



Agence pour l'Évaluation de  
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Patrick MILOT  
Philippe R. ROVERO

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Instituteur primaire

Haute École Lucia de Brouckère  
(HELdB)

27 mai 2020

## Table des matières

Instituteur primaire : Haute École Lucia de Brouckère.....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	6
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	11
Conclusion générale.....	14
Droit de réponse de l'établissement.....	15

# Instituteur primaire : Haute École Lucia de Brouckère

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du cursus « Instituteur primaire ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, M. Patrick MILOT et M. Philippe R. ROVERO, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 9 décembre 2019 à la Haute École Lucia de Brouckère. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées in situ et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier Instituteur primaire, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2013 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Toutefois, le comité des experts regrette le départ hâtif de la direction lors de la rencontre initiale de la matinée lors de la visite de suivi, même si cette rencontre a légèrement dépassé le temps imparti, ainsi que leur absence lors de la restitution prévue de fin de journée.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Patrick MILOT, expert de l'éducation et en gestion de la qualité
- Philippe R. ROVERO, expert pair et de l'éducation

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

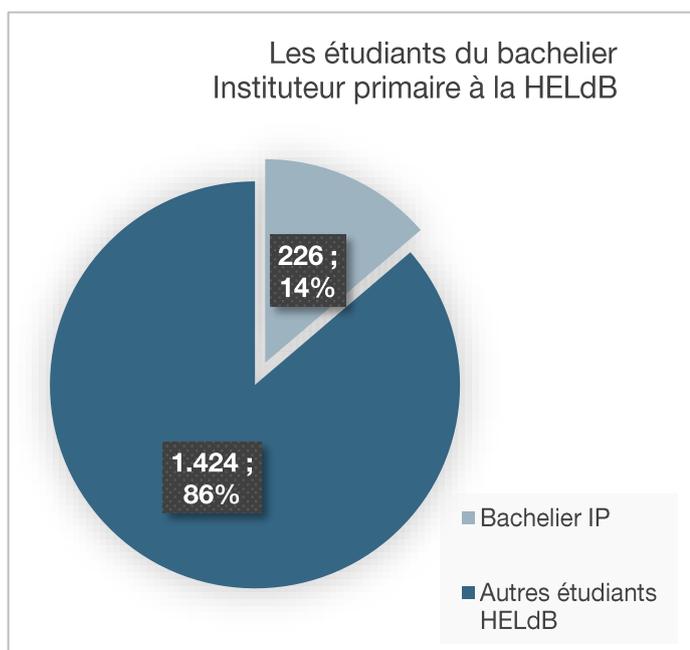
La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB), créée en 1996, relève du réseau officiel neutre subventionné, du Pôle académique de Bruxelles et du Pôle académique « Louvain ».

Ses pouvoirs organisateurs sont la Commission Communautaire Française (COCOF) et la Province du Brabant Wallon.

La Haute École comporte cinq catégories/départements (économique, paramédicale, pédagogique, agronomique et technique) et dispense 16 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon la catégorie, sur deux implantations (Bruxelles (campus du CERIA) et Jodoigne).

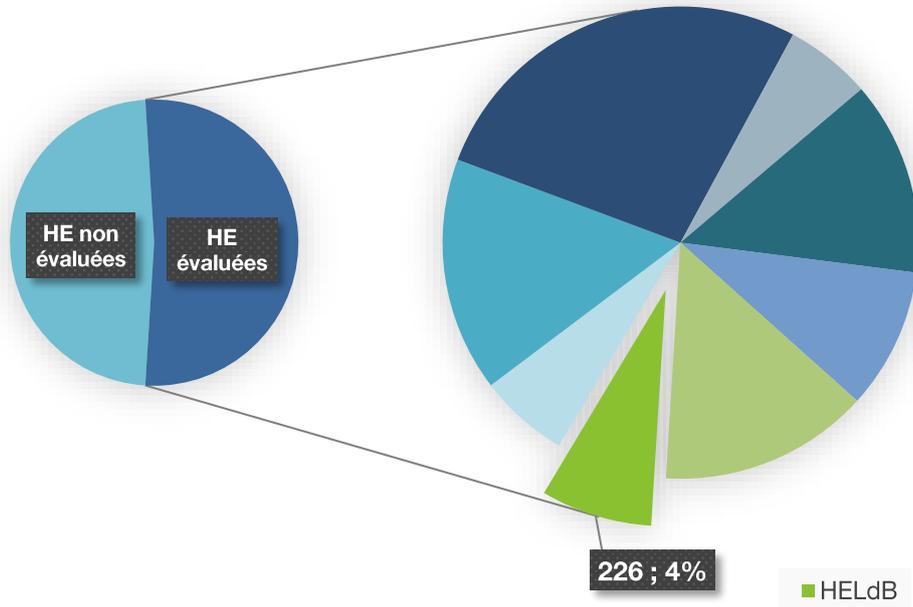
La catégorie pédagogique située sur le campus du CERIA et de Jodoigne organise, outre le bachelier en Instituteur primaire, un autre bachelier en Éducateur spécialisé.

En 2017-2018, 226 étudiants sont inscrits au bachelier Instituteur primaire, sur un total de 1650 inscrits à la HELdB, soit 14 % des effectifs. Ces 226 étudiants représentent, par ailleurs, 4 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 5747 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : base de données SATURN.

Les étudiants du bachelier  
Instituteur primaire  
en FWB



# Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

## À l'interne

La Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) est, depuis l'automne 2017, composée d'une équipe de direction temporaire, de crise, suite à une injonction du SPF Emploi visant à écarter le collège de direction précédent. Les mois précédents cette action ont été vécus difficilement par l'ensemble du personnel de la HELdB, avec des situations de tensions et de méfiance ressenties et exprimées envers l'ancienne direction. La direction est aujourd'hui temporairement assurée par un directeur principal, M. Andries, et par deux directeurs-adjoints, M. Doumit et M. Louys.

Le comité des experts a cependant constaté un certain apaisement lors de sa visite et un renouvellement graduel de l'engagement des parties prenantes, notamment les enseignants et la cellule qualité, dans les dossiers concernant la stabilisation et le développement de la HELdB.

Il est mentionné dans le dossier d'avancement que des négociations ont eu lieu récemment avec d'autres établissements d'enseignement supérieur en vue d'une fusion, mais qu'elles n'ont pas abouti, ce qui place en situation difficile la HELdB qui s'inquiète pour sa survie.

Le programme Instituteur primaire est offert sur deux implantations (le campus CERIA de Bruxelles et le campus de Jodoigne), implantations qui ont des réalités fort différentes. Le campus CERIA a vu ses effectifs étudiants augmenter considérablement, ce qui pose des défis en termes de taille des groupes-classes, alors que celui de Jodoigne est dans une situation stable à cet égard.

Malgré ces défis, tant au niveau institutionnel qu'au niveau du programme, des initiatives intéressantes ont été mises en œuvre. Le campus de Jodoigne a établi un partenariat avec les acteurs de terrain, notamment l'Université Libre de Bruxelles, en vue d'activités de recherche-action sur des thématiques actuelles. Aussi, notons la mise en place d'un espace de parole pour le règlement de problématiques institutionnelles entre étudiants ainsi qu'en tant que moyen de prévention de difficultés anticipées.

Dans le cadre de la situation de tutelle évoquée précédemment, les activités en vue du développement d'une culture qualité n'ont pas été une priorité. Des processus et orientations restent à définir, et ce malgré le fait que la coordination qualité est passée de 0,9 ETP sur une personne à 0,8 ETP sur deux personnes.

## À l'externe

Le décret Paysage a nécessité des efforts considérables de la part des équipes enseignantes.

À l'instar des autres hautes écoles offrant la formation Instituteur primaire, la Réforme de la formation initiale des enseignants (RFIE) sera un chantier important au cours des mois à venir. Les discussions avec les partenaires du Pôle et la HELdB ont précisé ses axes de spécialisation, mais les discussions restent ardues, surtout en l'absence d'un directeur de département.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Un plan d'action initial (PI) a été réalisé à la suite du rapport des experts de l'AEQES en 2014.

La présentation du suivi des recommandations de l'évaluation précédente (annexe 3.1 du dossier d'avancement (DA)) montre que sur dix recommandations des experts, six n'ont pas été suivies, deux l'ont été partiellement et deux recommandations ont été suivies par quatre actions réalisées ou partiellement réalisées.

Les recommandations non traitées restent pertinentes et leur intégration dans le futur plan d'action actualisé (PA) permettrait un meilleur fonctionnement de l'institution.

De nombreuses actions ont permis des avancées importantes à la réalisation des objectifs fixés dans le PI et plus particulièrement, en référence aux chapitres présentés dans le DA (2.1 et 2.2), aux entretiens de la visite et aux documents étudiés, le comité des experts a noté :

### **Axe 1 : Partenariat avec le milieu professionnel**

Différentes actions réalisées ou en cours de réalisation peuvent être relevées :

- Une recherche collaborative en partenariat avec l'ULB et le site de Jodoigne sur le thème de la représentation des étudiants en HE en matière de travaux scolaires à domicile. Un outil pédagogique a été développé sur ce thème (un module de formation avec accès par le site de l'Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la jeunesse (2017)).
- Des TFE et des formations pour les étudiants sur le même thème ont été menés.
- Une collaboration de longue durée est mise en place avec l'Académie de Versailles : la didacticienne de français du site de Jodoigne a effectué des formations continues pour les enseignants de la ville de Sarcelles, dans le cadre du projet REP+2.
- Quatre enseignants de la Haute École ont participé à un groupe de travail spécifiquement dédié aux collaborations de recherche et mis sur pied à l'initiative de l'ULB.

Le comité des experts note que le module de formation initié à l'occasion de la recherche-action de 2017 n'a pas pu être poursuivi par les enseignants et les étudiants en raison de la centralisation et des horaires incompatibles.

La mise en place prochaine de la masterisation avec des collaborations obligées des trois autres HE et de l'ULB représente une nouvelle opportunité pour que les enseignants s'engagent dans des projets de recherche-action en partenariat.

### **Axe 2 : La mise en place d'un espace de parole en référence à la pédagogie institutionnelle**

La pédagogie institutionnelle est une approche de référence utilisée depuis longtemps par la section. Les enseignants tiennent à perpétuer la transmission de cette approche et des projets ont été réalisés :

- Sur les deux sites, des outils de pédagogie institutionnelle ont été utilisés par des enseignants dans les moments critiques (conflits entre étudiants).
- La technique du « quoi de neuf » (Freinet) a été introduite à l'attention des nouveaux étudiants de bloc 1.
- La création d'une option « Citoyenneté » depuis 2017 (discussions à visées démocratiques et philosophiques).

Le comité des experts note toutefois que les outils de la pédagogie institutionnelle sont encore à pérenniser sur les deux sites.

### **Axe 3 : Évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)**

Le comité des experts relève que l'introduction de l'EEE est récente au sein de la HE et qu'aucune réalisation de ce type n'a été effectuée depuis 2014.

- Un projet d'EEE est en cours à la HE. L'évaluation a été testée auprès de quatre sections en janvier et en juin 2019 et elle sera effective pour l'ensemble des sections, y compris la section instituteur primaire dès 2020. Le projet est piloté par le conseil pédagogique et soutenu par les coordinatrices qualité.

Le comité des experts souligne la volonté affichée durant les entretiens pour que toutes les parties prenantes soient impliquées dans la mise en place du projet. Il note que tant les étudiants que les enseignants voient favorablement l'introduction de la procédure d'EEE. Afin d'assurer le succès de son introduction et de sa pérennité, le comité d'expert insiste sur l'importance d'une communication efficace et régulière sur l'avance du projet.

### **Axe 4 : Réforme de la formation initiale des enseignants (RFIE)**

Après la réalisation de la réforme des programmes et des enseignements à la suite du décret Paysage (cf. axe 6 ci-dessous), la section s'est engagée dans la réalisation d'un nouveau programme en co-organisation avec l'ULB. Il a été élaboré sur la base de l'analyse des forces et faiblesses identifiées en lien avec l'introduction du décret FIE et des partenaires (ULB, associations, etc.) :

- La participation au consortium (ULB, trois HE de Bruxelles et du Brabant) pour la mise en œuvre de la réforme de la formation.
- L'organisation de tables rondes (préfets, directeurs, maîtres de stage) a permis d'alimenter les réflexions, d'identifier les besoins et les attentes.
- Le Pacte pour un enseignement d'excellence (arts et culture) sert de référence à la création de plusieurs unités transversales (« Art et culture à l'école »).
- Le projet d'inclure dans la formation (dès le bloc 1) une approche qui favorise un rapport au savoir critique et réflexif en offrant aux étudiants des outils d'analyse et un temps pour la recherche et la méthodologie documentaire.
- Deux options de renforcement pédagogique en référence au décret sont proposées : la différenciation et le français langue étrangère.
- Le projet d'inscrire le développement durable, avec par exemple, l'ouverture d'un laboratoire de biologie et d'écologie, la création d'un jardin didactique ouvert aux utilisateurs du campus de Bruxelles.

Le comité d'expert constate que plusieurs projets sont en voie de réalisation et demandent à être confirmés dans les programmes d'étude à venir.

Il salue la volonté de la HE et de la section de soutenir les étudiants en difficultés d'apprentissage (accord avec les écoles du croissant pauvre de Bruxelles) afin de maintenir son rôle d'« ascenseur social ». Les enseignants mentionnent la difficulté d'accompagner de manière différenciée les étudiants depuis que les cours sont organisés en grands groupes. Le comité d'expert suggère d'analyser les motifs d'abandons qui semblent importants en bloc 2 de formation sur le site de Bruxelles et de mettre en place des mesures de soutien efficace (SAR, tutorat, cours de remédiation, etc.)

Par ailleurs, la diminution du nombre des étudiants à Jodoigne, probablement due à une concurrence avec Nivelles, inquiète et devrait être analysée.

## **Axe 5 : Proposition de programme de rencontre entre les formateurs et les maîtres de stage**

Plusieurs projets sont mentionnés, mais n'ont pu encore être réalisés, ils devraient être intégrés dans le futur programme :

- Projet des enseignants de rencontrer les directions d'école primaire à proximité et de nouer des partenariats.
- Développer les rencontres avec les maîtres de stage.
- Mettre en place un groupe de réflexion en interne en vue d'analyser le déroulement du cursus.
- Proposer des ateliers d'échanges de bonnes pratiques en vue d'obtenir un certificat pour les maîtres de stage.

Lors des entretiens, la question des stages est ressortie comme une préoccupation majeure des étudiants. Ils ont signalé les difficultés rencontrées pour trouver une place de stage et se sentent peu soutenus dans leurs démarches. Ils relèvent une image dépréciée de la HE auprès de la plupart des établissements scolaires.

Le comité d'expert souligne la volonté des enseignants d'entretenir de bons rapports avec les partenaires de formation et le terrain. Il propose de réaliser les projets mentionnés ci-dessus et de soutenir les étudiants dans les recherches de stage par un personnel dédié. Une analyse de l'image de la HE devrait être conduite.

## **Axe 6 : Mise en place d'un groupe de réflexion constitué des acteurs internes à la formation**

Le décret Paysage a été mis en place par les enseignants des deux sites en 2014-2015.

- Des journées pédagogiques ont permis aux enseignants d'élaborer le nouveau cursus sous forme d'unités d'enseignement (UE) et d'activités d'apprentissage.
- Sur le site de Jodoigne, l'organisation d'épreuves intégrées de deux UE a été introduite.

L'architecture de la formation qui en a résulté a peu été modifiée depuis. À noter toutefois, l'introduction récente d'une nouvelle directive : les UE sont composées désormais d'une seule activité d'apprentissage.

À ce dernier sujet, le comité d'expert relève que si cette nouvelle pratique permet d'éviter certaines difficultés d'évaluation des UE, elle rend difficiles les épreuves intégrées et les enseignements interdisciplinaires voulus par le décret.

Par ailleurs, dans le cadre de la nouvelle RFIE, des groupes de travail ont récemment été mis en place autour des didactiques. Ces groupes ont produit des propositions qui devraient favoriser les échanges avec les HE partenaires et l'université. Le comité d'expert salue ces initiatives qui permettront à la section de se positionner clairement sur ses intentions, ses besoins et ses attentes en la matière.

Le comité des experts souligne que plusieurs thèmes importants ont été traités durant les entretiens en plus des éléments qui figurent déjà dans les axes présentés et commentés ci-dessous. Il encourage la section à reprendre les éléments mentionnés, de les analyser, d'établir des priorités et de les porter dans un PA actualisé afin d'améliorer ce qui est possible de l'être ou ce qui est nécessaire.

Les étudiants ont relevé leur satisfaction en général quant aux contenus dispensés durant leur formation. Ils apprécient également la disponibilité et l'engagement de leurs enseignants et relèvent que le minerval est avantageux.

Ils relèvent par contre plusieurs difficultés qui rendent les conditions d'apprentissage difficiles et qui devraient faire l'objet d'amélioration : la communication interne, la préparation des stages et l'adaptation de certains cours à l'application en classe ; le manque d'information sur la délégation et le rôle des délégués de classe, un manque de temps pour la préparation du TFE en bloc 3 ; les horaires difficiles qui ne favorisent pas le travail à la maison ; l'encadrement insuffisant en nombre ; l'adéquation des salles de cours en fonction du nombre d'étudiants ; la bibliothèque (à Jodoigne) et l'actualisation des ouvrages de la bibliothèque sur le site de Bruxelles.

L'entretien avec les enseignants a permis également d'approfondir les axes présentés plus haut et d'autres thèmes ont été discutés : ils soulignent le changement de climat favorable au travail depuis le changement de direction, tant sur le plan des relations humaines que celui de l'organisation pratique de la HE et de la section. De plus, la plupart des initiatives et des projets sont bien accueillis. Au sujet du DA, les enseignants mentionnent qu'il reflète plus la situation de Jodoigne que celle du site de Bruxelles qui a eu moins la possibilité de réaliser les projets mentionnés.

Ils relèvent aussi certaines difficultés qui mériteraient d'être reprises dans les instances adéquates : l'encadrement des grands groupes d'étudiants et parfois les salles inadéquates ; les horaires ne permettent pas facilement les concertations ou le travail d'équipe important en ce moment de changement ; plusieurs mentionnent des difficultés avec la cohérence affaiblie de la formation depuis l'introduction des UE ; ils ressentent un manque de moyen pour pouvoir mieux accompagner les étudiants en difficulté ; la non-évaluation des compétences des nouveaux enseignants qui pourraient créer à terme des difficultés pour assurer des enseignements de qualité ou inadéquats aux objectifs de formation ; un lieu convivial qui leur serait destiné manque pour favoriser les échanges informels.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

### 3.1 Gouvernance

La HE sort d'une période difficile ; la nouvelle direction soulage les équipes. La gouvernance est en cours d'apaisement. La démarche se veut participative. Les enseignants s'engagent et s'inscrivent dans cette logique.

La transition vers la nouvelle direction est une période à risque dans un contexte qui est indécis (RFIE ; chute du nombre d'étudiants à Jodoigne, direction temporaire pour un délai indéterminé, impossibilité d'établir une planification stratégique claire ; risque d'épuisement du personnel au niveau du département, de la section ; non-évaluation des nouveaux engagés).

**Recommandation 1 :** Continuer à mettre de la pression sur le P.O. pour amener de la stabilité à la direction de la HE. Le P.O. doit comprendre qu'il faut agir vite au regard des enjeux extérieurs actuels (notamment la RFIE et la concurrence ressentie à Jodoigne).

**Recommandation 2 :** Pourvoir les postes en tâche administrative essentiels pour la bonne gestion du programme ou du département, notamment un responsable de la coordination de la section, un relais qualité, un responsable de coordination des stages.

### 3.2 Démarche qualité

Le développement d'une culture qualité ne fut pas une priorité de la direction de transition compte tenu de la situation. Malgré cela, la coordination qualité (1 ETP sur deux têtes) tente d'impliquer les parties prenantes et en réalisant les activités requises pour dresser un constat minimal de la qualité. Toutefois, cette situation et la charge de travail risquent de mener à un épuisement de la coordination qui doit gérer plusieurs sections en même temps. Cette surcharge pourrait s'accroître quand la nouvelle direction sera en place avec de nouveaux enjeux stratégiques à développer (vision/missions stratégique, valeur, charte, tableau de bord avec objectifs et indicateurs).

**Recommandation 3 :** Mettre en place une cellule qualité avec une coordination institutionnelle et des relais qualité dans les sections pour soulager cette coordination qualité institutionnelle.

### 3.3 Collecte des données de pilotage

Le comité souligne la mise en place des EEE mis en œuvre en janvier 2019. Toutefois, il reste beaucoup de travail à faire pour que cette démarche ait un impact sur l'amélioration de l'organisation et des enseignements. De plus, cette évaluation doit encore être étendue à l'ensemble des sections, dont celle du bachelier primaire.

**Recommandation 4 :** Communiquer auprès des étudiants et des enseignants, de la procédure (validation entière de la procédure avec les objectifs, les destinataires, l'élaboration du questionnaire, l'analyse et la diffusion des résultats auprès des parties concernées) et des enjeux des EEE.

**Recommandation 5 :** Assurer un retour auprès des étudiants et non pas uniquement auprès des enseignants.

L'implantation de Jodoigne est en perte d'étudiants ce qui constitue un risque pour sa pérennité. Cette diminution d'effectifs est le résultat de la concurrence avec d'autres établissements d'enseignement dans sa région immédiate.

**Recommandation 6 :** Faire un diagnostic en urgence des causes de cette baisse d'effectif et établir un plan d'action spécifique pour y remédier.

### 3.4 Réforme de la formation initiale des enseignants

La section a fait un gros travail pour implémenter le décret Paysage. Aujourd'hui, l'équipe a un nouveau défi avec la RFIE. Le comité constate que la section avance sur ce point avec une ébauche de grille. Toutefois, l'arrimage semble difficile entre la HE et les autres établissements concernés du Pôle.

**Recommandation 7 :** Profiter du report de la réforme pour permettre à la direction de l'établissement d'intensifier le dialogue avec ses homologues en vue d'assurer la collaboration entre établissements et d'opérationnaliser la réforme.

### 3.5 Programme

L'équipe enseignante de l'implantation de Bruxelles est confrontée à un nombre d'étudiants en augmentation engendrant des groupes-classes importants pouvant nuire à la personnalisation de l'enseignement et à l'intégration des apprentissages par les étudiants.

**Recommandation 8 :** Il conviendrait soit de limiter la taille de groupes-classes en les subdivisant et en assurant un renforcement de l'équipe encadrante, soit en offrant aux enseignants des formations continuées par exemple : en gestion de classe en grands groupes, en TIC au service de l'apprentissage actif et collaboratif, etc.

**Recommandation 9 :** Renforcer la communication interne auprès des étudiants en vue de favoriser leur implication et leur bonne compréhension du fonctionnement de leur section et du déroulement de leur programme d'étude.

Des lacunes sont perçues à la lecture du DA et suite aux entretiens sur la maîtrise de la langue française. Le manque de maîtrise de la langue est dommageable pour la poursuite des études et plus largement pour l'exercice de la profession. De plus, la taille des groupes-classes permet difficilement aux enseignants de français d'intervenir sur cette problématique.

**Recommandation 10 :** Développer une stratégie d'aide aux étudiants en difficulté que ce soit à travers les cours de la formation, du SAR ou d'un tutorat spécialisé en français.

Les déboires de la HELdB (tutelle, direction de crise) nuisent à la recherche de lieu de stage, notamment à cause de la mauvaise image de la HE.

**Recommandation 11 :** Un responsable de coordination des stages pourrait mener un exercice de relations publiques auprès des écoles de stage afin de rétablir l'image de la HE, en appui étroit avec la direction de la HE, auprès des différents P.O. se partageant le territoire bruxellois.

**Recommandation 12 :** Assurer une bonne préparation des futurs stagiaires que ce soit sur les aspects pratiques (contact avec le lieu de stage, C.V., lettre de motivation, *soft skills*) que sur les aspects didactiques (préparation de séquence de leçons).

## Conclusion générale

Il est difficile pour la Haute École Lucia de Brouckère d'avancer dans ce contexte de direction de crise ; direction qui ne peut entamer des travaux significatifs en termes de mission/vision de l'établissement et d'une démarche qualité alignée sur une planification stratégique digne de ce nom. La direction actuelle fait un travail essentiel au niveau des processus et des procédures administratives, mais atteint rapidement ses limites lorsqu'il est question d'avenir. Dans ce contexte, nous ne pouvons qu'espérer que tous les efforts soient faits en vue de l'arrivée d'une nouvelle direction. Ceci suppose une représentation auprès du pouvoir organisateur et du ministère pour souligner l'importance de mettre fin à la tutelle et de revenir à une gouvernance conforme à la normalité.

Une démarche qualité axée sur l'amélioration continue des formations est tributaire de ce renouveau à venir. Présentement, le comité des experts constate que la cellule qualité remplit adéquatement ses obligations décrétales, mais sans plus. Le comité des experts comprend cependant que, dans un contexte de crise et de tutelle, la gestion de la qualité peut ne pas être une priorité.

Le comité des experts demeure convaincu que, en attendant la nomination d'une équipe de direction stable, le travail préparatoire doit se poursuivre, autant en vue de la masterisation du programme Instituteur primaire qu'au niveau de la préparation de système de gestion de la qualité. L'attente de cette nouvelle direction ne peut se limiter à une gestion quotidienne de la part des parties prenantes, mais doit anticiper l'avenir. Il serait de bon aloi pour l'équipe de direction du programme et la cellule qualité de se réserver du temps pour pouvoir répondre aux attentes d'une nouvelle direction qui, inévitablement, cherchera à redresser rapidement la situation dès son arrivée.

## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Instituteur primaire**  
2018-2019

### Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

Nom, fonction et signature  
de l'autorité académique  
dont dépend l'entité

Dominique DAEMS  
Administratrice provisoire

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Catherine MEYFROID  
Coordinatrice qualité  
institutionnelle