC POLICIES AND PROGRAMMES</b>	<b>71 895 368</b>	<b>41 141 414</b>	<b>30 753 954</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>71 895 368</b>	<b>41 141 414</b>	<b>30 753 954</b>
<b>150201 DEFINITION AND EXECUTION OF MIJESPOC PROGRAMMES AND POLICIES</b>	<b>23 901 883</b>	<b>14 302 978</b>	<b>9 598 905</b>
15020001XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	2 974 104	2 714 376	259 728
15020001XX210108 FURNITURE	1 487 052	1 487 052	0
15020001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	495 684	0
15020001XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	991 368	0	991 368
15020001XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	991 368	0	991 368
15020001XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	1 239 210	1 102 580	136 630
15020001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	297 410	297 410	0
15020001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	991 368	0	991 368
15020001XX620708 TRANSPORT FACILITATION	1 784 462	1 252 386	532 076
15020001XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	1 189 642	1 000 000	189 642
15020001XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	1 487 052	200 000	1 287 052
15020001XX621003 ANNOUNCEMENTS AND MEDIA SUBSCRIPTIONS	2 478 420	2 000 000	478 420
15020001XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	793 095	793 095	0
15020001XX621101 POSTAGE & COURIER	346 979	346 979	0
15020001XX621102 FAX AND TELEPHONE	654 303	654 303	0
15020001XX621103 INTERNET COSTS	1 982 736	0	1 982 736
15020001XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	2 974 104	1 959 113	1 014 991
15020001XX621609 SPORTS AND LEISURE	743 526	0	743 526
<b>150202 MONITORING AND EXECUTION OF MIJESPOC POLICY</b>	<b>47 993 485</b>	<b>26 838 436</b>	<b>21 155 049</b>
15020002XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	297 410	0	297 410
15020002XX210108 FURNITURE	1 487 052	1 487 052	0
15020002XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	495 680	4
15020002XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	991 368	0	991 368
15020002XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	1 487 052	300 000	1 187 052
15020002XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	743 526	0	743 526
15020002XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	346 979	300 000	46 979
15020002XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	991 368	706 698	284 670
15020002XX620708 TRANSPORT FACILITATION	892 232	626 193	266 039
15020002XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	991 368	0	991 368
15020002XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	1 487 052	1 487 000	52
15020002XX621003 ANNOUNCEMENTS AND MEDIA SUBSCRIPTIONS	1 487 052	1 487 052	0
15020002XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	495 684	338 000	157 684
15020002XX621009 PUBLIC HOLIDAYS CEREMONIES	8 922 312	1 158 341	7 763 971
15020002XX621101 POSTAGE & COURIER	297 410	297 410	0

**BUDGET BALANCE 2009**

	Budget	Commitment	Balance
15020002XX621102 FAX AND TELEPHONE	654 303	0	654 303
15020002XX621103 INTERNET COSTS	346 979	0	346 979
15020002XX621603 OTHER CONTINGENCIES AND EMERGENCIESOTHER CONTINGENCIES,	1 982 736	468 810	1 513 926
15020002XX650201 EMERGENCIES OR UNFORSEEN EXPENDITURES SUPPORT TO THIRD PARTY INITIATIVES	23 595 918	17 686 200	5 909 718
<b>1503 DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY</b>	<b>19 186 148</b>	<b>10 635 637</b>	<b>8 550 511</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>19 186 148</b>	<b>10 635 637</b>	<b>8 550 511</b>
<b>150301 IDENTIFICATION OF NEEDS AND ICT DEVELOPMENT IN MIJESPOC</b>	<b>19 186 148</b>	<b>10 635 637</b>	<b>8 550 511</b>
15030001XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	743 526	0	743 526
15030001XX210108 FURNITURE	2 230 579	1 218 040	1 012 539
15030001XX610314 OTHER ALLOWANCES/BENEFITS	5 049 240	2 744 742	2 304 498
15030001XX620101 STATIONARIES	2 478 420	1 000 000	1 478 420
15030001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	0	495 684
15030001XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	1 487 052	824 820	662 232
15030001XX620608 NETWORKS INFRASTRUCTURE	1 487 052	994 120	492 932
15030001XX620611 OFFICE EQUIPMENT	743 526	678 594	64 932
15030001XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	1 734 894	1 700 000	34 894
15030001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	297 410	0	297 410
15030001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	396 547	0	396 547
15030001XX620708 TRANSPORT FACILITATION	892 232	779 262	112 970
15030001XX621101 POSTAGE & COURIER	198 273	198 273	0
15030001XX621102 FAX AND TELEPHONE	654 303	457 786	196 517
15030001XX621103 INTERNET COSTS	297 410	40 000	257 410
<b>1506 RESEARCH, ACQUISITION, PRESERVATION AND EXPLOITATION OF PHYSICAL AND NON-PHYSICAL ASSETS</b>	<b>297 410 426</b>	<b>5 219 200</b>	<b>292 191 226</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>297 410 426</b>	<b>5 219 200</b>	<b>292 191 226</b>
<b>150604 PROMOTION OF ARTS AND CRAFTS</b>	<b>297 410 426</b>	<b>5 219 200</b>	<b>292 191 226</b>
15060004XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	297 410 426	5 219 200	292 191 226
<b>1507 PROMOTION OF DOCUMENTARY ACTIVITIES AND ARCHIVES PRESERVATION</b>	<b>69 867 584</b>	<b>25 869 495</b>	<b>43 998 089</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>69 867 584</b>	<b>25 869 495</b>	<b>43 998 089</b>
<b>150701 MANAGEMENT SUPPORT</b>	<b>32 939 126</b>	<b>14 546 997</b>	<b>18 392 129</b>
15070001XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	1 487 052	0	1 487 052
15070001XX610301 WAGES AND SALARIES - (BASIC PAY)	15 768 055	7 927 180	7 840 875
15070001XX610302 TRANSPORT ALLOWANCES	2 252 553	1 445 143	807 410
15070001XX610303 HOUSING ALLOWANCES	2 252 553	599 420	1 653 133
15070001XX610308 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO CSR	901 044	640 603	260 441
15070001XX610309 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO HEALTH INSURANCE	1 182 604	503 242	679 362
15070001XX620101 STATIONARIES	1 982 736	1 746 084	236 652
15070001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	0	495 684
15070001XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	2 478 420	0	2 478 420
15070001XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	991 368	0	991 368
15070001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	49 568	0	49 568
15070001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	495 684	0	495 684
15070001XX620903 MAINTENANCE OF ARCHIVES	1 487 052	1 487 052	0
15070001XX621101 POSTAGE & COURIER	198 273	198 273	0
15070001XX621102 FAX AND TELEPHONE	654 303	0	654 303
15070001XX650303 SUBSCRIPTIONS TO INTERNATIONAL LEGISLATIVE ORGANISATIONS	262 177	0	262 177
<b>150702 COLLECTION, PROCESS AND PRESERVATION OF ARCHIVES</b>	<b>8 030 081</b>	<b>2 974 104</b>	<b>5 055 977</b>
15070002XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	1 982 736	0	1 982 736
15070002XX210108 FURNITURE	2 478 420	0	2 478 420
15070002XX620101 STATIONARIES	594 821	0	594 821
15070002XX620903 MAINTENANCE OF ARCHIVES	2 974 104	2 974 104	0

**BUDGET BALANCE 2009**

	Budget	Commitment	Balance
<b>150703 ARCHIVES VISIT AND INSPECTION</b>	<b>7 831 807</b>	<b>5 009 374</b>	<b>2 822 433</b>
15070003XX620101 STATIONARIES	644 389	0	644 389
15070003XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	495 684	346 979	148 705
15070003XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	744 389	422 820	321 569
15070003XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	346 979	346 979	0
15070003XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	395 684	0	395 684
15070003XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	743 526	0	743 526
15070003XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	1 487 052	1 487 052	0
15070003XX620903 MAINTENANCE OF ARCHIVES	1 487 052	918 492	568 560
15070003XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	1 487 052	1 487 052	0
<b>150704 AQUISITION, MANAGEMENT AND DOCUMENTARY PROMOTION</b>	<b>21 066 570</b>	<b>3 339 020</b>	<b>17 727 550</b>
15070004XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	247 842	0	247 842
15070004XX210108 FURNITURE	2 478 420	0	2 478 420
15070004XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	2 478 420	0	2 478 420
15070004XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	495 684	0	495 684
15070004XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	1 487 052	939 020	548 032
15070004XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	247 842	0	247 842
15070004XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	743 526	0	743 526
15070004XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	8 922 312	0	8 922 312
15070004XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	2 478 420	2 400 000	78 420
15070004XX621012 TRADE FAIRS AND EXBHITIONS	1 487 052	0	1 487 052
<b>1508 CULTURE AND ARTS PROMOTION</b>	<b>386 285 695</b>	<b>200 081 301</b>	<b>186 204 394</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>386 285 695</b>	<b>200 081 301</b>	<b>186 204 394</b>
<b>150801 PROMOTION OF ARTISTIC, FOLK ACTIVITIES, AND BALLETS</b>	<b>113 466 652</b>	<b>35 695 332</b>	<b>77 771 320</b>
15080001XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	991 368	0	991 368
15080001XX210108 FURNITURE	991 368	0	991 368
15080001XX620101 STATIONARIES	1 487 052	0	1 487 052
15080001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	0	495 684
15080001XX620401 UNIFORMS	2 913 681	2 500 000	413 681
15080001XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	3 073 241	3 000 000	73 241
15080001XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	6 939 576	6 762 800	176 776
15080001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	991 368	900 000	91 368
15080001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	2 478 420	1 890 151	588 269
15080001XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	495 684	0	495 684
15080001XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	1 734 894	0	1 734 894
15080001XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	3 469 788	2 497 840	971 948
15080001XX621007 OFFICIAL RECEPTIONS	2 478 420	0	2 478 420
15080001XX621008 GUESTS' HOTEL BILLS	2 478 420	496 350	1 982 070
15080001XX621009 PUBLIC HOLIDAYS CEREMONIES	12 392 101	9 120 500	3 271 601
15080001XX621012 TRADE FAIRS AND EXBHITIONS	9 913 681	0	9 913 681
15080001XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	2 974 104	1 476 096	1 498 008
15080001XX621205 CONTRACTUAL PERSONNEL	1 249 123	0	1 249 123
15080001XX621604 RESEARCH COSTS	7 435 261	0	7 435 261
15080001XX621605 STATISTICAL SURVEYS	2 478 420	0	2 478 420
15080001XX621609 SPORTS AND LEISURE	495 684	0	495 684
15080001XX650201 SUPPORT TO THIRD PARTY INITIATIVES	44 570 067	7 051 595	37 518 472
15080001XX650209 COMPETITION AND EXAMS GRANT	729 506	0	729 506
15080001XX650303 SUBSCRIPTIONS TO INTERNATIONAL LEGISLATIVE ORGANISATIONS	209 741	0	209 741
<b>15080107 -(PROJECT)- FESPAD 2010</b>	<b>150 000 000</b>	<b>130 000 000</b>	<b>20 000 000</b>
1508000107621201 TECNICAL ASSISTANCE	150 000 000	130 000 000	20 000 000



## BUDGET BALANCE 2009

	Budget	Commitment	Balance
<b>150802 PROMOTION OF RWANDAN LANGUAGE AND CULTURE</b>	<b>46 020 815</b>	<b>19 466 576</b>	<b>26 554 239</b>
15080002XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	991 368	0	991 368
15080002XX210108 FURNITURE	991 368	0	991 368
15080002XX610301 WAGES AND SALARIES - (BASIC PAY)	11 797 189	4 177 041	7 620 148
15080002XX610302 TRANSPORT ALLOWANCES	1 685 292	1 353 860	331 432
15080002XX610303 HOUSING ALLOWANCES	1 685 292	824 871	860 421
15080002XX610308 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO CSR	674 134	386 378	287 756
15080002XX610309 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO HEALTH INSURANCE	884 782	636 824	247 958
15080002XX620101 STATIONARIES	495 684	0	495 684
15080002XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	297 410	0	297 410
15080002XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	1 239 210	0	1 239 210
15080002XX620201 WATER & ELECTRICITY BILLS	1 982 736	1 982 736	0
15080002XX620202 FUEL	1 239 210	0	1 239 210
15080002XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	892 232	0	892 232
15080002XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	594 821	0	594 821
15080002XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	247 842	0	247 842
15080002XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	793 095	626 193	166 902
15080002XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	198 273	0	198 273
15080002XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	2 478 420	2 478 420	0
15080002XX621003 ANNOUNCEMENTS AND MEDIA SUBSCRIPTIONS	346 979	0	346 979
15080002XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	2 478 420	2 240 000	238 420
15080002XX621009 PUBLIC HOLIDAYS CEREMONIES	1 487 052	0	1 487 052
15080002XX621101 POSTAGE & COURIER	198 273	198 273	0
15080002XX621102 FAX AND TELEPHONE	654 303	0	654 303
15080002XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	2 478 420	1 709 820	768 600
15080002XX621604 RESEARCH COSTS	3 965 473	0	3 965 473
15080002XX650201 SUPPORT TO THIRD PARTY INITIATIVES	5 243 537	2 852 160	2 391 377
<b>150803 PROMOTION OF CULTURE AND HEROISM</b>	<b>76 798 228</b>	<b>14 919 393</b>	<b>61 878 835</b>
15080003XX210107 INFORMATION SYSTEMS & EQUIPMENT	1 487 052	998 000	489 052
15080003XX210108 FURNITURE	2 478 420	0	2 478 420
15080003XX610301 WAGES AND SALARIES - (BASIC PAY)	8 367 312	3 137 737	5 229 575
15080003XX610302 TRANSPORT ALLOWANCES	1 195 314	423 194	772 120
15080003XX610303 HOUSING ALLOWANCES	1 195 314	375 752	819 562
15080003XX610308 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO CSR	478 135	328 032	150 103
15080003XX610309 GOVERNMENT CONTRIBUTIONS TO HEALTH INSURANCE	627 545	264 233	363 312
15080003XX620101 STATIONARIES	743 526	0	743 526
15080003XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	198 273	0	198 273
15080003XX620201 WATER & ELECTRICITY BILLS	1 982 736	1 588 626	394 110
15080003XX620606 MONUMENT AND SITES	594 821	0	594 821
15080003XX620701 DOMESTIC TRAVEL - CAR HIRES	1 239 210	1 239 210	0
15080003XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	495 684	0	495 684
15080003XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	594 821	594 821	0
15080003XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	495 684	0	495 684
15080003XX620901 JOURNALS AND NEWSPAPERS	594 821	0	594 821
15080003XX621003 ANNOUNCEMENTS AND MEDIA SUBSCRIPTIONS	991 368	991 368	0
15080003XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	2 478 420	2 478 420	0
15080003XX621009 PUBLIC HOLIDAYS CEREMONIES	14 870 521	0	14 870 521
15080003XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	991 368	0	991 368
15080003XX621604 RESEARCH COSTS	9 913 681	2 500 000	7 413 681
15080003XX621607 DECORATIONS AND MEDALS	24 784 202	0	24 784 202

**BUDGET BALANCE 2009**

	Budget	Commitment	Balance
<b>1509 PROMOTION AND DEVELOPMENT OF SPORTS AND LEISURES</b>	<b>1 281 072 377</b>	<b>1 172 608 969</b>	<b>108 463 408</b>
<b>1500 MINISPOC</b>	<b>1 281 072 377</b>	<b>1 172 608 969</b>	<b>108 463 408</b>
<b>150901 PROMOTION OF MASS SPORTS AND ENTERTAINMENT</b>	<b>1 031 072 377</b>	<b>1 019 840 886</b>	<b>11 231 491</b>
15090001XX620101 STATIONARIES	2 974 104	0	2 974 104
15090001XX620102 BEVEARAGES, TEA, COFFEE ETC	495 684	0	495 684
15090001XX620104 COMPUTER CONSUMABLES	991 368	0	991 368
15090001XX620702 INTERNATIONAL AIRFAIRS	3 965 473	3 821 620	143 853
15090001XX620704 DOMESTIC PER DIEMS	247 842	0	247 842
15090001XX620705 INTERNATIONAL PER DIEMS	991 368	697 641	293 727
15090001XX620902 BOOKS AND OTHER DOCUMENTS	495 684	0	495 684
15090001XX621006 SYMPOSIA, SEMINARS AND SENSITISATIONS	991 368	826 000	165 368
15090001XX621201 TECNICAL ASSISTANCE	158 618 893	157 066 212	1 552 681
15090001XX621205 CONTRACTUAL PERSONNEL	8 922 312	7 968 738	953 574
15090001XX621601 BANK CHARGES, COMMISSIONS & CUSTOMS CHARGES	2 469 788	0	2 469 788
15090001XX621609 SPORTS AND LEISURE	849 908 493	849 460 675	447 818
<b>15090105 -(PROJECT)- STUDIES AND PAINTING OF THE AMAHORO STADIUM</b>	<b>50 000 000</b>	<b>47 700 230</b>	<b>2 299 770</b>
1509000105210102 BUILDINGS	50 000 000	47 700 230	2 299 770
<b>15090107 -(PROJECT)- CONSTRUCTION OF THE AMAHORO STADIUM FENCING (TPIR AND NATIONAL HEROES CEMETERY)</b>	<b>120 000 000</b>	<b>92 834 868</b>	<b>27 165 132</b>
1509000107210102 BUILDINGS	120 000 000	92 834 868	27 165 132
<b>15090108 -(PROJECT)- STUDY AND CONSTRUCTION OF WATER TANKS FOR RAIN WATER AT AMAHORO STADIUM</b>	<b>80 000 000</b>	<b>12 232 985</b>	<b>67 767 015</b>
1509000108210102 BUILDINGS	80 000 000	12 232 985	67 767 015
	<b>2 594 992 328</b>	<b>1 728 032 846</b>	<b>866 959 482</b>

En visionnant la leçon filmée ou en réentendant le texte enregistré, le professeur pourrait lui-même se rendre compte de ses atouts et de ses faiblesses et le directeur ou préfet des études saisirait l'occasion pour donner des conseils qui s'imposent. 4% seulement d'enquêtés ont parlé de la feuille d'absence. L'on se demanderait l'instrument dont se servent les autres pour porter un jugement sur la ponctualité de leurs employés. Peut-être ont-ils oublié de le consigner ici. Aussi par la dénomination de cette technique, l'on dirait que ceux qui l'utilisent oublient qu'elle peut être exploitée non pas seulement pour noter les absences mais aussi pour l'enregistrement des retards des employés. 50% utilisent le bulletin de signalement; cette proportion s'explique car seuls les directeurs remplissent le bulletin de signalement.

En analysant les réponses des enquêtés sur les techniques d'évaluation utilisées, on constate que le bulletin de signalement est le seul instrument qui ne cause aucun problème quant à sa disponibilité. Ceci se justifie par le fait que c'est le seul instrument qui est fourni par le Ministère. Cet instrument ne sert que pour l'établissement du signalement annuel, c'est-à-dire que pour les évaluations partielles les évaluateurs se confectionnent eux-mêmes les instruments d'évaluation.

En effet, les autorités de l'échelon supérieur du Ministère reconnaissent cette situation. Cela transparaît à travers la réponse du Directeur de la Direction des inspections scolaires du MINEPRISEC à la question de savoir s'il existe des fiches d'évaluation des leçons pour les écoles :

"Concernant les fiches d'observation des leçons la situation est variée, il y a certaines écoles qui en ont, d'autres non. On ne peut pas parler d'une fiche commune pour toutes les écoles. Certaines se sont inspirées de la fiche d'inspection, d'autres des types académiques de l'U.N.R., d'autres de fiches élaborées par les professeurs dans les écoles normales"

Le fait que le bulletin de signalement soit le seul instrument disponible dans tous les établissements d'enseignement secondaire est une situation qui ne nous semble pas favorable pour une bonne évaluation. Car

"une évaluation correcte ne pour  
vraisemblablement jamais se faire à  
l'aide d'un instrument unique."(1)

En effet le bulletin de signalement est un instrument dont on se sert pour l'évaluation sommative en fin de période. Il ne se suffit pas à lui même, car des instruments des évaluations partielles sont nécessaires. Ce sont les résultats recueillis à l'aide de ces instruments qui serviront pour remplir le bulletin de signalement.

Même si certains se confectionnent leurs propres instruments d'évaluation, on ne peut pas s'attendre à ce que leurs instruments soient valides car la confection d'un instrument d'évaluation passe par plusieurs étapes.

(2) Appréciation des instruments d'évaluation.

Les évalués et les évaluateurs ont leur façon de percevoir et de juger les instruments d'évaluation. Ils peuvent soit avoir confiance en eux et émettre un jugement favorable, soit mettre en doute leur qualité et émettre un jugement défavorable.

C'est ce que va montrer le tableau suivant.

---

(1) DEBESSE, M. et Coll., op. cit., Tome 7 p.142.

TABLEAU N° 5 : Jugements des instruments d'évaluation par les évalués et par les évaluateurs.

Par les évalués		N = 82	%
Q4b.	Dites pour chaque instrument cité les critères qui vous paraissent flous - Réussite et/ou échec des élèves	1	1.2%
Par les évaluateurs.		N = 24	%
Q4c	Y a-t-il des critères de votre techniques d'appréciation qui vous paraissent flous ?	3	12.5%
	Oui	15	62.5%
	Non	6	25%
	N'ont pas répondu à la question		
Q5	Quels sont, des huit critères du bulletin de signalement, ceux qui vous semblent difficiles à évaluer chez un enseignant ?		
	- Ponctualité	5	21%
	- Connaissance professionnelle	19	79%
	- Sens social	20	83%
	- Aptitude et habileté professionnelles	18	75%
	- Sens de responsabilité	21	87,5%
	- Civisme	3	12,5%
	- Initiative	16	67%
	- Puissance au Travail	18	75%
Q6a/	A la fin de chaque exercice (une année scolaire) on vous demande de donner une appréciation synthétique du mérite de l'évalué, le formulaire du bulletin de signalement prévoit-il des normes précises pour chaque critère ?		
	Oui	-	-
	Non	12	50%
	N'ont pas répondu	12	50%

Il a été demandé aux évalués (Q4b) de donner les critères qui leur semblaient flous dans les instruments d'évaluation qu'ils avaient eux-mêmes cités. Seul celui qui a parlé de "réussite et/ou échec" a dit que ce critère lui semblait subjectif puisque une classe peut être faible ou forte sans que cela émane de la compétence ou de l'incompétence de l'enseignant, d'autres facteurs pouvant entrer en jeu. Pour les quatre autres qui ne disent rien des instruments qu'ils ont eux même cités, on peut supposer que ces instruments ne contiennent pas de critères flous pour eux, ou que ceux là qui les ont cités ne les maîtrisent pas suffisamment pour pouvoir en donner une opinion critique.

Les évaluateurs semblent avoir confiance en leur instrument, 62.5% maîtrisent tous les critères de leur technique d'évaluation, 12.5% pensent que certains critères de leur technique prêtent à confusion, 25% ne savent rien dire à propos des critères de leur instrument d'évaluation.

Si la majorité n'a rien à reprocher à ces instruments on pourrait peut être penser que c'est parce qu'ils éprouvent la facilité d'utiliser l'instrument qu'ils se sont eux mêmes confectionné ou parce qu'ils ne veulent pas discréditer leur propre instrument.

La question N° 5 avait pour but de sonder les opinions des évaluateurs sur les critères du bulletin de signalement. Pour les enquêtés tous les huit critères du bulletin de signalement ne sont pas clairs sauf les deux critères "Ponctualité" et "Civisme" qui ont été jugés peu difficiles à évaluer par un petit nombre (respectivement 21% et 12.5%)

Concernant les normes d'évaluation seuls les Directeurs ont répondu à cet item, car c'est à eux que revient la tâche de remplir le bulletin de signalement. Tous les 12 Directeurs qui ont répondu disent que le bulletin de signalement ne prévoit rien comme normes à considérer lors de la collation de la note synthétique aux enseignants.

En définitive si les évaluateurs (directeurs et préfets des études) disent que presque les huit critères du bulletin de signalement ne sont pas clairement définis, ils accusent par là l'évaluation qu'ils font à partir de cet instrument. Si les évaluateurs ne maîtrisent pas les critères et les normes d'évaluation on peut toujours douter de la validité de toute évaluation qu'ils feraient d'un enseignant.

Pour notre cas 12 Directeurs disent qu'il n'existe pas de normes en vertu desquelles il faut donner la cote synthétique. Alors comment se débrouillent-ils ? Trois Directeurs des douze Directeurs qui ont répondu à notre questionnaire nous donnent ce qu'ils considèrent comme normes d'évaluation pour coter l'enseignant sur base des huit critères du bulletin de signalement afin de donner la mention synthétique. Leurs réponses ont été regroupées dans le tableau suivant [ les lettres a, b, c, correspondent respectivement aux réponses du 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> directeur ]

Tableau n° 6 : Réponses de trois directeurs à la question d'indiquer les normes d'évaluation pour les huit critères du bulletin de signalement et pour l'attribution de la cote synthétique.

Critères	Normes (réponses des directeurs)	
1. Ponctualité	a) R.Q. - sans absence, sans retard	
	T.Q. - 1 à 2 absences, 1 à 2 retards	
	M - 3 à 4 absences, 3 à 4 retards	
	A.G. - 5 à 6 absences, non motivés, 5 à 6 retards	
	I. - 7 à 8 absences, 7 à 8 retards	
	<hr/>	
	b) R.Q. - celui qui a de 0 à 5 retards en une année scolaire	
	T.G. - 6 à 10 retards par an	
	M. - 11 à 15 retards par an	
	A.G. - 16 à 20 retards par an	
	- I. - plus de 20 retards par an	
	<hr/>	
	c) T.G. - Habituellement ponctuel	
	A.G. - Très souvent en retard	
	I. - Ne sait jamais être à l'heure.	

2. Connaissance professionnelle.

- a) T.G. - Laisse les élèves demander toutes leurs questions et il répond généralement avec détails et autorité. Il fait des exposés clairs et précis.
- M. - Craint les questions des élèves mais ses réponses sont justes mais brèves. Son exposé est clair.
- A.G. - Craint les questions, s'embrouille dans ses réponses mais finit par garder l'autorité.
- I. - Ses réponses sont partiellement fausses et son exposé non juste.
- 
- b) R.Q. - celui dont la qualification professionnelle est la licence ou le baccalauréat avec la volonté de s'améliorer et d'assister aux recyclages offerts.
- T.G. - licencié ou bachelier mais peu de goût pour la lecture et pour les recyclages
- M. - licencié ou bachelier mais ne va pas aux recyclages offerts
- A.G. - Reprend toujours les mêmes préparations en changeant la date.
- I. - Reprend toujours les mêmes préparations et ne change pas la date.
- 
- c) R.Q. - Très compétent, curieux, se documente
- T.G. - Très compétent mais vit sur l'acquis et ne se renouvelle pas
- M. - Lacunes graves non comblées
- I. - Trop graves lacunes qui donnent lieu à un cours parsemé d'erreurs et d'inexactitudes enseignées aux élèves.



3. Sens social

- a) T.G. - Contacts faciles. Réactions positives à des conseils. Politesse lors d'une remarque
- M. - Peu de contacts mais courtois. Réactions neutres à des conseils, indifférent aux remarques.
- A.G. - Peu de contacts humeurs fréquentes, réponses peu polies. Il a toujours une excuse aux remarques faites.
- I. - Impoli généralement

- 
- b) R.Q. - Participation active à la coopérative de la CESTRAR, aux activités de l'école, à l'Umuganda
  - T.G. - Assiste aux réunions et autres activités mais fait le strict minimum
  - M. - Participe de temps en temps (1 fois sur 2)
  - A.G. - Participe rarement (1 fois sur 3)
  - I. - ne participe à rien en dehors de son travail.

- 
- c) R.Q. - Sait être sage et maintenir la paix au milieu de ses collègues professeurs.
  - T.G. - ne fait pas de problèmes
  - M. - a eu des problèmes avec les élèves ou les collègues ou la direction
  - A.G. - Homme à histoires
  - I. - Affaires graves avec les élèves ou les collègues

---

4. Aptitude et habileté professionnelles

- a) T.G. - sait garder le calme et la paix dans sa classe, sait calmer une tension, il est joyeux. Il sait se servir de tout ce qui est autour de lui pour mieux faire comprendre une leçon. Il sait attirer l'attention des élèves. Il sait faire aimer son sujet de façon que les élèves aiment faire le travail qu'il assigne à la classe.
-

- b) R.Q. - A une grande facilité pour faire comprendre sa matière et encourager les élèves.  
T.G. - Aide les élèves à comprendre et à étudier  
M. - Aide peu les élèves dans leurs études  
I. - Complique les choses simples et décourage les élèves d'étudier.
- 

- c) R.Q. - Grand sens pédagogique qui fait que les élèves s'intéressent à la matière.  
T.G. - Grand sens pédagogique, qui sait faire travailler les élèves.  
M. - A du mal à faire passer sa matière  
I. - Ne sait pas faire passer sa matière.
- 

#### 5. Sens de responsabilité

- a) " Pour ce critère, je considère  
- sa présence active  
- ses préparations  
- l'éducation qu'il donne en dehors des cours  
- ses réactions devant une situation difficile  
- son jugement dans une situation non prévue  
- son ascendant sur les élèves."
- 

- b) R.Q. veut le succès des élèves et prend les moyens nécessaires, s'occupe de l'éducation des élèves.  
T.G. Enseigne bien mais n'a pas très à coeur le succès des élèves  
M. Enseigne bien  
A.G. Enseigne plus ou moins bien et se soucie peu du succès des élèves  
I. Aucun soucis du succès des élèves.
- 

- c) R.Q. sait stimuler l'initiative des élèves tout en les contrôlant  
T.G. A conscience des dangers et sait les assumer  
I. oublie que les élèves doivent apprendre et ne s'occupe que de ses intérêts.
-

---

6. Civisme

- a) "Je considère sa participation bénévole au développement du pays. Est-il actif ou paresseux".
- 
- b) R.Q. Dévouement et participation à la vie du M.R.N.D. à la cellule spécialisée  
T.G. Participation active  
M. Participation moyenne  
A.G. Participation peu enthousiaste  
I. Aucun intérêt à la vie politique du pays.
- 
- c) R.Q. Sait stimuler et faire prendre conscience aux élèves et aux collègues leurs responsabilités civiques.  
T.G. Sait prendre des responsabilités civiques  
M. Doit être forcé à prendre ses responsabilités.  
I. N'a pas le sens de la vie sociale et de l'importance de ses devoirs civiques.
- 

7. Initiative

- a) R.Q. Il a essayé d'imaginer quelques chose qui intéresse les élèves  
T.G. Il a participé activement à ce qui lui est demandé ou suggéré  
M. Il s'absente souvent des activités demandées.
- b) R.Q. Organise des choses à l'école et ces choses fonctionnent (théâtre par exemple)  
T.G. Organise des choses mais cela ne dure pas plus d'un trimestre.  
M. Organise des choses qui durent à peine un mois.  
A.G. n'organise rien qui dure plus d'une semaine  
I. n'organise rien du tout
- 
- c) R.Q. Quand le professeur est rempli d'idées qu'il veut mettre en application et qu'il met en application tout seul, sans avoir été encouragé, en se battant tout seul avec les difficultés.  
A.G. Quand le professeur met en application le conseil des autres  
I. Ne cherche pas à innover
-

8. Puissance de travail et activité

- a) R.Q. Il s'efforce pour faire un travail supplémentaire.
- T.G. Accepte un travail supplémentaire généralement. Il est actif.
- M. Il n'accepte pas facilement un travail supplémentaire.
- A.G. Refuse le travail supplémentaire. Il fait mal ce qui lui est donné à faire.

- 
- b) R.Q. Fournit tous ses documents, ses notes au moment voulu. Fait tout le travail requis dans les meilleurs délais.
- T.G. Arrive toujours à faire tout le travail requis.
- M. Fournit le travail nécessaire
- A.G. Arrive de peine et de misère à faire son travail
- I. Difficulté constante à faire le travail requis dans les délais prescrits. Il est souvent en retard dans son travail.

- 
- c) R.Q. Quand le professeur est capable d'assumer une grande quantité de travail sans s'affoler.
- T.G. Capacité d'assumer d'autres responsabilités que les cours.
- I. Capacité grande d'assumer cours et autres responsabilités.
- I. A du mal à assumer l'ensemble de ses cours

Pour l'attribution de la mention synthétique

- a) Elite Celui qui a 3 remarquables et 5 très grand
- Très bon Celui qui a 6 - 7 très grand ou Remarquable et 1 - 3 moyen
- Bon Celui qui a plus de 3 moyen sans un seul assez grand
- Assez bon Celui qui a beaucoup d'assez grand

b) Elite	Celui qui a "Remarquable" pour tous les huit critères
Très bon	Celui qui a "Très grand" pour les huit critères
Bon	celui qui a "Moyen" pour ces critères
Assez bon	Celui qui a "Assez grand" pour ces critères
<u>Médiocre</u>	<u>Celui qui a "Insuffisant" pour ces critères.</u>
c) Elite	Grande compétence dans sa discipline et grand art de la faire passer aux élèves en leur donnant goût et curiosité, en les stimulant paisiblement sans tension.
Très bon	Grande compétence dans sa discipline ou grande aptitude à la faire passer aux élèves ou aptitude à stimuler les élèves intellectuellement.
Assez bon	Connaissances médiocres et peu d'aptitude à les faire passer aux élèves. Ne stimule pas les élèves faibles.
Médiocre	Connaissances insuffisantes ou désintérêt de l'évaluation intellectuelle des élèves.

Si tous les directeurs enquêtés disent qu'aucune consigne relative aux normes d'évaluation n'accompagne le bulletin de signalement, cela revient à dire que chaque évaluateur se débrouille en se fixant ses propres normes auxquelles il fait référence pour évaluer les enseignants. Trois témoignages présentés dans le tableau n° 6 nous font constater que la compréhension des huit critères d'évaluation n'est pas la même.

Nombreuses incohérences peuvent être relevées dans les réponses des trois directeurs. Si l'on prend l'exemple des normes d'évaluation auxquelles se réfère le deuxième directeur pour attribuer les cotes RQ, T.G., M., A.G. et I. au critère "Connaissance Professionnelle", l'on devient plus renseigné. Pour donner de <sup>la</sup> cote R.G à la cote M., il considère d'abord la qualification des professeurs (licencié ou bachelier) comme si celui qui n'a qu'un diplôme d'humanités ne peut pas être coté RQ, T.G. ou M. au critère "Connaissance professionnelle". Il considère ensuite la volonté de participation aux recyclages offerts.

Pour donner la cote de A.G à I, il ne s'attache qu'aux préparations des leçons faites en essayant de remarquer si celles-ci sont reprises en changeant de date ou non. L'on se demanderait en fin de compte pourquoi ce directeur ne considère pas les mêmes aspects pour attribuer les mentions R.Q., T.G., M., A.G. ou I au critère "Connaissance Professionnelle".

A certaines mentions ils ne donnent rien comme norme de référence. A d'autres ils donnent des explications vagues telles que "aura R.Q. en ponctualité celui qui est habituellement ponctuel", "aura M. en sens de responsabilité celui qui enseigne bien", "aura T.G. en initiative celui qui organise les choses et ces choses fonctionnent"... Ce qui montre qu'ils ne maîtrisent pas les critères.

Toute cette diversité de réponses, toutes ces incohérences, toutes ces explications vagues révèlent combien les critères du bulletin de signalement sont flous, chaque évaluateur pouvant les interpréter à sa manière. En fait, ce qu'ils donnent comme normes c'est ce qu'ils pensent personnellement signifier chaque critère du bulletin de signalement. Or, il a été souligné au premier chapitre qu'une bonne évaluation requiert, entre autres conditions, des critères clairs et précis. Si alors l'instrument d'évaluation dont se servent les évaluateurs comprend des critères flous, non opérationnels, cette évaluation des enseignants est encore loin d'être bonne (fidèle et valide)

Un coup d'oeil rétrospectif sur ce qui précède nous montre que les conditions matérielles d'évaluation des enseignants du secondaire sont encore mauvaises. Les instruments d'évaluation sont insuffisants et celui dont tous les évaluateurs disposent (bulletin de signalement) n'est pas facile à manier puisqu'il contient des éléments imprécis et flous. Si les conditions matérielles ne sont pas satisfaisantes, qu'en est il des conditions organisationnelles ?

#### 2.2.2.2. Conditions organisationnelles.

Pour ce qui est des conditions organisationnelles, on va parler des procédures organisationnelles mises en oeuvre pour que l'évaluation du rendement des enseignants soit bien faite. On parlera surtout de la circulation des informations entre les différents niveaux du système d'enseignement et des dispositions des Directeurs et Préfets des études pour l'évaluation du personnel enseignant.

(1) Evalueur.

Trois points vont être développés. Il s'agit de la disponibilité des Directeurs et Préfets des études à observer les comportements des enseignants, de la formation et la motivation de ces premiers à bien évaluer.

(1.1) Disponibilité des Directeurs et Préfets des études.

On sait que la validité de l'évaluation dépend entre autres de la disponibilité de l'évaluateur à observer les comportements de l'employé au Travail. C'est à partir d'un échantillon représentatif de comportements que l'évaluateur pourra tirer des conclusions sur l'efficacité d'un employé

Afin de nous rendre compte de la disponibilité des Directeurs et Préfets des études, des questions ont été posées aux professeurs, directeurs et préfets des études.

Les réponses des professeurs sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 7a: Disponibilité des Directeurs et préfets des études(Réponses des professeurs)

Questions	N=82	%
Q8a) Vous arrive-t-il d'accueillir votre Directeur en classe quand vous donnez cours ?		
- Non	30	36%
- Oui : - Plusieurs fois/mois	-	-
- 1fois/mois	-	-
- 1fois/trimestre	42	15%
- 1fois/an	40	49%
b Votre Préfet des études vous rend-t-il visite en classe ?		
Non -	20	24.5%
Oui - Plusieurs fois/mois	-	-
- 1fois/mois	20	24.5%
- 1fois/trimestre	30	36%
- 1fois/an	12	15%

Questions	N=82	%
Q9a) Votre Directeur vous demande-t-il de lui passer vos documents pédagogiques: journal de classe, cahier de préparation, cahier de notes, répartition des matières		
Non	12	14.5%
Oui : - souvent	-	-
- quelquefois	50	61%
- rarement	20	24.5%
b) Votre Préfet des études vous demande des documents pédagogiques :		
- souvent	-	-
- quelquefois	45	55%
- rarement	20	24%
- jamais	17	21%
Q10 La direction vous demande-t-elle, avant leur passation, de lui passer les questions d'interrogation		
Non	82	100%
Oui	-	-
les questions d'examens		
Non	30	36.5%
Oui	52	63.5%

Les réponses des professeurs laissent supposer que les évaluateurs (Directeurs et Préfets des études) ne sont pas suffisamment disponibles à observer les comportements des évalués. En effet, sur 82 professeurs enquêtés 56% disent qu'il ne leur arrive jamais de recevoir le Directeur en visite en classe quand ils donnent cours, 49% sont visités par ceux-ci seulement une fois par an, tandis que 15% reçoivent de telles visites une fois le trimestre. 36% de ces professeurs disent qu'ils sont visités par le Préfet des études une fois le trimestre, 12% disent une fois par an, 24% parlent d'une fois par mois tandis que 24,5% ne voient jamais le préfet des études dans leur classe quand ils donnent cours.



A la question de savoir si les Directeurs et Préfets des études demandaient les documents pédagogiques aux professeurs, 61% de ceux-ci donnent ces documents à leurs Directeurs quelquefois, 24,5% rarement et pour les 14,5% aucune demande de ces documents ne leur est adressée. Pour le Préfet des études, 55% des professeurs disent que la demande de ces documents est faite quelquefois, 24% disent rarement, pour les 21% aucune demande ne leur est adressée.

Au sujet des questions d'interrogations et d'examens, bon nombre de professeurs (63.5%) disent que les questions d'examens sont d'abord soumises à la Direction avant la passation mais aucun ne dit que les questions d'interrogations passent par la même voie !

En observant les chiffres, on constate que les réponses des professeurs enquêtés ont tendance à nier la disponibilité des directeurs et préfets des études à observer les comportements de leurs subalternes.

L'on ne peut pas s'arrêter aux seules considérations des professeurs. Celles des évaluateurs sont aussi nécessaires et c'est en les confrontant à celles des évalués que nous pourrions nous prononcer sur la disponibilité des Directeurs et Préfets des études à observer les comportements des professeurs. Le tableau n° 7b regroupe les réponses des Directeurs et préfets des études aux questions en rapport avec leur disponibilité.

Tableau n° 7b : Disponibilité des Directeurs et Préfets des études (Réponses des Directeurs et Préfets des études).

Questions	N=24	%
Q7 La tâche d'évaluation du rendement du personnel enseignant de votre école vous est-elle		
Aisée	1	4%
Pas aisée parce que :	23	96%
- les critères d'efficacité d'un enseignant ne vous sont pas connus	7	29%
- il vous est difficile de multiplier les visites en classes :	23	96%
- vu d'autres tâches que vous avez	23	96%
- le fait d'être spécialiste d'un domaine	19	79%
- beaucoup de professeurs à évaluer	20	83%
Q8 - Combien de fois rendez-vous visite à votre professeur en classe ?		
- Plusieurs fois/mois	-	-
- 1fois/mois	1	4%
- 1fois/trimestre	10	42%
- 1fois/an	13	54
Q9a) Trouvez-vous du temps pour examiner, avant leur passation, la qualité et la quantité des questions-d'interrogations:- Oui	-	-
- Non	24	100%
- d'examen:- Oui	15	62.5%
- Non	9	37.5%
b) Trouvez-vous du temps pour examiner les copies des épreuves déjà corrigées		
Non	20	83%
Oui :- directement après les corrections	-	-
- longtemps après	4	17%
Q10 Trouvez-vous du temps pour lire et évaluer les documents pédagogiques (cahiers de préparation, journal de classe, cahier de notes, Prévisions de matières)		
Non	5	21%
Oui:- souvent	-	-
- quelquefois	8	33%
- rarement	11	46%
Q11 Pour les cours exigeant la pratique, trouvez-vous du temps pour suivre le travail du professeur et des élèves? Non	19	79%
Oui:-souvent	-	-
-quelquefois	5	21%
-rarement	-	-

D'après les réponses des Directeurs et Préfets des études quant à ce qui concerne les visites des classes, 54% des enquêtés rendent visite à chaque professeur seulement une fois par an, 42% une fois par trimestre et seulement 4% entrent en classe de chaque professeur une fois le mois.

Quant aux documents pédagogiques 21% des enquêtés n'ont pas de temps pour lire ces documents, les 33% les lisent seulement quelquefois et les 46% autres ne les lisent que rarement.

A la question de savoir si les Directeurs et Préfets des études trouvaient du temps pour examiner les questions d'examens et d'interrogations avant leur passation, 62,5% ont répondu que les questionnaires d'examen passent dans leurs mains avant leur passation, mais personne n'a dit qu'il examinait les questions d'interrogation.

Une autre question était de savoir si les autorités scolaires, trouvaient du temps pour passer en revue les copies des épreuves corrigées. 83% ont dit qu'ils ne trouvaient pas de temps de le faire, seuls 17% ont dit qu'ils examinaient ces copies mais longtemps après les corrections.

En examinant ces réponses des Directeurs et Préfets des études enquêtés, nous constatons que beaucoup sont ceux qui font les visites de classes seulement une fois par an. Un petit nombre d'enquêtés (seulement 4%) satisfont à l'exigence, telle que nous la lisons à l'article 195, Arrêté Présidentielle n° 509/13 du 10 Octobre 1985, d'au moins une visite par mois à chaque enseignant. Les documents pédagogiques ne sont pas non plus suffisamment examinés alors qu'il est demandé à ces autorités scolaires de les examiner minutieusement avec un esprit critique. On constate cependant que les questions d'examens passent par la Direction avant leur passation. S'il ne s'agit pas d'une simple formalité, l'analyse de ces questions peut permettre de voir dans quelle mesure le programme est suivi, de se rendre compte de la pertinence, la clarté et la précision des questions posées. Un autre élément que l'on peut constater est le fait que les copies des épreuves corrigées ne sont pas examinées alors que celles-ci peuvent renseigner sur la justice du professeur ou sur le niveau de compréhension des élèves.

Même si le Directeur ou le Préfet des études n'est pas formé en la matière enseignée, il peut analyser ces copies en se référant au corrigé du professeur.

En guise de conclusion, il y a lieu de dire que la disponibilité des Directeurs et Préfets des études à évaluer le personnel enseignant laisse à désirer; tous les enquêtés semblent tenir le même langage.

L'on ne peut s'arrêter à ce simple constat, une cause de cette irrégularité dans l'observation des comportements d'enseignants au travail et dans la demande des documents pédagogiques est à rechercher. Les Directeurs et préfets des études expliquent cette situation de la façon suivante : Parmi 96% de ceux qui disent que la tâche d'évaluation n'est pas aisée, la majorité dit que la cause en est la difficulté à multiplier les visites des classes puisqu'on n'a pas suffisamment de temps à cause des autres tâches. Par ailleurs on est spécialiste d'un domaine et on ne peut par conséquent avoir toujours à dire dans chaque matière d'enseignement, on a généralement beaucoup de professeurs et il est difficile de multiplier les visites pour chacun d'eux.

Lorsque les Directeurs et Préfets des études accusent le manque de temps, le Directeur de la Direction des inspections scolaires du MINEPRISEC réplique que ce problème ne devrait pas se poser parce que le Directeur de l'établissement a le préfet des études qui l'épaule dans ses tâches d'évaluateur. Le problème résiderait alors dans une mauvaise programmation des activités d'évaluation et par le Directeur et par le Préfet des études.

Ainsi, si les Directeurs et Préfets des études ne suivent pas de près les comportements des professeurs, des conclusions qu'ils émettent sur la valeur professionnelle de ceux-ci ne pourraient pas être valides car elles ne se basent pas sur un échantillon représentatif des comportements d'un enseignant observé.

(12) Formation en matière d'évaluation et motivation à bien évaluer.

Pour évaluer le personnel enseignant, le simple bon sens ne suffit pas. En effet, il s'agit d'une activité complexe qui requiert certaines compétences. L'individu qui évalue devrait avoir été formé en matière d'évaluation du personnel. Par ailleurs la motivation des évaluateurs à bien évaluer est requise pour une bonne évaluation et cette motivation peut naître de l'usage que l'on réserve aux résultats d'évaluation.

Or comme le chapitre premier l'a souligné à partir des écrits de DE COTTIS et PETIT, les évaluateurs sont stimulés à bien évaluer si les résultats de l'évaluation étaient plus orientés vers le perfectionnement du personnel que vers les décisions d'ordre administratif.

L'on se demanderait si ces exigences sont satisfaites dans l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda. L'on pourra le constater dans le tableau suivant:

Tableau N°8 : Formation des directeurs et préfets des études en matière d'évaluation et leur motivation à bien évaluer

Questions	N=24	%
1. Formation des directeurs et préfets des études		
Q12.a. Depuis que vous êtes Directeur (Préfet des études) avez-vous bénéficié de perfectionnement (stages, séminaire...) en matière d'évaluation des enseignants?		
Oui	-	-
Non	24	100%
b. Avez-vous bénéficié d'une formation en cette matière quand vous étiez encore étudiant?		
Oui	1	4%
Non	23	96%
Q13.a. Vous arrive-t-il d'observer et de coter un professeur dans un domaine qui n'est pas de votre spécialité?		
Oui	7	29%
Non	17	71%
b. Si oui faites-vous aider par une autre personne du domaine?		
Oui	3	12,5%
Non	4	16,5%
c. Si oui c'est qui?		
- un psychopédagogue	1	4%
- le préfet des études	2	8%
Q14. Si vous n'êtes pas psychopédagogue de formation, avez-vous bénéficié d'une formation méthodologique (stages, recyclage...)?		
Oui	7	29%
Non	12	50%
2. Motivation des directeurs et préfet des études		
Q15.a. Le système d'évaluation actuel des enseignants est orienté vers les décisions ayant trait :		
- au perfectionnement	6	25%
- à l'administration	24	100%

b. Y a-t-il usage des résultats de l'évaluation au niveau de l'établissement?		
Oui : lesquels		
- conseils au professeur évalué	24	100%
Non	-	-
Q16.a. Le formulaire du bulletin de signalement prévu pour l'évaluation du personnel enseignant, prévoit-il une place réservée à l'avis sur le perfectionnement de vos enseignants?		
Non	24	100%
Oui	-	-
b. Si oui le Ministre a-t-il tenu compte de vos propositions pour le perfectionnement de vos enseignants?		
Oui	-	-
Non	-	-

En examinant le tableau n°8 nous remarquons que presque tous les évaluateurs enquêtés n'ont pas été formés en matière d'évaluation du personnel. Seul un directeur parmi 24 enquêtés (4%) dit qu'il a bénéficié d'une telle formation quand il était encore aux études. Or, les littératures nous ont fait connaître qu'on ne peut pas s'attendre à une bonne évaluation si les évaluateurs ne sont pas formés en ce domaine. Donc, nous pouvons dire<sup>que</sup> l'évaluation des professeurs par les directeurs et les préfets des études est encore loin d'être valide, le simple bon sens ou l'expérience professionnelle ne pouvant pas suffire.

Parmi les 24 directeurs et préfets des études 5 seulement (soit 21%) sont du domaine des Sciences de l'Education, les 19 autres sont des autres domaines. (1) Parmi ceux-ci seuls 7 (soit 29%) ont bénéficié d'une formation méthodologique. Ceci laisse supposer que les 50% qui restent ne sont pas suffisamment aptes à bien juger les leçons des professeurs du point de vue méthodologique; peut-être que leur expérience professionnelle leur confère la qualité de bon juge mais elle ne suffit pas à elle seule.

Sur 24 enquêtés, 7 (29%) avouent qu'il leur arrive de coter un enseignant dans une matière qui n'est pas de leur spécialité, les 17 autres (71%) préfèrent ne pas faire une telle aventure. Parmi les 7 qui s'y aventurent 3 seulement se font aider par une autre personne. Il va sans dire que les 71% qui n'observent pas les professeurs des cours qu'ils ne maîtrisent pas donneront une appréciation subjective et arbitraire.

Concernant la motivation des évaluateurs à bien évaluer, rappelons-nous que les évaluateurs sont motivés à bien évaluer si les résultats d'évaluation sont plus utilisés à des fins de formation et de perfectionnement du personnel qu'à des fins administratives. Or, ce même tableau nous fait constater que le système de notation des professeurs du secondaire au Rwanda est plus orienté vers la prise de décisions administratives que vers la prise des décisions de perfectionnement du personnel. Donc, ce système n'est pas propre à motiver les directeurs et les préfets des études à bien évaluer. Cependant, les directeurs et les préfets des études doivent se souvenir qu'ils ne doivent pas attendre que toutes les décisions soient prises à l'échelon supérieur. Ils sont aussi capables d'organiser des activités de perfectionnement de leurs professeurs au sein de l'établissement.

---

(1) Cfr. Annexe 7



(2) Circulation de l'information.

Qu'une bonne circulation des informations contribue à l'obtention des résultats valides de l'évaluation du personnel dans une entreprise, cela n'est plus un doute car les écrits de nombreux auteurs ont servi à le démontrer dans le chapitre précédent. La question qui se pose ici est de savoir dans quelle mesure cette condition est respectée dans l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda.

(2.1) Connaissance des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation par les enseignants.

Les objectifs de l'organisation doivent être communiqués aux employés pour que ceux-ci prennent connaissance de ce qu'on attend d'eux. La TECHNOSERVE insistait sur la nécessité d'informer les employés dit que avant de procéder à l'évaluation, les tenants de l'organisation et les chefs directs (supérieurs hiérarchiques directs) doivent s'assurer que le travail et ses objectifs ont été bien expliqués au travailleur.<sup>(1)</sup> C'est dans cet ordre d'idées que l'enseignant devrait connaître les objectifs de l'entreprise éducative qui l'emploie.

Par ailleurs, les objectifs de l'évaluation devraient aussi être portés à la connaissance des évalués. Ceux-ci seraient informés de l'usage que l'on compte faire de leurs résultats d'évaluation car cette information conditionne dans une certaine mesure leurs prestations. Le tableau n° 9 va faire état de la connaissance des objectifs de l'enseignement<sup>et</sup> de l'évaluation par les enseignants.

---

(1) LA TECHNOSERVE, Guide de la gestion du personnel pour les entreprises privées du RWANDA, Kigali, Août, 1987 p. 32.

Tableau N9 : Connaissance des objectifs de l'enseignement secondaire par les professeurs

Questions	N=82	%
1. Nécessité de connaître les objectifs de l'enseignement secondaire		
Q1. Certaines personnes pensent que la connaissance des objectifs de l'enseignement secondaire par les enseignants contribue à l'efficacité du travail de ceux-ci.		
Elles ont :		
- entièrement raison	70	85%
- partiellement raison	12	15%
- tort	-	-
2. La connaissance de ces objectifs par les évalués		
Q2.a. Connaissez-vous les objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais?		
Oui : entièrement	10	12%
partiellement	62	76%
Non	10	12%
b. Etes-vous informé sur le profil de sortie des lauréats de la filière dans laquelle vous donnez cours?		
Oui : - entièrement	20	24%
- partiellement	38	46%
Non	24	29%
c. Connaissez-vous les objectifs du(des)cours dont vous êtes titulaire?		
Oui : - entièrement	74	90%
- partiellement	8	10%
Non	-	-
3. Canaux de communication des objectifs		
Q3.a. Par quel canal de communication avez-vous été informé sur		
- les objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais :		
. le Directeur de l'école	38	46%

. chroniques radiodiffusées	2	3%
. recyclages/séminaires	40	48,7%
. études faites	2	3%
. lecture des profils de sortie	6	8%
. lecture des documents officiels	4	5%
. réunion pédagogique	6	8%
. n'ont pas répondu à la question	6	8%
. un agent du MINIPRISEC	2	3%
- le profil de sortie des lauréats :		
. le directeur de l'école	28	48%
. un agent du MINEPRISEC	5	10%
. chroniques radiodiffusées	4	7%
. j'ai fait la même filière	2	3%
. lecture personnelle du document sur les profils de sortie	12	3%
. mes collègues (professeurs)	2	3%
. observation des anciens lauréats dans le milieu de travail	2	3%
. études faites	2	3%
. revues pédagogiques et circulaires	4	7%
- les objectifs du (clés) cours :		
. directeur de l'école	-	-
. chroniques radiodiffusées	-	-
. curricula	82	100%
. études faites	10	12%
b. Si vous n'êtes pas informé dites pourquoi?		
- personne ne m'a informé	20	24%
- n'ont pas répondu	14	17%
4. Connaissance des objectifs de l'évaluation		
Q5. Votre directeur et/ou Préfet des études avant de commencer ses activités d'éva- luation, vous informe-t-il des objectifs de l'évaluation?		
Oui : - seulement au début de l'année	12	15%
- à chaque période d'évaluation	-	-
- pas de réponse	5	6%

Ce tableau fait ressortir la nécessité ressentie par les enseignants enquêtés de connaître les objectifs du système d'enseignement pour bien travailler. Pour 70 sur 82 (soit 85%) enquêtés ces objectifs devraient être connus entièrement, 12 (soit 15%) pensent que la connaissance de ces objectifs n'est pas très nécessaire mais aucun ne dit que ce n'est pas du tout nécessaire de les connaître.

Aux questions de savoir si les enquêtés étaient informés sur les objectifs généraux, les profils de sortie et les objectifs des cours dispensés, on constate que parmi 72 sur 82 (soit 88%) qui disent qu'ils connaissent ces objectifs généraux, seuls dix (soit 12%) prétendent les connaître entièrement, 62 autres (soit 76%), la majorité en ont une connaissance insuffisante tandis que 10 sur 82 (soit 12%) les ignorent totalement. Ces 72 enquêtés qui connaissent ces objectifs généraux ont été informés surtout par le Directeur de l'établissement et les recyclages et/ou séminaires. Pour les profils de sortie des lauréats, parmi 58 sur 82 (71%) qui en ont une information, 20 (soit 24%) en ont une information suffisante 38 (soit 46%) pensent que cette information n'est pas suffisante. 24 sur 82 (29%) ne connaissent pas du tout les profils de sortie des lauréats des filières dans lesquels ils donnent cours. Les moyens de communication les plus cités par ceux qui les connaissent sont surtout le Directeur de l'école et la lecture personnelle du document sur les profils de sortie. Les objectifs des cours sont en entier connus par la majorité, 74 sur 82 (90%), 8 seulement (10%) en ont une connaissance partielle et aucun ne dit qu'il ne les connaît pas. Le canal d'information est surtout les curricula. Ceux qui affirment qu'ils ne connaissent pas les objectifs généraux sont 10 (soit 12%). Ceux qui disent qu'ils n'ont aucune information à propos des profils de sortie des lauréats sont au nombre de 24 (soit 29%).

Les objectifs généraux de l'enseignement ne sont pas connus par tous les enseignants, même la majorité de ceux qui les connaissent en a une information insuffisante. Seuls les objectifs des cours semblent être connus puisqu'ils se lisent facilement dans les curricula.

Si ces objectifs généraux, ces profils de sortie ne sont pas suffisamment connus et quelquefois du tout connus, cela ne peut-il pas compromettre le travail des enseignants qui sont les premiers réalisateurs des objectifs de l'enseignement?

Puisque seuls les objectifs des cours dispensés sont les seuls maîtrisés, cette connaissance partielle ne risque-t-elle pas d'entraîner l'enseignant à centrer son action sur les matières d'enseignement, alors que celles-ci devraient être imaginées comme un moyen d'atteindre les objectifs les plus généraux du système d'enseignement, en fonction desquels elles ont été d'ailleurs conçues?

Le système d'enseignement devrait être appréhendé dans son ensemble, des objectifs les plus généraux aux objectifs spécifiques, par les enseignants qui en élaborent les objectifs opérationnels. Dans le cas où ces objectifs ne sont pas connus, les enseignants risquent de perdre de vue, en élaborant des objectifs opérationnels des leçons, les objectifs les plus généraux à partir desquels les curricula, les programmes ont été conçus. Par surcroît toute évaluation faite sur le travail de l'enseignant sera biaisée, l'évaluateur et l'évalué ne s'étant pas convenus sur les objectifs de l'organisation en vertu desquels toute évaluation devrait être pensée et faite.

De plus les objectifs de l'évaluation doivent être communiqués aux évalués puisque comme le laisse voir le tableau une petite minorité en est au courant.

(2.2.) Connaissance des objectifs de l'enseignement par les Directeurs et Préfets des études.

Si les enseignants ne sont pas suffisamment informés des objectifs de l'enseignement, cette lacune ne proviendrait-elle pas du fait que les Directeurs et les Préfets des études n'en sont pas eux-mêmes suffisamment informés? L'analyse des données du tableau suivant nous permettra de répondre à cette question.

Tableau N°10 : Connaissance des objectifs de l'enseignement, secondaire par les Directeurs et Préfets des études

Questions	N=24	%
1. Nécessité d'être informé des objectifs de l'enseignement		
Q1. On a toujours pensé que pour bien évaluer le rendement d'un professeur, il est nécessaire que celui qui évalue maîtrise les objectifs de l'enseignement. Etes-vous		
- entièrement d'accord	21	87,5%
- partiellement d'accord	3	12,5%
- pas d'accord	-	-
2. La connaissance de ces objectifs par les évaluateurs		
Q2.a. Etes-vous informé des objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais?		
- Oui : - entièrement	5	21%
- partiellement	19	79%
- Non	-	-
b. Connaissez-vous les profils de sortie des lauréats de votre établissement?		
- Oui : - suffisamment	20	83%
- pas suffisamment	4	17%
- Non	-	-
c. Connaissez-vous les objectifs des cours dispensés au sein de votre établissement scolaire?		
- Oui : - entièrement	2	8%
- partiellement	22	92%
- Non	-	-
3. Canaux de communication des objectifs		
Q3. Par quel moyen êtes-vous informé		
- Des objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais :		
. un agent du MINEPRISEC	-	-

• recyclages/séminaires	6	25%
• lecture des documents officiels	10	41,6%
• échange	5	20,8%
• réunions annuelles des directeurs d'établissements	11	45,8%
• chroniques radiodiffusées	-	-
- Des profils de sortie des lauréats :		
• un agent du MINEPRISEC	-	-
• recyclages/séminaires	10	41%
• lecture du document "fonction et profils de sortie"	24	100%
• chroniques	-	-
- Des objectifs des cours :		
• un agent du MINEPRISEC	-	-
• recyclages/séminaires	-	-
• chroniques radiodiffusées	-	-
• curricula	24	100%.

Pour bien évaluer le personnel enseignant, les Directeurs et Préfets des études enquêtés pensent qu'il est nécessaire de connaître les objectifs de l'enseignement secondaire.

Cependant comme nous le constatons par ce tableau N°10 une suffisante connaissance de ces objectifs n'est pas monnaie courante. 5 sur 24 (soit 21%) connaissent suffisamment les objectifs généraux de l'enseignement secondaire, 19 (soit 79%) autres en ont une connaissance partielle. 2 sur 24 (soit 8%) seulement pensent connaître les objectifs des cours tandis que 22 (soit 92%) en ont une connaissance partielle. Seuls les profils de sortie semblent être connus.

Les moyens par lesquels ils sont informés de ces objectifs de l'enseignement secondaire sont surtout la lecture du document "Fonctions et profils", dont en général chaque établissement d'enseignement secondaire a un exemplaire, les séminaires et les curricula.

On peut retenir que les autorités scolaires, en tant que évaluateurs devraient suffisamment maîtriser les objectifs de l'enseignement pour pouvoir eux aussi en informer les

Enseignants et avoir à dire au sujet du travail de ceux-ci. Et si ces objectifs ne sont pas suffisamment connus par ceux qui doivent en évaluer la réalisation, on peut mettre en doute la validité de l'évaluation qu'ils feraient de leurs professeurs.

De plus, en examinant les réponses aux questions des tableaux N<sup>os</sup> 9 et 10, l'on constate une information insuffisante à propos des objectifs d'enseignement.

Paradoxalement le Directeur de la Direction d'inspections scolaires nous informe que le Ministère a déployé beaucoup d'efforts pour informer les Directeurs, les Préfets des études et <sup>les</sup> professeurs de la nouvelle politique éducative. Quand il parle des efforts d'information par les documents tels les curricula il rejoint l'avis des enquêtés, mais quand il mentionne la formation continue et la sensibilisation dans les écoles, les avis divergent.

En interrogeant un agent du CNRE celui-ci nous informe que malgré des séances de formation à la pédagogie par objectifs qui ont été réservées aux professeurs des établissements d'enseignement secondaire, on ne dirait pas qu'ils maîtrisent la politique éducative dans son ensemble vu que le CNRE n'est pas allé loin du curriculum. C'est-à-dire on s'arrêtait aux objectifs du cours mais on n'a pas parlé des objectifs de l'enseignement en général et de l'enseignement secondaire en particulier, de la filière d'enseignement. Ce fut le même cas pour les Directeurs et Préfets des études. L'on ne peut donc pas parler d'une maîtrise de tous les objectifs de l'enseignement.

(2.3) Connaissance de l'instrument, des critères et normes d'évaluation par les professeurs.

La connaissance des critères, des instruments et des normes d'évaluation aide l'évalué à maîtriser davantage les exigences de son emploi exprimées en termes opérationnels. Cette opérationnalisation peut lui permettre d'émettre une auto-critique sur sa progression dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.



Tableau N°11 : Connaissance des instruments, des critères et les normes d'évaluation par les professeurs

Questions	N=82	%
Q4.a. Etes-vous informé de l'(des) instrument(s) d'évaluation dont votre Directeur et votre Préfet des études se servent pour évaluer votre travail?		
- Oui	5	6%
- Non	74	90%
- N'ont pas répondu	3	4%
. Si oui citez-les		
- une grille d'évaluation	1	1%
- objectifs, préparation et application	1	1%
- un document qu'ils se sont confectionné sans doute en se référant aux documents officiels	1	1%
- huit critères du bulletin de signalement	1	1%
- réussite et/ou échec des élèves par classe	1	1%
Q6.a. Avez-vous été informé des critères et des normes d'évaluation des évaluations périodiques		
- Oui	22	27%
- Non	60	73%
b. A la fin de chaque exercice (une année scolaire), on vous donne une cote synthétique êtes-vous informé des normes de réussite pour chacun des huit critères du bulletin de signalement		
- Oui	2	2%
- Non	80	98%

Par ce tableau nous constatons qu'une petite minorité (6%) des enquêtés connaît les instruments utilisés pour évaluer leur travail en classe, 74 (soit 90%) n'ont aucune information sur ces instruments, les trois autres ne savent rien dire là-dessus.

Mais en considérant ce qu'ils citent comme instrument, l'on se demanderait s'ils comprennent même ce que c'est instrument d'é-

valuation. Autrement, comment oseraient-ils citer "objectifs, préparation, application", "huit critères du bulletin de signalement", "réussite et/ou échecs par classe" comme instruments d'évaluation? Lorsqu'un professeur mentionne comme instrument d'évaluation "un document qu'ils se sont confectionné sans doute en référence des documents officiels", il nous laisse croire que sa réponse n'est que pure supposition, qu'en réalité il ne connaît pas l'instrument utilisé pour l'évaluer.

Au sujet des normes d'évaluations 73% ne connaissent rien des normes des évaluations partielles, seuls 27% les connaissent, 2% des professeurs (2 sur 82) prétendent connaître les normes considérées pour remplir le bulletin de signalement. Ces mêmes individus ont tenté d'en donner les explications que nous regroupons dans le tableau suivant : [a, b représentent respectivement les réponses du premier et du deuxième professeur].

Tableau N° 12 : Normes d'évaluation données par deux professeurs aux huit critères du bulletin de signalement et aux mentions de la cote synthétique.

Critères	Normes(réponses des enquêtes)
1. Initiative	
a) R.Q.	être prêt à servir et à initier les autres à oeuvrer positivement pour la bonne marche de l'établissement. Prendre le devant dans les initiatives.
T.G.	Participer volontairement dans certaines initiatives prises par les collègues ou proposées par la direction puis y être actif.
M. A	Adhérer dans les initiatives sans y prendre une place active ou sans s'y tracasser.
A.G.	Participer dans les initiatives sans ardeur et sans envergure
I.	Inactif pendant les initiatives, ne se tracasse pas et même peut s'y absenter.
b)R.Q.	si vous recherchez un matériel didactique pour vos cours
2. Sens de responsabilité	
a) R.Q.	Doué de responsabilités, libre de prendre des décisions
T.G.	Prend des responsabilités et aide ses copains à résoudre certains problèmes
M.	Il suit volontairement les décisions prises par les responsables.
A.G.	Il est modeste et essaie de se mettre dans son assiette. Il ne prend pas des décisions, il suit.
I.	Ici il n'y a pas de responsabilité. Il suit hâtivement par des remarques, des décisions prises.
b)	-
3. Puissance de travail	
a) R.Q.	Compétent en formation et efficace dans le service
T.G.	Intelligent et se débrouille positivement dans le service
M.	Par bonne volonté et auto-instruction il dispense favorablement ses leçons
A.G.	Malgré lui, il essaie de se mettre au travail
I.	son travail n'est pas efficace, sa formation laisse à désirer ainsi que son activité pseudo-pédagogique.
b) R.Q.	si vous n'êtes pas fainéant, pas maladif, actif.

4. Connaissance

professionnelle

- a) R.Q. Il est très apte et connaît son doigté professionnel ;
- T.G. Connaît suffisamment les secrets de son métier
- M. Il connaît plus ou moins que son métier exige une conscience professionnelle
- A.G. Par bonne volonté, il essaie de vivre sa profession
- I La connaissance de son métier laisse à désirer
- 

- b) R.Q. Si vous maîtrisez sérieusement votre cours
- 

5. Aptitude et habiletés professionnelles

- a) R.Q. Il est très apte à oeuvrer et de grande compétence dans la matière
- T.G. Grande compétence et apte au service
- M. Il essaye de par sa bonne volonté de vivre ce qu'il fait.
- A.G. Qualités intellectuelles insuffisantes mais une bonne volonté de s'améliorer
- I. Ses qualités intellectuelles ne suffisent pas pour bien enseigner
- 

- b)R.Q. Si vous avez une bonne façon de faire comprendre votre matière aux élèves. Très bonne méthode d'enseigner (méthode personnelle)
- 

6. Sens social a)R.Q

- Il est meilleur pour manifester sa sympathie envers le personnel de l'établissement
- T.G. Il vit convenablement avec ses collègues de service
- M. Il vit moyennement avec ses copains de travail
- A.G. Il est très rare qu'il se retrouve uni avec ses collègues de travail
- I. Il vit difficilement avec ses collègues de service
- 

- b) R.Q. Si vous vous inté<sup>gr</sup>ez très bien dans votre communauté, sans chicane ni avec les copains, ni avec les élèves, ni avec l'entourage.

<p>7. Civisme</p> <p>a) R.Q.</p> <p>T.G.</p> <p>M.</p> <p>A.G.</p> <p>I.</p>	<p>Il est le premier à témoigner l'amour patriotique</p> <p>Il est parmi les meilleurs à manifester un patriotisme au sein de l'école et à l'extérieur</p> <p>Il ne brille pas en cette matière mais il est bon militant</p> <p>C'est un homme modeste qui essaie d'être civique</p> <p>son état civique est à améliorer.</p>
<p>b)R.Q.</p>	<p>Si vous répondez aux devoirs d'un bon citoyen(animation, umuganda, impôt etc.)</p>
<p>8. Ponctualité</p> <p>a)R.Q.</p> <p>T.G.</p> <p>M.</p> <p>A.G.</p>	<p>Il est le premier à venir à temps et à présenter à temps voulu des documents exigés</p> <p>Il est très ponctuel</p> <p>Il est quand même ponctuel mais il doit améliorer</p> <p>Sa ponctualité est à améliorer car quelques retards sont enregistrés</p>
<p>b)R.Q.</p>	<p>Si vous arrivez toujours à temps. Pas de retards, pas d'absences toute l'année</p>
<p>Pour l'attribution de la cote synthétique</p>	<p>a)Elite Quand votre aptitude et compétence vous permettent de prendre la place de remarquable dans chaque rubrique.</p> <p>Très bon Quand vous vous situez entre Remarquable et très grand</p> <p>Bon quand vous êtes entre très grand et moyen</p> <p>Assez bon Quand vous êtes dans le cadre d'assez grand ou Insuffisant.</p> <p>Médiocre Quand votre aptitude et votre compétence sont nulles ou presque ou vous avez une tête dure malgré votre habileté.</p> <p>b)Elite - 5 remarquables au moins</p> <p>Très bon - les remarquables sans insuffisances</p> <p>Bon - Trop de moyen, pas de remarquable, 2 insuffisants</p> <p>Assez bon- 3 insuffisants, pas de remarquable</p> <p>Médiocre - 4 insuffisants au moins, pas de très grand, pas de remarquable.</p>

De ce tableau l'on remarque une grande disharmonie et une contradiction notoire dans les opinions de ceux qui prétendaient connaître les normes d'évaluation. L'on dirait que ces professeurs n'en ont aucune connaissance précise mais ils ont tenté de donner ce qu'ils pensent personnellement être normes d'évaluation de ce bulletin de signalement.

Cette lacune dans les conditions organisationnelles n'est pas minime car, on ne doit pas perdre de vue que la connaissance des instruments, critères et normes d'évaluation puisse permettre une auto-évaluation et réduire les discussions non motivées sur les cotes attribuées.

(2.4) Communication des résultats de l'évaluation aux évalués.

La connaissance des résultats d'évaluation par les évalués permet à ceux-ci de savoir à quel niveau ils se situent dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et de se rendre compte des éléments qui ont entraîné sa réussite ou son échec pour pouvoir en tenir compte dans la suite. La communication des résultats d'évaluation offre aux évaluateurs l'occasion de prodiguer des conseils ou de discuter avec l'évalué d'autres mesures pouvant être prise pour l'aider dans son travail. D'où la nécessité d'un entretien après chaque séance ou période d'évaluation. Comment se présente l'évaluation des enseignants du secondaire eu égard à cette exigence? Le tableau suivant en fait état :

Tableau n° 13 : Communication des résultats de l'évaluation.

Questions	N = 82	%
Q7a. Après chaque période d'évaluation, votre Directeur (Préfet des études) vous appelle pour un entretien		
Non	50	61%
Oui souvent	-	-
quelquefois	25	30.5%
rarement	7	8.5%
b. Et s'il vous arrive de vous entretenir c'est pour :		
- parler de vos points forts et de vos erreurs pour vous donner conseil	32	100%
- Vous donner l'occasion d'exposer vos opinions sur les objectifs de l'enseignement, de l'évaluation et les résultats d'évaluation	6	18.2%

Le tableau n° 12 révèle que beaucoup de professeurs ne sont pas appelés en entretien après les moments d'évaluation par leurs évaluateurs. Cette attitude n'est pas propre à favoriser l'échange entre ces évalués et évaluateurs. Les professeurs ne peuvent pas prendre connaissance de leurs lacunes, recevoir des conseils et demander quelques éclaircissements pour pouvoir faire des réajustements nécessaires. Aussi, lorsque les résultats de l'évaluation ont été communiqués à l'évalué, l'évaluation suivante pourrait partir des erreurs ou faiblesses relevées et qu'on a fait remarquer au concerné pour constater les améliorations opérées. En bref cette situation ne pourrait pas permettre le feed-back qui, cependant, caractérise une bonne communication dans toute organisation.

### 2.3. Synthèse du Chapitre.

Ce chapitre avait pour objet de mettre en évidence les conditions dans lesquelles est faite l'évaluation des enseignants du secondaire.

Avant de présenter les résultats des enquêtes, il nous a été nécessaire dans un premier temps de faire un petit aperçu sur les dispositions de la législation sur l'évaluation des enseignants, laquelle législation réserve des articles sur les devoirs des enseignants, les directives aux directeurs et préfets des études, ainsi que certaines précisions sur le bulletin de signalement. Dans un second temps, nous avons tenu à préciser les procédures méthodologiques qui ont guidé nos enquêtes.

Toutes ces démarches ont préparé la ceuillette des données sur les conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda. Tout le travail était guidé par une question fondamentale : Dans quelles conditions matérielles et organisationnelles l'évaluation des enseignants du secondaire est-elle faite ? A partir de cette question trois questions ont été posées : - est-ce que les évaluateurs (Directeurs et préfets des études) sont dotés des instruments en quantité et de qualité suffisante?

- est-ce que la circulation des informations ou les objectifs de l'enseignement et de l'évaluation, sur les résultats des évaluations est bonne ? - les évaluateurs (Directeurs et Préfets des études) sont-ils compétents, disponibles et motivés à bien évaluer ? Telles sont les trois grandes interrogations qui ont été le soubassement de tout le travail.

D'après les résultats des enquêtes menées auprès des professeurs, directeurs et préfets des études, le système d'évaluation accuse certaines faiblesses : il ne satisfait pas aux conditions matérielles et organisationnelles exigées pour une bonne évaluation.

Premièrement il a été constaté que les techniques d'évaluation sont en quantité insuffisante et les critères et les normes de celles qui existent sont encore flous.

Deuxièmement ceux qui sont mandatés pour évaluer ne sont ni formés en matière d'évaluation, ni disponibles ni motivés à bien évaluer.



Enfin les objectifs de l'enseignement et de l'évaluation ne sont pas connus; par ailleurs, les résultats de l'évaluation ne sont pas communiqués aux évalués, les instruments, les critères, les normes d'évaluation ne sont pas connus de ceux-ci.

Les témoignages de quelques agents du MINEPRISEC avec lesquels nous nous sommes entretenus amènent à tirer les mêmes conclusions.

Pour le Responsable du C.N.R.E. les professeurs et les directeurs et préfets des études ne maîtrisent pas suffisamment les objectifs de l'enseignement. Certes des recyclages ont été organisés à propos de la pédagogie par objectifs mais on a parlé des objectifs les plus généraux des objectifs intermédiaires et des objectifs opérationnels sans aller loin du curriculum. Donc on ne peut pas parler de la maîtrise des objectifs d'enseignement car l'intervention du C.N.R.E. est resté au niveau de l'information.

Quant aux agents de la Direction des programmes de l'enseignement secondaire, aucun autre instrument d'évaluation, sauf le bulletin de signalement, n'est mis à la disposition des autorités pédagogiques des établissements secondaires. Les agents de la Direction des Inspections scolaires de ce même Ministère tiennent le même langage.

### CHAPITRE 3 . POUR UNE MEILLEURE EVALUATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DU SECONDAIRE

Le premier chapitre a mis en évidence les conditions requises pour une bonne évaluation. Le dernier chapitre a montré que ces conditions (matérielles et organisationnelles) sont encore loin d'être satisfaisantes dans l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda. Il fut constaté que les techniques d'évaluation des petites périodes sont insuffisantes et que l'instrument d'évaluation sommative est lacunaire (critères flous), les évaluateurs ne sont pas formés, le système de communication est malade, l'usage des résultats d'évaluation n'est pas efficient et efficace. Après avoir constaté ces faiblesses nous avons été amené à émettre des propositions d'amélioration suivantes :

#### 3.1. Amélioration des techniques d'évaluation.

Avec le deuxième chapitre on a constaté que nombreux sont ceux qui disent, à propos des techniques d'évaluation, que le bulletin de signalement accuse des lacunes au sujet de ses critères. Ceux-ci ne sont pas clairs et précis et les normes qui devraient guider le notateur dans l'attribution des cotes ne sont pas disponibles. On a ensuite remarqué qu'à part ce bulletin de signalement, aucune autre technique d'évaluation n'était reconnue accessible par tous les évaluateurs. Certains Directeurs et préfets des études enquêtés se sont eux-mêmes confectionné des grilles d'évaluation des leçons; d'autres, pour enregistrer les retards et absences, ont instauré le système de feuille de présences. D'autres encore, pour connaître les comportements de leurs professeurs en classe et en dehors des classes, s'informent auprès des élèves. Cependant, il faut souligner que tout cela vient de l'initiative de ces autorités des établissements d'enseignement secondaire car aucun autre instrument à part le bulletin de signalement n'émane du ministère. Aussi, ce seul instrument que le ministère donne accuse des lacunes surtout au sujet de ses critères et normes. D'où il s'avère nécessaire de clarifier les normes et les critères d'évaluation du bulletin de signalement et de rappeler aux instances habilitées du MINEPRISIC de mettre à la disposition des Directeurs et préfets des études d'autres instruments d'évaluation.

### 3.1.1. Clarification des items du bulletin de signalement.

Il est vrai que

" la confection d'items qui permettront de recueillir avec facilité les renseignements exacts dont on a besoin est une tâche ardue " (1) mais une tâche inévitable et nécessaire lorsqu'on se propose de confectionner un instrument d'évaluation.

Le bulletin de signalement, instrument d'évaluation de notre considération, a huit items (initiative, sens de responsabilité, puissance de travail et activité, connaissances professionnelles, aptitudes et habiletés professionnelles, sens social, civisme, ponctualité) (2). Ces items devraient être opérationnalisés c'est-à-dire traduits en indicateurs clairs de telle sorte que chaque item ait aussi des items qui le décrivent. Ces critères devraient être mutuellement exclusifs, il ne faudrait pas que des hésitations de marquer une donnée recueillie dans l'une ou l'autre rubrique puissent avoir lieu. Par exemple un professeur qui s'adonne à l'encadrement des élèves dans les activités culturelles (théâtre, ...) peut être apprécié soit sous la rubrique "sens de responsabilité", soit sous la rubrique "initiative" ou les deux à la fois. Le fait que l'on peut noter un comportement deux fois dans deux rubriques différentes, peut faire que l'enseignant soit doublement favorisé ou doublement pénalisé. Donnons un autre exemple sur le critère ponctualité. Par ce critère, l'on comprend que c'est le fait d'être à l'heure pour le début des cours, pour la présentation des documents exigés, pour l'arrivée aux activités communautaires ou culturelles et sportives de l'école, dans les réunions etc... Si le retard à l'Umuganda a été noté sous la rubrique ponctualité, il ne faudrait pas que ce même retard soit noté sous la rubrique civisme; non plus le retard aux activités sportives et culturelles noté sous la rubrique "ponctualité" ne devrait pas être encore noté sous la rubrique "sens de responsabilité".

L'exclusivité mutuelle des critères devrait aller avec leur pondération car

"les critères retenus pour évaluer le rendement des employés n'ont pas tous la même importance " (3)

---

{1) EASTON, op. cit. Tome 2, p.58  
{2) Cfr Annexe  
{3) HAKIZIMANA, A. op. cit., p.16

L'analyse psychologique du métier d'enseignant permettrait de déterminer les qualités et les comportements les plus exigés chez un enseignant et par conséquent les critères valables à retenir dans l'évaluation du travail de celui-ci.

Ces critères devraient être pondérés, c'est-à-dire que chacun recevrait le poids qui lui convient selon son importance dans le métier d'enseignement. Si par exemple le critère "ponctualité" n'est pas à négliger, il n'aurait quand même pas la même valeur que le critère "connaissances professionnelles".

La clarification des critères d'évaluation implique la fixation des normes d'évaluation. Rappelons que ces normes d'évaluation sont des indices

" qui précisent les données exactes et fragmentaires qui doivent être recueillies " (1)  
chez un évalué. Il s'agit d'une graduation de chaque critère qui permet la comparaison des individus entre eux ou aux attentes selon qu'ils ont donné moins de satisfaction ou plus de satisfaction au critère considéré.

Pour le bulletin de signalement utilisé, aucune précision des normes d'évaluation n'est donnée. Quand est-ce que l'individu en "ponctualité" (pour ne prendre qu'un exemple) aura RQ, T.B., M, A.G. ou I? Telle est la question à laquelle le bulletin de signalement ne répond pas et ceci entache les résultats d'évaluation. Ceci revient à dire que l'on devrait, pour indiquer la procédure de référence, avoir par exemple un énoncé:

" aura RQ, T.B., M, A.G. ou I celui qui aura fait preuve de ... et à tel degré ".

Cette procédure menerait à la mise au point d'une échelle d'évaluation. Pour notre exemple " Ponctualité" on dirait que aura RQ à ce critère de ponctualité tout enseignant qui n'aurait jamais été en retard pour le début des cours, pour la présentation des documents pédagogiques, à l'Umuganda, aux activités culturelles et sportives de l'école et qui n'aurait jamais été absent sans motif valable durant toute l'année scolaire. L'on devrait aussi donner à chacun de ces indicateurs du grand critère "ponctualité" son importance relative puisque nous pensons qu'un retard pour le début des cours ne devrait être considéré au même titre qu'un retard pour les activités sportives, non plus un retard au même titre qu'une absence. Ajoutons aussi qu'un retard de cinq minutes n'égale pas un retard de vingt minutes, deux absences n'égalent pas cinq absences,

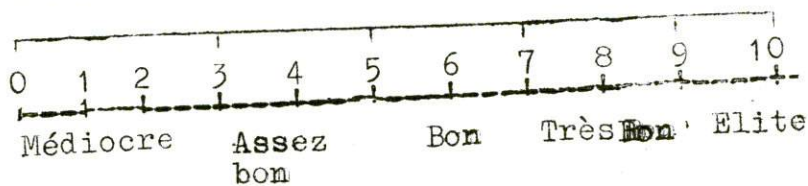
---

(1) EASTON, op. cit. Tome 2, p.14

un retard ou une absence non motivés n'est pas à considérer comme un retard ou une absence motivés. Cette sorte d'opérationnalisation devrait être faite pour chaque critère du bulletin de signalement.

Comme il est difficile de réunir tous ces éléments de précision dans un même formulaire, au grand risque de l'alourdir, nous proposons qu'un " document -guide " soit confectonné à cette fin. Dans ce document, tout évaluateur lirait les indications précises sur les critères et normes d'évaluation pour pouvoir se prononcer sur le comportement des enseignants.

Il a été constaté que l'attribution de la cote synthétique n'était pas aisée. Puisque la pondération des critères exige elle-même l'utilisation des cotes chiffrées qui permettent de différencier les critères par leur importance, la cote synthétique ne sera alors que le résultat de la totalisation des cotes chiffrées reçues à chaque critère. Et en confrontant une échelle verbale à une échelle numérique, l'on pourra décider à quelle mention correspond la cote chiffrée. Exemple



- Elite correspond à  $9 \leq x \leq 10$
- Très Bon " à  $7 \leq x < 9$
- Bon " à  $5 \leq x < 7$
- Assez Bon " à  $3 \leq x < 5$
- Médiocre " à  $0 \leq x < 3$

Nous venons de faire des observations à l'égard du bulletin de signalement utilisé pour la cotation des enseignants. Nous venons d'orienter toute personne qui se propose-rait d'améliorer ce bulletin de signalement en l'adaptant à la fonction enseignante. Soulignons cependant que d'autres (1) avaient déjà perçu les imperfections du bulletin actuellement utilisé. Leur projet de bulletin de signalement (2) a essayé de corriger certaines erreurs.

(1) MINIFOPE, Compte-rendu de la réunion au niveau ministériel du CIC en matière d'Education, de Culture, de Sports, d'Emploi et de Promotion des Jeunes tenue le 7 mai 1986, Kigali, le 15 mai 1986.

(2) Cfr Annexe 3

On peut apprécier la proposition du système des cotes chiffrées, la pondération des critères, la précision des indicateurs (par exemple " Ponctualité", "initiative " ne sont plus des grands critères en eux mêmes mais des indicateurs du grand critère " conscience professionnelle"). Cependant la tentative d'opérationnalisation des critères est restée à un certain niveau de telle sorte que l'on a précisé les indicateurs de chaque grand critère considéré, mais les indices qualitatifs de chaque indicateur restent à préciser ( par exemple il faudrait beaucoup plus préciser ce qui permettra de dire que tel est intelligent , que tel est organisé ...). Aussi la pondération des critères reste à adapter aux exigences de la profession.

### 5.1.2. Elaboration d'une grille d'observation des leçons

Il a été constaté que certains établissements possèdent des grilles d'observations de leçons alors que d'autres n'en disposent pas. Or l'acte didactique mérite d'être apprécié dans sa globalité et son observation nécessite un guide sur lequel le Directeur ou préfet des études marquerait tous les éléments saillants qui ont marqué la leçon. Tous les établissements devraient donc être dotés de cet instrument d'évaluation.

Cependant l'établissement d'une grille d'observation comme de tout autre instrument d'évaluation n'est pas une tâche si facile pour être laissée à l'initiative des établissements scolaires. Le MINEPRISEC devrait penser à ce besoin impérieux et épauler les directions dans cette dure tâche. Pour ce faire une commission d'élaboration d'une fiche d'observation des leçons ainsi que d'autres instruments d'évaluation utilisables par les évaluateurs des enseignants serait mise sur pied. Elle serait constituée des professeurs délégués par filière d'études, des Directeurs et Préfets des études, aussi par filière d'étude sous la direction d'un expert du MINEPRISEC. Cette commission arrêterait un projet de fiche qui serait envoyé dans chaque établissement où ceux qui l'emploieraient devront faire des remarques écrites à son endroit. Dans ce premier temps cette fiche constitue un prétest. La même commission se réunirait une deuxième fois <sup>et</sup> en tenant compte des remarques émises opérerait des amendements nécessaires. Cette deuxième fiche serait aussi essayée et c'est à partir d'autres remarques avancées que l'on aboutira à un instrument d'évaluation digne de foi mais toujours perfectible.

Cet instrument d'évaluation serait aisément utilisé car il aurait été confectionné directement et indirectement par tous ceux qui sont appelés à l'utiliser et ceux à qui il serait appliqué.

A la question adressée au Directeur de la Direction des Inspections scolaires au MINERISBC de savoir si l'on pense mettre au point une fiche d'observation des enseignants, il nous a répondu que le projet est en cours pour l'élaboration d'une fiche qui sera utilisée par les conseillers pédagogiques et qui sera aussi envoyée dans les directions. Dans son projet, il pense enlever l'aspect " points " et privilégier seul l'aspect " conseil ". Or, l'évaluation de l'enseignant comme de tout autre agent a un double but: elle permet de prendre des décisions de perfectionnement<sup>et</sup> des mesures administratives du personnel. Si alors on abolit la cote, il sera difficile de décider des promotions, avancements, renvois ... Ces deux aspects devraient donc être considérés dans l'élaboration de cet instrument.

### 3.1.3. Confection d'un instrument d'analyse des documents pédagogiques

Le Directeur ou le Préfet des études dans ses tâches d'évaluation doit aussi consulter, analyser et apprécier les documents pédagogiques ( cahier de préparation, cahier de répartition des matières , cahier des cotes etc...). Cet examen devrait être aussi guidé par un instrument approprié car un simple coup d'oeil ne suffit pas.

En nous inspirant de EASTON ( 1) et en transposant son modèle dans le cas qui nous concerne , nous dirons que la méthode utilisable ici est la méthode d'analyse des documents écrits qui revient à l'application d'une grille d'observation au matériel écrit.

En effet, en contrôlant les documents pédagogiques, il faudrait que le Directeur ou le Préfet des études ait où marquer les phénomènes significatifs constatés. Cela n'est possible que s'il est muni d'une grille qui guide l'observation. Si nous prenons comme exemple le contrôle du cahier de préparation du professeur, l'évaluateur pourrait considérer le fond (conformité au Curriculum, clarté, précision, concision de la matière, prévisions des méthodes à exploi-

---

(1) EASTON, op. cit. Tome 2 p.51

ter, formulation des objectifs, documentation ...), la forme (soin, orthographe, ordre, cohérence ...). Tous ces éléments devraient être considérés dans l'élaboration de cet instrument d'analyse des documents. La procédure de confection de cet instrument serait similaire à celle d'élaboration d'une fiche d'évaluation des leçons ci-haut précisée, car la tâche n'est pas moindre.

### 3.2. Formation des évaluateurs : une priorité

Il ne suffit pas d'avoir mis au point les instruments d'évaluation pour s'attendre à ce que l'évaluation soit valide car comme le note BELANGER (1) la valeur de l'information qu'on retire de l'utilisation d'un instrument dépend entre autres facteurs, de la préparation des évaluateurs. Quelle que soit la qualité des techniques d'évaluation, elles ne peuvent être efficaces que si les évaluateurs ont été formés en matière d'évaluation notamment à leur utilisation.

La formation de l'évaluateur est donc un préalable à toute activité de notation du personnel. Or nos évaluateurs ne sont pas formés en évaluation du personnel. C'est pour cela que nous proposons dans les lignes qui suivent un programme de formation des Directeurs et Préfets des études en cette matière et les moyens à mettre en oeuvre pour sa réalisation.

#### 3.2.1. Eléments du programme de formation

Au cours d'un recyclage organisé au niveau national qui durerait entre une semaine et deux pendant les grandes vacances, les évaluateurs recevraient des informations sur les méthodes ou techniques d'évaluation, sur les différentes erreurs systématiques dans l'évaluation, recevraient une initiation méthodologique et serait faite d'une réflexion sur la déontologie de l'évaluateur.

Les enseignements théoriques seraient accompagnés par des applications pratiques surtout lorsqu'il s'agira de les familiariser au maniement des instruments

---

(1) BELANGER, L., op. cit., p. 125



d'évaluation et à l'interprétation des données recueillies.

#### 3.2.1.1. Méthodes ou techniques d'évaluation des enseignants

Nombreux auteurs ont parlé des méthodes d'évaluation du personnel en général et d'évaluation des enseignants en particulier. Nous avons présenté quelques méthodes au premier chapitre.

Après avoir donné une information générale sur les différentes méthodes d'évaluation du rendement du personnel, le formateur insisterait sur les méthodes à appliquer dans l'évaluation des enseignants. A titre d'exemple, il pourrait leur parler de la méthode des incidents critiques qui est propre à renseigner par exemple sur le sens social, le sens de responsabilité, l'organisation ... d'un enseignant. Les faits significatifs qu'on peut marquer dans le " carnet des incidents critiques " sont par exemple : un professeur que les voisins viennent accuser de s'être bagarré dans un cabaret, un professeur endetté et pour qui on vient proposer des retenues sur son salaire, un professeur que les élèves chahutent exagérément, un professeur de qui on refuse des interrogations, des professeurs qui se bagarrent, un professeur qui cause des révoltes, un qui laisse traîner ses documents n'importe où ou qui les perd etc... Non seulement l'on inscrirait dans ce carnet les faits significatifs négatifs mais aussi des faits significatifs positifs par exemple un professeur qui s'adonne à l'encadrement sportif des élèves, un professeur qui, en dehors des heures de service effectif, se met à la disposition des élèves pour leur fournir des explications supplémentaires ... Le nombre de fois que ces faits significatifs ne produiraient sera aussi consigné.

Le formateur pourrait aussi leur parler de l'usage de la feuille de présences comme l'instrument pouvant leur permettre l'enregistrement des retards et des absences aux activités scolaires et parascolaires; il les sensibiliserait à l'usage des appareils tels que magnétophones, appareils photo, caméra... car voir qu'aucun évaluateur ne fait allusion à l'usage de ces instruments dans l'évaluation nous révèle qu'ils l'ignorent.

Lors de cette information sur les méthodes d'évaluation, il faudrait que le formateur leur parle des différents

types d'évaluation tout en insistant sur l'importance de l'évaluation continue.

En effet, il a été constaté que certains directeurs et préfets des études se contentent d'une seule visite durant toute une année scolaire. Ils prétextent un manque de temps - prétexte car deux évaluateurs ne peuvent pas manquer de temps - sauf s'ils ont mal programmé leurs activités d'évaluation. S'ils se basent alors sur une seule évaluation partielle pour remplir le bulletin de signalement, ils font montre de l'ignorance de l'importance de l'évaluation continue ou sinon d'un mépris à son égard. C'est pourquoi une sensibilisation sur l'importance de l'évaluation continue serait la mieux indiquée. On devrait rappeler à ceux-là qui prétextent un manque de temps que :

" un échantillon de cinq minutes pris dans le corps de la leçon, permet d'obtenir un profil pratiquement équivalent à celui que l'on observe après l'analyse d'une leçon de trente minutes"(1)

comme l'a montré la recherche de DE LANDSHEERE et BAYER en 1969. Il suffirait alors de bien programmer au préalable les activités d'évaluation.

Soulignons en dernière analyse que lorsqu'on aura fourni à l'évaluateur tout un bagage de méthodes d'évaluation il pourra d'en servir lorsqu'il voudra par exemple comparer les enseignants entre eux ou aux attentes préalablement établies et connues par les évalués.

#### 3.2.1.2. Erreurs systématiques dans l'évaluation

Partant de l'adage rwandais qui dit : "Ibuye ryagaragaye ntiriba rikishe isuka " (+), nous pensons que si les directeurs et préfets des études étaient renseignés sur les différentes erreurs systématiques (effet de halo, effet de contraste, effet de centration, stéréotypie etc...) ils seraient capables de les éviter. C'est dans cette optique que nous proposons qu'à leur programme de formation soit inscrite la prise de connaissance de ces erreurs et les moyens de les éviter .

---

(1) DE LANDSHEERE, G. et coll, les comportements non verbaux de l'enseignant. Comment les maîtres enseignent II, Paris, Fernand Nathan, Bruxelles, Edition Labor, 1979, p.165

(+) La pierre devenue visible ne peut plus endommager la houe.

sion enseignante (1), nous savons pertinemment que même certains enseignants sans avoir étudié comment enseigner. S'ils sont alors choisis comme directeurs ou préfets des études ils ne pourront certainement pas apprécier objectivement les leçons des professeurs au point de vue méthodologique car leur jugement ne serait soutenu par aucun principe méthodologique. D'où il serait mieux qu'ils soient initiés à la méthodologie. Même s'ils ont eu la formation méthodologique, ils ne maîtrisent que la méthodologie spéciale du cours qu'ils assuraient. Or, ils doivent désormais apprécier tous les cours enseignés, au sein de leur établissement. Il faudrait alors que, même sans trop s'étendre sur les méthodologies spéciales de tous les cours enseignés, des schémas de leçons leur soient fournis et expliqués. Aussi, il faudrait qu'un document renfermant les différentes méthodologies spéciales soit confectionné et mis à leur disposition. Ainsi donc, ils seraient du moins capables de juger les leçons du point de vue méthodologique et pour l'évaluation de l'exactitude du contenu, l'évaluateur se ferait aider par un autre professeur formé en cette matière.

### 3.2.2. Moyens de formation

Les Directeurs et Préfets des études seraient invités en recyclage au C.N.R.E. où ils recevraient une formation en matière d'évaluation du personnel en général, des enseignants en particulier. Ce recyclage serait organisé, dans les limites de ses possibilités dans la formation et le perfectionnement de son personnel, par le MINEPRISEC. Le C.N.R.E. pourrait s'occuper de cette formation, mais au cas où la compétence de ses hommes n'est pas suffisante, d'autres experts seraient invités.

Pour faire accompagner la formation théorique de l'application pratique, des leçons préalablement filmées seraient reproduites sur l'écran; les apprenants s'entraîneraient à l'utilisation des fiches d'observation des leçons. Pour d'autres instruments tel que l'instrument d'analyse des documents, quelques cahiers des leçons préparées seraient pris comme matériel didactique et utilisés pour l'exploitation de cet instrument. Un autre moyen de formation qui serait exploité est celui des documents écrits qu'on élaborerait et distribuerait à ces Directeurs

---

(1) MINEPRISEC, Recueil des principaux textes légaux et réglementaires régissant l'enseignement rwandais, Kigali, 12 août 1987, p.77

et préfets des études. Ces documents contiendraient comme matière la description des différentes méthodes d'évaluation du personnel et la procédure de leur exploitation.

Tout ce qui vient d'être développé sur la formation des Directeurs et préfets des études en matière d'évaluation du personnel enseignant n'est qu'une proposition de secours au signal d'alarme. Toutefois ce problème ne serait complètement résolu qu'avec l'ouverture de l'option d'Administration et Planification de l'Education au sein de la Faculté des Sciences de l'Education avec Evaluation du personnel enseignant au programme de formation.

### 3.3. Amélioration du système de communication

" Assurer à chacun les informations nécessaires et suffisantes " (1)

est une exigence car

" ces informations sont nécessaires pour que l'homme se sente solidaire et concerné par la réalisation du but commun " (2)

Dans le cas qui nous concerne, la communication des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation, la communication des résultats de l'évaluation ont été spécifiés comme faisant partie des conditions préalables à une bonne évaluation.

Le deuxième chapitre révèle que les objectifs du système d'enseignement, ne sont pas suffisamment connus aussi bien des évaluateurs que des évalués, les objectifs d'évaluation ne sont pas communiqués aux évalués, les résultats d'évaluation ne le sont pas non plus. Ce système de communication est donc déficient, d'où nous proposons l'intensification des canaux de communication et une exploitation du double sens de la communication (communication ascendante et descendante).

Ce double sens de la communication doit être manifesté aussi bien dans la communication des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation et dans la communication des résultats d'évaluation.

---

(1), (2) VAUTRIN, C, Coll. op. cit. p.26

### 3.3.1. La communication des objectifs de l'enseignement aux enseignants, aux directeurs et préfets des études

Les enseignants sont les premiers acteurs dans la réalisation des objectifs de l'enseignement. Ils devraient en être suffisamment informés. Pour cette fin quelques mesures sont à proposer :

-Les enseignants seraient informés de la politique éducative fondamentale de notre pays et seraient représentés dans des commissions chargées de l'élaboration des buts et objectifs généraux. Dans ces commissions les enseignants prendraient connaissance des objectifs les plus généraux assignés à l'enseignement du second degré, des profils de sortie des lauréats des différentes filières et de la place de chaque matière dans la formation de l'enseigné. Dans cette optique, un effort a été fourni : L'arrêté présidentiel n° 509/13 du 10 octobre 1985 fixant le règlement général de l'enseignement primaire et artisanal intégré et secondaire. en son article 85 nous apprend que les enseignants de l'enseignement secondaire sont représentés dans la commission nationale des programmes (1)

Il est à souhaiter que cette procédure qui jusqu'alors est restée au niveau conceptuel voit, le jour dans la pratique et que d'autres procédures invitant les enseignants dans d'autres commissions d'études sur l'enseignement soient votées. Ces représentants des enseignants des différentes commissions d'études communiqueraient à leurs collègues qui les avaient mandatés, les mesures prises en matière d'enseignement d'échanges qui sont

" les prémisses d'une meilleure communication "

-La rédaction des documents dans lesquels les enseignants liraient les objectifs de l'enseignement. Déjà, une revue pédagogique du MINEPRISEC est publiée régulièrement, des efforts restent à faire pour l'abonnement obligatoire des enseignants à cette revue.

Au niveau de l'établissement des autorités,

---

(1) MINEPRISEC, Recueil des principaux textes légaux et réglementaires régissant l'enseignement rwandais, Kigali, août 1987, p.43

(2) BAZIN, R., Organiser les sessions de formation, Paris, Editions E/S.F., 1983, p.102

de chaque établissement organiseraient les activités d'information des objectifs pédagogiques aux nouveaux professeurs. Ca serait aussi l'occasion de les rappeler aux anciens. Ces autorités ne se *limi-  
teraient* pas à une simple communication des objectifs mais susciteraient aussi les observations des professeurs à leur endroit, ce qui les renseignerait sur le niveau de compréhension de ces objectifs.

D'autres moyens de communication devraient être exploités tels que : des recyclages, des séminaires, des journées pédagogiques etc... Aussi, notre radio nationale diffuse des chroniques sur l'enseignement; l'on devrait saisir l'occasion au cours de ces émissions pour communiquer les objectifs de l'enseignement.

La nécessité de tenir les directeurs et préfets des études informés de ces objectifs n'est pas non plus à démontrer car les autorités scolaires sont les premiers superviseurs du travail des enseignants.

Si l'on demande aux Directeurs et Préfets des études d'évaluer le personnel enseignant, qu'évalueraient-ils s'ils ne sont pas informés des objectifs de l'enseignement? Comme les enseignants, ils devraient être aussi informés de la politique éducative du pays et seraient régulièrement invités dans des activités des différentes commissions d'études sur l'enseignement telles que ci-haut spécifiées. Les moyens de communications sont similaires à ceux qu'on mettra en oeuvre pour l'information de l'enseignant.

### 3.3.2. Connaissance des objectifs de l'évaluation, des instruments d'évaluation et des résultats d'évaluation par les professeurs

La connaissance des objectifs de l'évaluation et de l'instrument d'évaluation par les professeurs est nécessaire car tout individu a besoin de connaître pourquoi il est évalué et les critères et normes qui guident son évaluation.

Chacun doit savoir quelles sont les décisions qui devront être prises sur la base des renseignements fournis par l'évaluation (1). Ainsi à chaque début de l'exercice, le Directeur et/ ou préfet des études devraient communiquer les objectifs des évaluations

---

(1) EASTON, P, op.cit. Tome 1 p.38

partielles et sommatives et leur présenter les instruments qui seront utilisés car comme le note TRONSON(1) le succès d'un plan de notation dépend dans une large mesure du soin que l'on apporte à l'expliquer au personnel et à tenir compte des critiques soulevées.

Les résultats de l'évaluation devraient être communiqués après chaque séance d'évaluation. Ceci sera fait au moyen de l'entretien entre le professeur et son évaluateur. Celui-ci chercherait non pas à lui reprocher ses faiblesses ou ses erreurs mais à l'aider à évaluer ses propres actes et à lui faire formuler ses propres *plans* de travail pour la période à venir. Dans un tel entretien le subordonné jouerait un rôle actif qui l'engage personnellement (2)

#### 3.4. Un bon usage des résultats d'évaluation: une motivation à bien évaluer.

Les Directeurs et préfets des études seraient motivés à bien évaluer si les résultats de leur évaluation ne servaient pas uniquement à la prise des décisions administratives. On devrait réserver explicitement sur le bulletin de signalement une place où l'évaluateur mettrait ses propositions pour le perfectionnement du professeur évalué et le MINEPRISEC en tiendrait compte pour organiser les activités de perfectionnement de son personnel enseignant.

En effet, rappelons avec MICHAUD et collaborateurs que  
" la main-d'oeuvre n'est pas aussi efficace sans une formation constante et cela à tous les échelons de l'entreprise " (3)

Les directeurs ne doivent pas attendre que les décisions de formation et de perfectionnement des enseignants viennent d'en haut. Ces activités de formation et de perfectionnement devraient aussi être organisées au niveau de leur établissement.

---

(1) Cfr TRONSON, J, op. cit. p.105

(2) Cfr TANNENBAUM, A.S. citant MAIER, Psychologie sociale de l'organisation industrielle, California, Editions Hommes et Techniques, 1967, p.100

(3) MICHAUD et Coll, op.cit. p.146

### 3.4.1. Au niveau de l'établissement.

A ce niveau, le supérieur ne devrait pas perdre de vue son rôle de formateur car comme le précise HAIKE

" le supérieur forme son personnel ".(1)

En effet, c'est, lors des séances d'entretien après évaluation que le Directeur ou Préfet des études, par ses conseils devrait remplir son rôle de formateur. Ces évaluateurs pourraient aussi encourager le professeur à l'auto-information en mettant à leur disposition une documentation propre à leur fournir les éléments qui compleraient les lacunes constatées lors de son évaluation. Le Directeur contribuerait à l'organisation des groupes de discussions entre professeurs de son établissement ou entre ses professeurs et ceux des établissements environnants sur des thèmes bien pensés et enrichissants du point de vue formation du personnel. Il pourrait aussi inviter les conférenciers dans son école.

### 3.4.2. A l'échelon supérieur.

Il faut rappeler aux décideurs d'en haut qu'ils devraient tenir compte des propositions des Directeurs d'établissements quant au perfectionnement de leurs professeurs car ils sont les mieux placés pour déterminer les besoins des professeurs en matière de formation et de perfectionnement. Ces supérieurs devraient penser à augmenter les décisions de formation et de perfectionnement des enseignants car il fut constaté que les mesures administratives étaient les plus privilégiées.

### 3.5. Synthèse du chapitre .

Le deuxième chapitre a permis de relever les lacunes constatées dans l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda et le troisième chapitre vient d'être consacré à des propositions d'amélioration.

Premièrement, l'amélioration des techniques d'évaluation s'imposait; la clarification des critères et normes d'évaluation du bulletin de signalement et la mise au

---

(1) HAIKE, M, op.cit. p.100



point de différents instruments d'évaluation ne sont fait sentir. Les propositions d'amélioration avancées fourniraient des lignes directrices à celui qui s'adonnera à cette tâche ardue.

Comme il ne suffit pas seulement de mettre en place les instruments d'évaluation pour s'attendre à une évaluation valide, la formation des évaluateurs a retenu notre attention. Nous avons à ce propos proposé qu'au programme de formation des Directeurs, Préfets des études soient inscrits : les différentes techniques d'évaluation, les erreurs systématiques dans l'évaluation, une réflexion sur la déontologie de l'évaluateur, l'initiation méthodologique.

Ce recyclage serait une solution immédiate à ce problème. Mais au moment où l'ouverture de l'option Administration et planification de l'Éducation est en vue, nous pensons que si l'on met à son programme une matière sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant le problème serait au mieux résolu.

Le système de communication était accusé de ne pas fournir toutes les informations nécessaires à tous ceux qui sont concernés par l'évaluation. Nous avons proposé que le double sens de la communication soit favorisé au niveau de la communication des objectifs de l'enseignement et de l'évaluation, au niveau de la connaissance de l'instrument d'évaluation et des résultats de l'évaluation.

Le bon usage des résultats d'évaluation étant considéré comme propre à motiver les évaluateurs à bien évaluer, nous avons proposé qu'au sein des établissements scolaires soient organisées des activités de perfectionnement des enseignants et que les instances supérieures tiennent rigoureusement en considération l'avis des directeurs et préfets des études sur le perfectionnement de leur personnel.

## SYNTHESE GENERALE ET CONCLUSION

Au début de ce travail nous nous étions fixé trois objectifs. En premier lieu nous avons voulu fournir un cadre théorique et conceptuel sur l'évaluation du rendement du personnel en général et sur l'évaluation du personnel enseignant en particulier. Le deuxième objectif a été celui de diagnostiquer les conditions dans lesquelles l'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda est faite. Troisièmement, nous avons voulu proposer les possibilités d'amélioration du système d'évaluation du rendement des enseignants du secondaire au Rwanda.

Il nous a fallu opérer un choix des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre ces objectifs. Nous avons d'abord posé les postulats qui allaient guider toutes nos recherches. Ces postulats ont été inspirés de l'idée que nous nous faisons des conditions d'une bonne évaluation du rendement du personnel. En effet, nous pensions que pour s'attendre à une bonne évaluation du personnel en général, des enseignants en particulier, de bonnes conditions matérielles et organisationnelles devaient être assurées. C'est-à-dire qu'en plus d'un dispositif technique, d'autres précautions étaient à prendre, entre autres, former les évaluateurs, prévoir un bon usage des résultats d'évaluation, fournir les informations nécessaires à tous ceux qui sont concernés par l'évaluation etc... . A partir de cette idée nous avons dégagé trois postulats :

- 1° Une bonne évaluation du rendement des enseignants suppose la connaissance des objectifs du système d'enseignement aussi bien par les évaluateurs que par les évalués et la connaissance des objectifs de l'évaluation et des résultats de l'évaluation par les évalués.
- 2° On ne peut pas s'attendre à une évaluation valide du rendement des enseignants si les évaluateurs n'ont pas assez d'instruments d'évaluation ou ne maîtrisent pas les normes et les critères de ceux dont ils disposent, si les évalués ne connaissent pas l'instrument, les critères et les normes d'évaluation.

3° Une évaluation est valide quand elle est faite par un évaluateur compétent, disponible et motivé à bien évaluer.

Avec le premier chapitre nous avons passé en revue la littérature existante sur l'évaluation du rendement du personnel en général et des enseignants en particulier. De nombreux ouvrages consultés nous ont fait remarquer que l'évaluation du rendement des employés est d'une importance capitale. On peut rappeler à ce propos que DE COTTIS et PETIT l'ont placée au centre des autres activités de gestion des ressources humaines. En effet, l'évaluation du rendement permet de valider les décisions prises sur l'administration du personnel (promotion, renvois...) et sur son perfectionnement (recyclages, séminaires...).

Même si l'évaluation du rendement est une tâche nécessaire dont les organisations ne peuvent se passer, son exécution requiert des conditions matérielles et organisationnelles adéquates.

Pour ce qui est des conditions matérielles, on ne peut s'attendre à une bonne évaluation que si ceux qui évaluent disposent des instruments d'évaluation suffisants et de bonne qualité de telle sorte qu'ils puissent rendre compte des phénomènes constatés. C'est-à-dire que les critères d'évaluation doivent être clairs et précis, les normes d'évaluation préalablement établies pour que le maniement de l'instrument et l'interprétation des données recueillies soient faciles pour l'évaluateur.

Cependant, les conditions matérielles ne suffisent pas à elles seules pour garantir une bonne évaluation. Il faut aussi que ceux qui évaluent soient préparés au maniement des instruments, qu'ils aient été sensibilisés au rôle joué par l'activité d'évaluation et qu'ils aient appris à évaluer le personnel. La prévision de l'utilisation des résultats de l'évaluation doit aussi être de nature à motiver celui-ci à bien évaluer. DE COTTIS et PETIT ont montré que les évaluateurs avaient tendance à fournir des résultats valides d'évaluation lorsque les résultats de leur évaluation étaient utilisés plus pour valider les décisions prises sur le perfectionnement des employés que pour prendre des décisions administratives.

D'autres mesures à prendre pour permettre une évaluation valide sont notamment la communication des objectifs de l'organisation aux évaluateurs et aux évalués, l'information donnée à ces derniers au sujet des critères et des normes à partir desquels on va les évaluer. On devra aussi informer les évalués à propos des résultats de l'évaluation de leur travail. Telles sont, en bref, les conditions exigées pour attendre des évaluateurs des résultats valides et fidèles d'évaluation.

Toutefois, il n'est pas toujours facile de les réunir toutes. D'une part il est parfois difficile pour certaines fonctions de trouver des critères clairs et précis sur lesquels baser l'évaluation du personnel. D'autre part certains critères sont difficiles à évaluer pour certaines fonctions.

En effet, selon certains auteurs, notamment MITZEL, les critères peuvent être classés en trois catégories : les caractéristiques, les processus et le produit. De toutes ces catégories, le critère produit a été reconnu être propre à permettre une évaluation facile, valide et fidèle car l'évaluation ne consisterait qu'à comparer les résultats atteints par un employé aux résultats attendus. Quand bien même ce critère permet une évaluation facile du rendement, il n'est pas toujours fréquent que les évaluateurs s'y basent pour évaluer car certaines entreprises rencontrent le problème de définir leurs objectifs en termes de produit saisissable par sa quantité et sa qualité. Par ailleurs, il faut aussi considérer les deux autres catégories de critères car l'évaluation doit aussi se rendre compte si les comportements déployés par l'employé ne sont pas nuisibles à l'organisation ou à lui-même ou si ses caractéristiques sont favorables au poste occupé.

L'entreprise éducative est l'une de celles-là pour lesquelles il n'est pas facile de considérer ce critère produit en évaluation du rendement. En effet le produit de l'enseignement est difficilement saisissable. D'une part l'influence d'un enseignant s'installe à long terme, d'autre part il est difficile d'isoler la seule influence d'un seul enseignant quand l'apprenant a connu plusieurs enseignants dans sa formation. La nature même de la fonction enseignant aggrave ce problème. L'on exige

à l'enseignant de posséder des qualités dont la présence ou l'absence n'est pas facile à constater. Il existe aussi une difficulté d'affirmer que tel est un "bon" enseignant ou un "mauvais" enseignant. En effet, chaque juge se fait une idée de ce qui devrait caractériser un bon enseignant et de ce qui le différencie d'un mauvais enseignant selon les normes sociales de la société dont il est membre, selon les théories pédagogiques auxquelles il adhère, selon son équation personnelle, etc...

Alors que toutes ces difficultés liées à l'activité d'évaluation devraient décourager certains évaluateurs, aucun auteur n'a proposé de renoncer à cette activité. Tous pensent qu'une opérationnalisation des critères, une détermination des normes d'évaluation et une amélioration des conditions organisationnelles sont, entre autres, des conditions propres à résoudre ces problèmes ou alors les atténuer.

Le deuxième chapitre a été consacré à la présentation des résultats de l'enquête menée sur les conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation des enseignants du secondaire au Rwanda. Un questionnaire a été adressé à un échantillon de 100 professeurs tiré d'une population de 334 professeurs des 16 établissements d'enseignement secondaire public des arrondissements scolaires GISENYI et RUHENGURI. Un autre aux 30 Directeurs et préfets des études de ces mêmes établissements. Un protocole d'entretien a guidé nos entretiens avec quelques agents du MINEPRISEC qui, vu leur position au sein de ce ministère, devaient nous fournir des informations valables sur le système de notation de la valeur professionnelle des enseignants du secondaire au Rwanda.

Nos enquêtes ont été guidées par nos postulats. Ainsi les questions qui ont été posées aux Professeurs, Directeurs, Préfets des études et à quelques agents du MINEPRISEC étaient en rapport avec la connaissance des objectifs de l'enseignement par les Professeurs, les Directeurs et Préfets des études, la connaissance par les professeurs des objectifs de l'évaluation, des instruments, critères et normes d'évaluation et des résultats de l'évaluation de leur travail. Ces questions se sont aussi rapportées à la disponibilité et la qualité des

instruments d'évaluation, à la compétence, à la disponibilité et à la motivation des Directeurs et Préfets des études à bien évaluer.

Les résultats à ces enquêtes ont montré que ces activités d'évaluation du rendement des enseignants du secondaire étaient faites dans des conditions matérielles et organisationnelles non satisfaisantes.

A part le bulletin de signalement, aucun instrument d'évaluation n'est fourni aux Directeurs et Préfets des études par le MINEPRISEC, pour l'évaluation du rendement des enseignants. Certains ont eu cependant le courage d'élaborer des fiches d'observation des leçons. Mais on peut douter de leur qualité, vu que la confection d'un instrument d'évaluation passe habituellement par de longues procédures. Même le bulletin de signalement, le seul instrument disponible pour tous les évaluateurs, est défavorablement jugé par ceux-ci. Ils l'accusent de contenir des critères flous pouvant prêter à confusion et de ne pas avoir des normes d'évaluation propres à faciliter l'attribution des cotes aux évalués.

Quant aux conditions organisationnelles, les réponses des professeurs ainsi que celles des Directeurs et Préfets des études aux questionnaires révèlent que ces derniers ne sont pas suffisamment disponibles pour observer les leçons et pour évaluer les documents pédagogiques. Pas mal d'évaluateurs ne se contentent que d'une seule visite en classe par an ou par trimestre alors que la législation leur recommande de consacrer à chaque professeur au moins une visite par mois. D'autres évaluent rarement les documents pédagogiques alors que la législation leur recommande de les analyser périodiquement. Les résultats aux enquêtes ont aussi fait constater que les Directeurs et les préfets des études ne sont pas formés en matière d'évaluation, que les résultats de l'évaluation qu'ils faisaient du rendement de leurs professeurs n'étaient pas suffisamment exploités pour le perfectionnement de ceux-ci. La circulation des informations comporte aussi des lacunes car les objectifs du système d'enseignement, les objectifs de l'évaluation, les critères et normes d'évaluation, les résultats de

l'évaluation ne sont pas suffisamment connus par ceux qui doivent en être informés. Telles sont les conditions matérielles et organisationnelles dans lesquelles les Directeurs et Préfets des études évaluent le rendement des enseignants de leurs établissements.

Après avoir constaté toutes ces lacunes dans les conditions d'évaluation des enseignants, nous avons consacré la suite de notre travail aux propositions d'amélioration de ces conditions.

Pour ce qui est des conditions matérielles, nous avons proposé que le MINEPRISEC passe à l'opérationnalisation des critères du bulletin de signalement et élabore d'autres instruments d'évaluation des enseignants.

Quant à ce qui concerne les conditions organisationnelles, nous avons proposé que la formation des évaluateurs soit considérée comme une priorité. Le programme de formation comprendrait des matières en rapport avec les techniques d'évaluation et les erreurs systématiques dans l'évaluation. Au cours de cette formation les évaluateurs seraient initiés à la méthodologie et une réflexion sur la déontologie de l'évaluateur serait faite. Cette formation qui durerait une semaine ou deux serait organisée par le MINEPRISEC et serait dispensée au CNRE par des experts en des matières qui seront enseignées. Ce problème de manque d'évaluateurs formés serait aussi résolu par l'ouverture de l'Option d'Administration et Planification de l'Education en inscrivant à son programme de formation des matières sur l'évaluation des enseignants. Comme le système de communication devrait être amélioré, nous avons proposé que les directeurs, les Préfets des études et les Professeurs soient représentés dans des commissions chargées de l'élaboration des buts et des objectifs généraux de l'enseignement. Ces buts et objectifs seraient dans la suite communiqués à tous ceux qui ont en charge l'enseignement. Aussi, pour que l'information à propos des objectifs puisse mieux circuler, l'abonnement à la revue pédagogique serait obligatoire et au programme des chroniques radiodiffusées serait développés des thèmes relatifs aux objectifs d'enseignement. Enfin, les directeurs et les préfets

des études devraient régulièrement communiquer les objectifs de l'évaluation, les critères, les normes d'évaluation et les résultats d'évaluation aux professeurs. Pour motiver davantage les évaluateurs, il faudrait que les résultats de l'évaluation soient plus utilisés à des fins de formation et de perfectionnement qu'à des fins administratives. Nous avons alors souhaité que sur le bulletin de signalement une place soit explicitement réservée aux propositions du Directeur sur la formation et le perfectionnement des enseignants et que les décideurs du MINE-PRISEC tiennent toujours en considération ces propositions pour organiser les activités de formation et de perfectionnement des enseignants. Cependant les Directeurs doivent savoir que ces résultats peuvent aussi leur servir pour prendre des décisions de perfectionnement de leurs enseignants au niveau même de l'établissement. Ils peuvent par exemple inviter des conférenciers, organiser des réunions-discussions sur les thèmes adéquatement choisis, fournir une documentation pour favoriser l'auto-information etc...

Avant de mettre un point final à ce travail, accordons nous avec EASTON pour dire "qu'il n'est jamais possible de recueillir tous les renseignements ni d'observer tous les comportements qui seraient théoriquement nécessaires pour vérifier une hypothèse ou pour approfondir un thème d'enquête"(1). Nous ne prétendons donc pas avoir complètement épuisé le sujet d'étude que nous avons abordé.

Cependant, puisque nous avons relevé dans une certaine mesure les lacunes du système d'évaluation du rendement des enseignants du secondaire, nous pouvons fournir des bases pour des recherches ultérieures. En effet, nous avons axé notre étude sur les conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation. Un autre travail pourrait s'attacher à l'étude des caractéristiques de l'évaluateur dans la problématique de l'évaluation. Aussi l'étude de la relation entre le niveau et le domaine d'études, le sexe, l'ancienneté au poste de Directeur

---

(1) EASTON, P., op.cit Tome 2 pp 12-13.



ou Préfet des études et les résultats d'évaluation serait intéressante. L'on pourrait aussi, selon les moyens dont on dispose, se lancer dans l'élaboration des instruments d'évaluation. Une étude des conditions d'évaluation des enseignants du Primaire ou du Supérieur pourrait également être envisagée.

Enfin pour avoir fourni un cadre théorique et conceptuel sur l'évaluation du rendement du personnel en général et du personnel enseignant en particulier, pour avoir décrit les conditions dans lesquelles l'évaluation du rendement des enseignants du secondaire au Rwanda est faite et dégagé les problèmes rencontrés à ce niveau, pour avoir proposé les possibilités d'amélioration de ces conditions, nous pensons avoir atteint nos objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. BAZIN, R., Organiser les sessions de formation, Paris, Editions E.S.F., 1980.
2. BAZINET, A., L'évaluation du rendement, Québec, Agence d'Arc Inc., 1980.
3. BELANGER, L. et Coll., - Gestion des ressources humaines : une approche systématique, Québec, Gaëtan, Morin, 1979.
  - Gestion des ressources humaines: une approche globale intégrée, Québec, Gaëtan, Morin, 1984.
  - La direction participative par objectifs, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979.
4. BONBOIR, A., Une pédagogie pour demain, Paris, P.U.F., 1974.
5. COTE, M., La gestion des ressources humaines, Montréal, Guérin, 1975
6. CRINER, R., Caractérologie des instituteurs, P.U.F., 1963.
7. DEBESSE, M. et Coll., - Traité des Sciences pédagogiques. Aspects sociaux de l'éducation, Paris, P.U.F., 1974.
  - Traité des Sciences pédagogiques. Fonction et formation des enseignants, Paris, P.U.F., 1978.
8. DELANDSHEERE, G. et Coll., - Les comportements non verbaux de de l'enseignant. Comment les maîtres enseignent II, Paris, Fernand Nathan; Bruxelles, Editions Labor, 1967.
  - Dictionnaire de l'Evaluation et de la Recherche en Education, Paris, P.U.F., 1979.
  - Introduction à la recherche en éducation, Paris, Armand Colin, 1982
9. DUGUE MAC CARTHY, D., La conduite du personnel, Paris, Dunod, 1971
10. EASTON, P., L'Education des adultes en Afrique noire. Manuel d'auto-évaluation assistée Tome 1 et Tome 2, A.C.C.T et Karthala, 1984.
11. GIMENO, J.B. et Coll., La formation du personnel enseignant du premier et de second degré. Etude Comparative, Paris, UNESCO, 1981.
12. HAIRE, M., Psychologie et commandement dans l'entreprise, Paris, Les Editions d'organisation, 1968.

13. HUBERT, R., Traité de pédagogie générale, Paris, P.U.F, 1965.
14. LAROUSSE, Dictionnaire de la langue française, Librairie Larousse, 1979.
15. LE THANH KHOL, 'L'industrie de l'enseignement', Paris, Les Editions de Minuit, 1967.
16. MACAIRE, F., et coll., -Notre beau métier, Les classiques africaines, Editions Saint Paul, 1979.  
- L'Educateur, Les classiques africaines, Editions Saint Paul, 1969.
17. MASCHINO, M.T., Vos enfants ne m'interressent plus, Paris, Hachette, 1984.
18. MEIGNIEZ, R., Pathologie sociale de l'entreprise, Paris, Gauthier - Villars, 1971
19. MICHAUD, Y., et Coll., La direction du personnel, Montréal, Agence Inc., Septembre 1975.
20. MORRISON, A. et Coll., Profession : Enseignant, Paris, Armand colin, 1975.
21. MUCCHIELLI, R., -L'observation psychologique et psychosociologique, Paris, Les Editions E.S.F, 1980.  
- Communication et réseaux de communication; Paris, Editions E.S.F, 1980.  
- Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale. Paris, Les Editions E.S.F, 1975.
22. POSTIC, M., Observation et formation des enseignants, Paris P.U.F, 1977.
23. PRAKASHA, V., Notre avenir et nos enfants. Plaidoyer pour l'éducation de la prime enfance, Paris, UNESCO, 1983.
24. TANNENBAUM, A.S., Psychologie sociale de l'organisation industrielle, California, Edition Hommes et techniques, 1967.
25. TECHNOSERVE, Guide de la gestion du personnel pour les entreprises privées au RWANDA, Kigali, 1987.
26. TIFFIN, J., Psychologie industrielle, Paris, P.U.F. 1967
27. TORAILLE, R. et Coll., L'Education scolaire et ses problèmes Paris, Librairie Istra, 1982.
28. TRONSON, J., Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, Paris, Librairie Générale de Droit de Jurisprudence, 1967.
29. UNESCO, Condition du personnel enseignant, Paris, UNESCO, 1967.

30. VAUTRIN, C., et Coll, Manuel du chef administratif, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1966.

II. MEMOIRES, ARTICLES, REVUES ET AUTRES DOCUMENTS

31. BERNATCHEZ, J.C, Administration du personnel, Université du Québec, A trois-Rivières, 1982.
32. COTE, M., L'Évaluation du rendement des cadres : une approche globale. in Revue internationale de gestion, Février 1978
33. DE COTTIS, A. et Coll, La Validité des résultats obtenus en évaluation du rendement in Revue des relations industrielles, Vol 33 N° 1, Québec 1978
34. GAHILIMA, V., Appréciation du personnel de la fonction publique. Essai de Mémoire, U.N.R., Année Académique 1977-1978.
35. HAKIZIMANA, A., Évaluation de la validité des Résultats de l'appréciation du personnel dans les Ministères, Mémoires Butare, U.N.R, Septembre 1987.
36. HOUDE, M., Méthode et Méthodes en évaluation du personnel, in Revue Hospitalière et sociale, Décembre-Janvier, 1977.
37. Journal officiel de la République Rwandaise, 1<sup>er</sup> Décembre, 1985.
38. MINEPRISEC, -Recueil des textes légaux et réglementaires regissant l'enseignement rwandais, Kigali, 12 Août, 1987.  
- Revue pédagogique Nos 22 Janvier-Mars, 1988.
39. MINIFOPE, Compte-rendu de la réunion au niveau ministériel du C.I.C en matière d'éducation de culture, des sports, d'emploi et de promotion des jeunes tenue le 7 Mai 1986, Kigali, 15 Mai, 1986
40. NDUWAYEZU, F., Recrutement et Utilisation des professeurs de l'enseignement secondaire public rwandais, Mémoire, Butare, U.N.R, 1986.
41. NTAMAKIRIRO, L., L'Université Nationale du Rwanda et la formation des professeurs de l'enseignement secondaire, Mémoire, Butare, U.N.R. 1984.



REPUBIQUE RWANDAISE Annexe 2: Bulletin de signalement  
 REPUBULIKA Y'U RWANDA.

BULLETIN DE SIGNALEMENT valable pour la période du ..... au .....  
 URUPAPURO RWEMEZA UKO UMUKOZI YAKOZE GUHERA KUWA ..... KUGEZA KUWA.....  
 Ministère ..... Préfecture .....  
 Ministeri ..... Prefegitura .....  
 Service .....  
 Aho akora .  
 Noms et Prénoms ..... Matricule .....  
 Amazina ..... Numéro yo mu gitabo cy'abakozi  
 ba Leta  
 Grade ..... Numéro d'affiliation à la C.S.R...  
 Intera .....  
 Agent sous Statut ou sous-Contrat ..... Numéro yo mu gitabo cy'Isanduku  
 Agengwa na stati ya Leta, y'ikigo cya ..... y'Ubwiteganyilize bw'Abakozi.....  
 Leta, yateye kontara. Ancienneté dans le grade  
 Igihe amaze muli iyo ntera.....

I. Appreciation du Merite UKO AKORA (Utiliser obligatoirement une des mentions suivantes: remarquable, très grand, moyen, assez grand insuffisant) (ni ngombwa kwemeza kimwe muli ibi : birahebuje, ni byiza cyane, ni byiza, ni ukugerageza, ntibihagije)	Du chef compétent au premier degré	Du chef compétent au deuxième degré	De l'autorité compétente pour attribuer définitivement le Signalement
1. Initiative: uko yibwizwa ku mulimo. 2. Sens de responsabilité Uko yita kubyo ashinzwe 3. Puissance de travail et activités Uko ashoboye umulimo n'uko awushishikalira 4. Connaissances Professionnelles Uko agaragaza ubuhanga 5. Aptitudes et habileté professionnelles Uko agaragaza ubushobozi 6. Sens Social Uko abana n'abandi 7. Civisme Uko akunda igihugu 8. Ponctualité Uko agena igihe ku mulimo	Ibyemejwe n'umutegetsisi ubigenewe mu rwego rwa mbere	Ibyemejwe n'umutegetsisi ubigenewe mu rwego rwa kabili	Ibyemejwe n'umutegetsisi ugenewe guhamya burundu uko imikorere y'umukozi yagenze
APPRECIATION SYNTHETIQUE DU MERITE icyo akwiye muli make (Utiliser obligatoirement une des mentions suivantes: élite, très bon, bon, assez bon, mediocre. (Ni ngombwa kwemeza kimwe muli ibi : Ingezzi, nyamwete, gato, nta mwete, ikigwali).			

Sanctions disciplinaires encourues depuis le dernier signalement  
Ibihano yabonye nyuma y'iyemerwa ly'imikorere liherutse

Nature .....  
Icyo yahanishijwe  
Date .....  
Kuwa

ETATS DES SERVICES (analyse critique détaillée des services rendus par l'agent son dernier signalement )  
Umulimo yakozwe ( kuvuga ku bulyo busesenguye mu magambo yuzuye imilimo n'imikorere y'umukozi uhereye nyuma y'iyemezwa ly'imikorere ye liherutse ).

II. APPRECIATION DE L'APTITUDE A L'AVANCEMENT DE GRADE OU DE CLASSE

(Utiliser obligatoirement une des mentions suivantes: apte, prématuré, inapte).

Kwemeza imizamukire mu ntera nshya cyangwa mu rwego rushya (ni ngombwa kwemeza kimwe muri ibi : agejeje igihe, ntarageza igihe, arazitiwe ).

Du chef compétent au premier degré

Du chef compétent au deuxième degré

De l'autorité compétente pour attribuer définitivement l'avancement. Ibyemejwe n'umutegetsu ugenewe guhamya burundu intera cyangwa urwego umukozi akwiye kwinjiramo.

Ibyemejwe n'umutegetsu ubigenewe mu rwego rwa mbere

Ibyemejwe n'umutegetsu ubigenewe mu rwego rwa kabiri

Avis et considérations justifiant l'appréciation de l'aptitude à l'avancement de grade ou de classe ( signaler notamment si l'agent a occupé des fonctions supérieures conformément à un commissionnement régulier et décrire comment l'agent s'est acquitté de ses fonctions supérieures).  
Kugaragaza ingingo zemeza ko umukozi akwiye kuzamuka mu ntera nshya, mu rwego rushya ( Kuvuga cyane cyane niba umukozi yarazamuwe ku milimo y'intera cyangwa inzego nkuru no kugaragaza neza ubushobozi uwo umukozi yerekanye muri icyo milimo yazamuwemo).

III. Dates et signatures  
Amataliki n'imikono

Du chef compétent au premier degré

Du chef compétent au deuxième degré

De l'autorité compétente pour attribuer définitivement le signalement

Umutegetsu ubigenewe mu rwego rwa mbere

Umutegetsu ubigenewe mu rwego rwa kabiri

Umutegetsu ugenewe kwemeza burundu imikorere y'umukozi

A.....le.....  
Bikorewe kuwa

A.....le.....  
bikorewe kuwa

A.....le.....  
Bikorewe kuwa

Noms et prénoms

Noms et prénoms

Noms et prénoms

Amazina.....

Amazina.....

Amazina.....

Signature

Signature

Signature

Umukono

Umukono

Umukono

Fonctions

Fonctions

Fonctions

Umulimo ashinzwe

Umulimo ashinzwe

Umulimo ashinzwe

ANNEXE 3. -PROJET DE BULLETIN DE SIGNALEMENT.

I. De l'exercice

Igihe umukozi yakoze

Signalement de l'agent pour l'exercice du ..... au ..... le .....  
Icyemezo cyerekana uko umukozi yakoze gahaze kuwa ..... kugeza .....  
kuwa ..... 19.....

II. De l'identité de l'agent

Nom et Prénom ..... Matricule .....

Amazina ..... Numero yo mu gitabo cyabakozi  
ba Leta .....

Grande ..... Numero d'affiliation .....

Inera ..... Numero yo mu gitabo cy'isanduku  
y'ubwiteganyilize bw'abakozi .....

Ministère .....

Ministeri .....

Service ..... Date de nomination ou de  
Aho akora ..... promotion dans le grade .....

Igihe yinjiliye mu ntera alimo

Agent sous statut ou sous contrat (1)

Agengwa na stati ya Leta, y'ikigo cya Leta, yateye contra (1)

III. Appréciation du mérite

Uko yakoze.

a) Appréciation détaillée

Hakulikijwe ibice byise

	1er degré	2è degré	3è degré
A. Conscience professionnelle	: /80	: /80	: /80
- Participation personnelle	: /10	/10	/10
- Collaboration	: /10	/10	: /10
- Ponctualité	: /10	/10	: /10
- Assiduité	: /10	/10	: /10
- Sens du service public	: /10	/10	: /10
- Discrétion	: /10	/10	: /10
- Conscience nationale	: /10	/10	: /10
- Esprit d'initiative	: /10	/10	: /10
B. Connaissances Professionnelles	: /40	/40	: /40
- Sens de l'organisation	: /10	/10	: /10
- Intelligence	: /10	/10	: /10
- Efficacité	: /10	/10	: /10
- Rendement	: /10	/10	: /10



C. Sens social	/40	/40	/40
- Respect de la hiérarchie	/10	/10	/10
- Serviabilité	/10	/10	/10
- Respect des subordonnés et Collègues	/10	/10	/10
- Personnalité de l'agent-son rayonnement	/10	/10	/10
D. Assiduité à l'Uganda	/40	/40	/40
- Présence Physique	/10	/10	/10
- Activité	/10	/10	/10
- Participation et échange	/10	/10	/10
- Loyalisme	/10	/10	/10

b) Sanctions disciplinaires encourues depuis le dernier signalement  
Ibihano yabonye nyuma y'icyemezo cy'imikorere gisherutse

Manquement à charge	: Sanction retenue :	Date
Anakosa aregwa	: Ibihano byafashwe:	Italiki
:	:	:
:	:	:

c) Appréciation synthétique du mérite

Icyo akwiye muli make

0 - 59 Médiocre

60 - 99 Assez-bon

100 - 139 Bon

140 - 179 Très bon

180 - 200 Elite

( Utiliser obligatoirement une des mentions suivantes: Elite, Très, Bon Assez- Bon, Médiocre.	: Chef compétent au 1er degré	Chef compétent au 2è degré	Chef compétent au 3è degré
Ni ngombwa kwemeza kinwe muli ibi:	:	:	:
Ingenzi, Nyarwete, Nyarwete gato, Ntamwete, Ikigwafi	:	:	:
Note globale chiffrée (mu mibare)	/200	/200	

#### IV. Observation éventuelles

Imilino yakoze

( Analyse critique détaillée des services rendus par l'agent depuis son dernier signalement.)

(Kuvuga ku bulyo busesenguye mu mgarbo yuzuye inilimo n'inikorere y'unukozi uhereye nyuma y'iyemerwa ly'inikorere yali iherutse).

I° .....  
.....  
.....  
.....

II° .....  
.....  
.....  
.....

III° .....  
.....  
.....  
.....

V. E'aptitude à la promotion

Izaruka ly'unukozi muntera cyangwe mu rwego

a) Appréciation globale

Icyo akwiye muri make

(Utiliser obligatoirement une des mentions suivantes : apte; prématuré, inapté)

(Ni ngombwa kwereza kinwe muri m ibi: agejeje igihe, ntarageza igihe, arazitiye)

De l'autorité compétente au 1er degré	: De l'autorité compé-	: De l'autorité compé
	: tente au 2è degré	: tente pour attribuer
	:	: définitivement la
	:	: signalement
Ibyenejwe n'umutegetsi ubigenewe mu rwego rwa mbere	: Ibyenejwe n'umute-	: Ibyenejwe n'umutegetsi
	: getsi ubigenewe	: ugenewe guhanya burudu
	: mu rwego rwa kabili	: intera cyangwa urwego
	:	: urukozi akwiye
	:	kwinjirano.

b) Avis et considération

Kugerageza ingingo zemeza ko unukozi akwiye kuzamurwa mu ntera cyangwa mu rwego

.....  
.....  
.....

## VI. Dates de signalement et signatures

Anataliki n'inikono.

De l'autorité compétente au Premier degré	: De l'autorité compétente au deuxième degré	: De l'autorité compétente pour attribuer définitivement le signalement
Urutegetsî ubigenewe mu rwego rwa mbere	: Urutegetsî ubigenewe mu rwego rwa kabiri	: Urutegetsî ugenewe kweneza burundu inikorere y'umukazi
.....le .....	: A.....le .....	: A.....le .....
Bikorewe .....kuwa.....	: Bikorewe.....kuwa.....	: Bikorewe .....kuwa.....
Noms et Prénoms	: Noms et Prénoms	: Noms et Prénoms
Anazina .....	: Anazina.....	: Anazina .....
Signature Fonctions	: Signature fonctions	: Signature Fonctions
Urukono Umulimo ashinzwe	: Urukono Umulino	: Urukono Umulino ashinzwe

Annexe 4: Questionnaire adressé aux professeurs des établissements  
d'enseignement secondaire.

RURANGIRWA Félix

Nyakinama, le 01/03/1989

Etudiant à l'U.N.R

Faculté des Sciences

de l'Education

Science III Psychologie Scolaire

B.P. 44 RUHENGARI

Objet: Demande d'information  
Par questionnaire.

~~Aux Professeurs des établissements~~  
d'enseignement secondaire.

S/C de Monsieur le Doyen de la Faculté  
des Sciences de l'Education

B.P. 44 RUHENGARI

(Sé)

Révérènde Soeur,

Révèrend Père,

Révèrend Frère,

Madame,

Mademoiselle,

Monsieur,

Dans le cadre de la confection de notre travail de fin d'études de deuxième cycle nous menons une étude sur les conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation du rendement des enseignants du secondaire au Rwanda. Nous pensons que vous êtes parmi les mieux informés sur ce sujet, vos réponses à différents items de ce questionnaire nous permettront sans doute de bien saisir ce système de notation appliqué pour évaluer votre travail.

Du reste, permettez-moi de vous assurer qu'en vertu des directives régissant de pareilles enquêtes scientifiques et de notre propre discrétion, nous sommes tenu à n'utiliser vos opinions qu'à cette seule fin académique.

Merci d'avance

RURANGIRWA Félix

(Sé)

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX PROFESSEURS DES ETABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

---

Consignes

- Seuls les professeurs qui ont deux ans d'ancienneté dans l'enseignement secondaire pourront répondre à ce questionnaire.
- Pour répondre à certains items de ce questionnaire il faudra cocher d'une croix (X) la case correspondant à la réponse choisie.
- Pour d'autres, une place est laissée où vous mettrez une réponse tirée de votre propre expérience professionnelle.
- Pour des items de ce genre, essayez de donner une réponse brève mais claire, précise, concise, et complète.
- Le sérieux et surtout l'honnêteté avec lesquels vous répondrez à ce questionnaire augmenteront la validité de nos conclusions et les propositions d'amélioration de ce système de notation seront riches et objectives.

I. Identification

Nom de l'établissement :

Ancienneté :

II. Questions

Q1. Certaines personnes pensent que la connaissance des objectifs de l'enseignement par les enseignants, contribue à l'efficacité du travail de ceux-ci. Ont-elles :

- Entièrement raison : - Partiellement raison : - Tort 

Q2 a) Connaissez-vous les objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais ?

Oui Non - Si oui - Entièrement - Partiellement 

- Si non pourquoi ? \_\_\_\_\_

b) Avez-vous des informations sur le profil de sortie des lauréats de la filière d'études dans laquelle vous donnez cours ?

- Oui : - Suffisantes - Insuffisantes - Non 

c) Etes-vous informé sur les objectifs du(des) cours dont vous êtes titulaire ?

- Oui : suffisamment - pas suffisamment - Non : 

Q3. Par quel canal de communication avez-vous été informé sur :

a) les objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais

- Le Directeur de l'Ecole : - Chroniques radiodiffusées - Recyclages et/ou Séminaires - un agent du MINEPRISEC 

- Autres moyens : \_\_\_\_\_

b) Le profil de sortie des lauréats ?

- Le Directeur de l'Ecole :
- Un agent du MINEPRISES :
- Chroniques radiodiffusées :
- Recyclages et/ou séminaires :
- Autres moyens : \_\_\_\_\_

c) Les objectifs du (des) cours ?

- Le Directeur de l'Ecole :
- Chroniques radiodiffusées :
- Recyclages et/ou Séminaires :
- Un agent du MINEPRISES :
- Autres moyens : \_\_\_\_\_

Q4 a) Avez-vous les informations sur (les) instruments dont votre Directeur et votre Préfet des études se servent pour évaluer votre travail ?

- Oui
- Non
- Si Oui nommez - les ? \_\_\_\_\_

b) Dites pour chaque instrument cité les critères qui vous paraissent flous (pouvant induire l'évaluateur en évaluation subjective): \_\_\_\_\_

Q5. Votre Directeur et/ou Préfet des études, avant de commencer ses activités d'évaluation, vous informe-t-il des objectifs de l'évaluation

- Oui - Seulement au début de l'année
- " - A chaque période d'évaluation
- Non

Q6. a) Avez-vous été informé des critères et normes d'évaluation des évaluations périodiques des autorités scolaires ?

- Oui
- Non

b) A la fin de chaque exercice (une année scolaire) on vous donne une cote synthétique, êtes-vous informé des normes de réussite pour chacun des huit critères du bulletin de signalement ?

- Oui
- Non

c) Si oui, indiquez les normes pour ces critères :

1. Initiative :

Remarquable : \_\_\_\_\_

Très grand : \_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_

Assez Grand : \_\_\_\_\_

Insuffisant : \_\_\_\_\_

2. Sens de responsabilité :

Remarquable : \_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_

Assez Grand : \_\_\_\_\_

Insuffisant : \_\_\_\_\_

3. Puissance de travail et activité

Remarquable : \_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_

Assez Grand : \_\_\_\_\_

Insuffisant : \_\_\_\_\_

4. Connaissance Professionnelle

Remarquable : \_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_

Assez Grand : \_\_\_\_\_

Insuffisant : \_\_\_\_\_



5. Aptitude et "habileté professionnelles

- Remarquable: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Très Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Moyen : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Assez Grand: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Insuffisant: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

6. Sens social :

- Remarquable : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Très Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Moyen : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Assez Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Insuffisant : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. Civisme

- Remarquable : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Très Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Moyen : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Assez Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Insuffisant : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

8. Ponctualité :

- Remarquable : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Très Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Moyen : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Assez Grand : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Insuffisant : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

c) De-quelles normes tient-on compte pour dire que vous méritez la mention synthétique :

Elite : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Très Bon: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Bon : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Assez Bon: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Médiocre : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

37 a) Après chaque période d'avaluation, votre Directeur (Préfets des études) vous appelle pour un entretien

- Oui - Souvent   
 - quelquefois   
 - rarement   
 - Non

b) Et s'il vous arrive de vous entretenir c'est pour :

- Parler de vos points forts et de vos erreurs et de vous donner conseil pour amélioration   
 - Vous donner l'occasion d'exposer vos opinions sur les objectifs de l'enseignement, de l'évaluation et les résultats de l'évaluation

38 a) Vous arrive-t-il d'accueillir votre Directeur en classe quand vous donnez cours ?

- Oui: - Plusieurs fois/ mois   
 - 1 fois/mois   
 - 1 fois/an   
 - Autre \_\_\_\_\_  
 - Non

b) Votre préfet des études vous rend-t-il visite en classe

- Oui : - Plusieurs fois/mois   
 - 1 fois/mois   
 - 1 fois/an   
 - Autre \_\_\_\_\_  
 - Non

Q9 a) Votre Directeur vous demande-t-il de lui passer vos documents pédagogiques (journal, cahier de préparation ...)

- Oui: - Souvent
- Quelque fois
- rarement
- Non

Q10. La Direction, vous demande-t-elle, avant leur passation de lui passer

- les questions d'interrogations

Oui

Non

- les questions d'examen

Oui

Non

Annexe 5 : Questionnaire adressé aux Directeurs et préfets des études des écoles secondaires.

RURANGIRWA Félix

Kyankama, le 01/03/1989

Etudiant à L'U.N.R.

Faculté des Sciences

de l'Education

LICENCE II. Psychologie Scolaire

B.P. 44 RUHENGURI

Objet: Demande d'information  
par questionnaire.

Aux Directions des établissements  
d'enseignement secondaire,  
Au Préfets des études des établis-  
sements d'enseignement secondaire.

S/C de Monsieur le Doyen de la  
Faculté des Sciences de l'Education  
B.P. 44 RUHENGURI

(Sé)

Révérende Sœur,  
Révérend Père,  
Révérend Frère,  
Madame,  
Mademoiselle,  
Monsieur,

Dans le cadre de la confection de notre travail de fin d'études de deuxième cycle, nous menons une étude sur les conditions matérielles et organisationnelles d'évaluation du rendement des enseignants secondaires au Rwanda. Sans doute, vous êtes, mieux que quiconque, informé sur ce sujet, vous qui parmi d'autres tâches avez aussi celle d'apprécier l'efficacité de votre personnel. Vos informations nous aideraient à mieux saisir votre système d'évaluation et de contribuer à son amélioration par des suggestions. A cette fin veuillez répondre aux différents items de ce questionnaire.

Au demeurant, permettez-moi de vous assurer qu'en vertu des directives régissant normalement de pareilles enquêtes scientifiques et de notre propre discrétion, nous sommes tenu à n'utiliser vos opinions qu'à cette seule fin académique.

Merci d'avance.

RURANGIRWA Félix.

Sé

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX DIRECTEURS ET PREFETS DES ETUDESConsignes

- Pour répondre à certains items de ce questionnaire il faudra cocher d'une croix (X) la case correspondant à la réponse choisie.
- Pour d'autre, une place est laissée où vous mettrez une réponse tirée de votre propre expérience professionnelle. Pour des items de ce genre, essayez de donner une réponse brève mais claire, precise, concise et complète.
- Le sérieux et surtout l'honnêtete avec lesquels vous répondrez à ce questionnaire augmenteront la validité de nos conclusions et les propositions d'amélioration de ce système de notation seront riches et objectives.

I. Identification

- Votre titre : Directeur  Profet des études

- Votre qualification : - Grade académique :  
- Domaine d'études :

II. Questions

Q1. On a toujours pensé que pour bien évaluer le rendement d'un professeur il est nécessaire que celui qui évalue maîtrise les objectifs de l'enseignement. Etes-vous

- Entièrement d'accord
- Partiellement d'accord
- pas d'accord

Q2a) Etes-vous informé des ; objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais ?

- Oui : - Entièrement
- Partiellement
- Non :

b) Connaissez-vous les profils de sortie des lauréats de votre établissement?

- Oui: - Entièrement
- Partiellement
- Non:

c) Connaissez-vous les objectifs des cours dispensés au sein de votre établissement ?

- Oui : - Entièrement
- Partiellement
- Non

Q3. Par quel moyen êtes-vous informé :

a) des objectifs généraux de l'enseignement secondaire rwandais ?

- Un agent du MINEPRISEC
- Recyclages et/ou Séminaires
- Chroniques radiodiffusées
- Autres moyens : \_\_\_\_\_

b) des profils de sortie des lauréats ?

- Un agent du MINEPRISES :
- Recyclages et /ou séminaires
- Chronique radiofiffusées
- Autres moyens : \_\_\_\_\_

c) Des objectifs des cours ?

- un agent du MINEPRISEC

- Recyclages et/ou séminaires

- Chronique radiodiffusées

Autres moyens : \_\_\_\_\_

Q4 a) Quels sont les instruments (techniques) d'évaluation dont vous vous servez pour l'évaluation des enseignants ?

b) Indiquez, des instruments dont vous vous servez, ceux que vous tenez du MINEPRISEC \_\_\_\_\_

c) Y-a-t-il des critères de votre technique d'appréciation qui vous paraissent flous ?

Oui

Non

Q5 Quels sont des huit critères du bulletin de signalement ceux qui vous semblent difficiles à évaluer chez un enseignant ?

- Ponctualité

- Connaissance professionnelle

- sens social

- Aptitude et habileté professionnelle

- sens de responsabilité

- civisme

- initiative

- Puissance au travail

Q6a) A la fin de chaque exercice (une année scolaire) on vous demande de donner une appréciation synthétique du mérite de l'évalué. Le formulaire du bulletin de signalement prévoit-il des notes précises pour la notation de chaque critère:

Oui

Non

b) Si oui indiquez les normes d'évaluation pour les huit critères:

1. Ponctualité :

Remarquable : \_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Assez-Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Insuffisant : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Connaissance professionnelle :

Remarquable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Assez-Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Insuffisant : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Sens social :

Remarquable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Assez Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Insuffisant : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Aptitude et habileté professionnelle

Remarquable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Assez Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Insuffisant : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



S

5. Sens de responsabilité

Remarquable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Très grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assez Grand: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Insuffisant: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Civisme

Remarquable: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assez Grand: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Insuffisant: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Initiative

Remarquable: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assez Grand: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Insuffisant: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Puissance de travail et activité

Remarquable: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Très Grand : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Moyen : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assez Grand: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Insuffisant: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e) De quelles normes tenez-vous en considération pour dire qu'un enseignant mérite la mention synthétique :

Elite : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Très Bon: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Bon : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Assez Bon : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Médiocre : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Q7 La tâche d'évaluation du rendement du personnel enseignant de votre école vous est

- aisée
- Pas aisée parce que : \_\_\_\_\_
- \* les critères d'efficacité d'un enseignant ne vous sont pas connus
- \* il est difficile de multiplier les visites en classe vu d'autres tâches que vous avez
- \* autres raisons : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Q8 Combien de fois rendez-vous visite à votre professeur en classe ?

- Plusieurs fois/mois
- 1 fois/mois
- 1 fois/an
- Autre : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Q9a) Trouvez-vous du temps pour examiner, avant leur passation les questions (qualité et quantité)

- d'interrogations Oui
- Non
- d'examens Oui
- Non

b) Trouvez-vous du temps pour examiner les copies des épreuves déjà corrigées ?

- Oui: - directement après les corrections
- longtemps après
- Non:

Q10 Trouvez-vous du temps pour lire et évaluer les documents pédagogiques des professeurs ?

- Oui = souvent
- quelquefois
- rarement
- Non :

Q11 Pour les cours exigeant les pratiques, trouvez-vous du temps pour suivre et évaluer le travail du professeur et des élèves ?

- Oui = souvent
- = quelquefois
- rarement
- Non :

Q12a) Depuis que vous êtes Directeur (Préfet des études), avez-vous bénéficié des stages (séminaires, recyclages ...) de formation sur l'évaluation des enseignants ?

- Oui
- Non

b) Avez-vous bénéficié d'une telle formation quand vous étiez encore étudiant ?

- Oui
- Non

Q13a) Vous arrive t-il de coter un enseignant dans une matière qui n'est pas de votre spécialité

- Oui
- Non

b) Si oui faites-vous aider par une autre personne du domaine ?

- Oui
- Non

c) si oui c'est qui ? \_\_\_\_\_

Q14 Si vous n'êtes pas psychopédagogue de formation avez-vous bénéficié des stages (recyclages, séminaires ...) en cette matière de formation méthodologique

- Oui
- Non

Q15) Le système d'évaluation actuel est orienté vers les décisions ayant trait

- au perfectionnement (stages, recyclages ...) des enseignants
- à l'administration promotion, mutation ...

b) Y a-t-il usage des resultats au niveau de l'établissement ?

Oui : Lequels ? \_\_\_\_\_

Non

Q16a) Le formulaire du bulletin de signalement prévu pour l'évaluation du personnel, prévoit-il une place réservée au perfectionnement du personnel ?

Oui

Non

b) Si Oui, le Ministère a-t-il toujours tenu compte de vos propositions pour le perfectionnement de vos professeurs ?

Oui

Non

## Annexe 6: PROTOCOLES D'ENTRETIENS

A. Avec le Directeur de la Direction des Inspections Scolaires du MINEPRISEC.

1. Est-ce qu'il y a des efforts de la part du MINEPRISEC pour informer les professeurs, les directions de l'enseignement secondaire de la politique éducative du pays (finalités, buts objectifs généraux et spécifiques de l'enseignement rwandais)? Par quel canaux? Les jugez-vous suffisants?
2. Le bulletin de signalement que vous envoyez dans les établissements d'enseignement secondaire est-il le même que celui du MINIFOPE?
  - Si oui le faites-vous accompagner par certaines instructions pour l'évaluation du personnel enseignant?
  - Sinon, quelles sont les adaptations que vous avez opérées?
3. - Existe-t-il d'autres instruments dont on se sert pour évaluer le travail d'un professeur? (donnés par ce Ministère)
  - Sinon, êtes-vous du moins informé d'autres instruments (ou de toute procédure) dont se servent les directions pour évaluer les professeurs? (y compris les instruments des évaluations partielles).
4. Arrive-t-il au MINEPRISEC d'organiser à l'intention des directeurs et préfets des études des conférences, séminaires ou recyclages sur l'évaluation du personnel enseignant?
5. Les autorités scolaires n'auraient-elles pas beaucoup à faire qu'il leur manque le temps matériel pour suivre les comportements des professeurs?
6. Que faits-vous des résultats de l'évaluation?

B. Avec le Responsable du C.N.R.E

- De temps en temps vous organisez des recyclages à l'intention des Directeurs, préfet des études et professeurs d'enseignement secondaire. Profitez-vous de l'occasion pour leur parler des objectifs d'enseignement en général et d'enseignement secondaire en particulier?

C. A la chambre de recours au MINEPRISEC

- Recevez-vous recours sur signalement des professeurs du secondaire? Pouvez-vous nous fournir le nombre de recours introduits par année scolaire?

Annexe 7 : Qualification des Directeurs et Préfets  
des études enquêtés

Etablissement	qualification	Directeur	Préfet des études
1. Ecole des Lettres de GATOVU		Licence en Lettres	-
2. Ecole des Sciences Infirmières RUHENGERRI		Maîtrise en Santé Public	Bachelier en Santé Public
3. Ecole d'Economie et Commerce JANJA		A.D.S.I.Français- Histoire	A.D.S.I.Français- Histoire
4. Groupe Scolaire de RWAZA		Licence Sciences de l'Education	Licence Science Naturelles
5. Ecole des Sciences de MUSANZE		Licenciée en Théologie	Licenciée Science de l'Education
6. Groupe Scolaire RAMBURA-Filles		Licencié en Psychologie	Licenciés en Mathé- matiques
7. Groupe Scolaire RAMBURA-Ntebe		Licencié en Chimie	Bachelier es Arts
8. Ecole Normale Primaire de SHYIRA		Bachelier en Math-Physique	-
9. Ecole d'Arts de NYUNDO		Licencié en Péda- gogie	Instituteur
10. Ecole Normale Primaire de MURAMBA		Licencié en His- toire Licencié en Péda- gogie	Bachelier en Lettres- Histoire
11. Ecole Technique de GATUMBA		Licencié en Science de l'Edu- cation	Licencié en Math- Physique
12. Ecole des Sciences Infirmières de GISENYI		Bachelier en Santé Publique	Licencié en Chimie
13. Collège INYEMERAMIHIGO		Maîtrise en Scien- ces Economiques	Licencié es Lettres
14. Ecole Agri-Forestière de KIBISABO		Ingénieur Agro- nome	Ingénieur Agronome
15. Ecole Economique de MURAMBA		Régente-Littéra- ture	Bachelière es Lettres
16. Groupe Scolaire de NYUNDO		Licence en Sci- ences Naturelles	Licence en Anglais

Source : Bureau d'arrondissements scolaires de RUHENGERRI et GISENYI.