

# Etienne MICHEL,

Directeur général du Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique

## ✓ **Quels ont été les moments importants de votre formation?**

**Etienne MICHEL:** J'ai eu une scolarité primaire et secondaire au Collège Saint-Michel à Bruxelles. Une chose qui m'a marqué dans cet établissement, c'est l'ouverture aux réalités sociales. J'ai été engagé dans des initiatives comme la bibliothèque de rue: nous allions dans des quartiers très défavorisés de Bruxelles procéder à des activités de lecture avec des enfants du quart-monde. Nous avons aussi organisé un camp avec des handicapés mentaux. Comme le collège était assez engagé dans des opérations missionnaires, on a monté des opérations en faveur du tiers-monde... L'adage du collège était: "Former des hommes pour les autres". Je suis donc sorti d'humanités par le social.

## ✓ **Viennent ensuite les études supérieures...**

**EM:** Oui, et délaissant momentanément les recommandations du centre PMS qui m'incitaient à des études universitaires, j'ai entamé des études d'assistant social que j'envisageais de prolonger par une licence en sociologie. En cours de route, j'ai compris les déterminants des politiques sociales et, une fois assistant social, il est devenu plus pertinent pour moi d'effectuer une licence en économie et en techniques de formation d'adultes.

## ✓ **Vous entrez ensuite dans la vie professionnelle...**

**EM:** En effet, je deviens conseiller économique dans une organisation sociale, la CSC. À son service d'études, de 1988 à 1995, je travaille surtout les questions d'emplois et de salaires, ce qui me donne l'occasion de me frotter aux déterminants économiques du développement social. Je travaille notamment dans le cadre du Conseil central de l'économie, où j'ai l'occasion de me familiariser avec les rouages de la concertation sociale.

À l'époque, j'ai été frappé par le pari de la confiance qu'avait fait à mon égard Robert D'HONDT, le dirigeant de la CSC. J'ai ainsi eu l'occasion de représenter la CSC au Conseil central de l'économie, ce qui m'a un peu inquiété au départ, mais en même temps, cela a représenté une expérience extraordinaire de pouvoir participer si jeune à des dialogues avec des représentants de la FEB. Robert D'HONDT est tombé gravement malade quelques mois après mon arrivée

à la CSC. Sa disparition brutale m'a donné le sens de la relativité des choses.

## ✓ **De la CSC, vous passez au Centre d'études du PSC...**

**EM:** Effectivement. Outre la coordination de l'équipe, j'y ai travaillé sur les problèmes d'emploi et d'intégration sociale, le développement économique de la région wallonne, les questions de finances publiques... Progressivement, je me suis intéressé aux questions d'éducation par deux voies différentes. La première tenait à notre modèle d'intégration sociale: on s'est rendu compte que la question de l'éducation avait été dissociée de la question sociale; or, elle se retrouve au cœur de la question sociale: demain, il y aura progrès de l'intégration sociale s'il y a aussi des progrès dans le domaine de l'éducation. De même, il n'y aura de progrès économique qu'avec un progrès parallèle dans le domaine de l'éducation. Les questions relatives au capital humain, à l'éducation, à la formation sont devenues centrales pour assurer à la fois le développement économique et le développement social.



Photos: François TEFNIN

Ma deuxième approche de l'école tient à un contact avec Jean HALLET, qui était président du CA du CEPESS (le centre d'études du PSC). Il m'a incité à réfléchir à l'avenir des bâtiments scolaires et à la situation matérielle de nos écoles. C'est une question à laquelle je n'avais jamais réfléchi mais qui a débouché sur l'opportunité historique qu'ont été les accords de la St-Boniface.

✓ **Comment passe-t-on de fonctions centrées davantage sur l'analyse ou la réflexion à une fonction de décision, de direction...?**

**EM:** Il est vrai que j'ai plutôt une expérience des services d'études. Mais on doit se construire sur la base des compétences acquises dans le passé. Aussi, il est évident que je continuerai demain à travailler avec le souci d'une approche assez rationnelle des réalités, et celui d'étudier et de faire étudier les questions avant d'avancer. Il y a néanmoins un saut en terme de responsabilité. Mais j'ai déjà exercé - certes à plus petite échelle - la responsabilité d'animer une équipe même si, bien sûr, il faut tenir compte des différences de "culture d'établissement". D'autre part, le processus de décision m'est devenu familier par ma fréquentation des instances de décision du parti pour lequel je travaillais. Enfin, il y a toujours une part de pari dans la vie: on a pensé que je pouvais exercer cette fonction; j'y ai réfléchi et j'ai trouvé le pari raisonnable.

✓ **Dans votre parcours, quelles sont les personnes qui vous ont marqué?**

**EM:** Sans prétendre être exhaustif, j'en citerai quelques-unes. Assurément, Robert D'HONDT - que j'ai déjà évoqué -, mais aussi Philippe MAYSTADT et Jean HALLET. J'ai eu l'occasion de travailler avec Josly PIETTE, dont le sens politique est exceptionnel. Travailler avec lui, cela forme quelqu'un. De Gérard DEPREZ, je retiens un esprit d'analyse hors du commun et un très grand volontarisme. Avec Joëlle MILQUET, j'ai eu mon baptême du feu par la participation à une négociation politique - la conclusion des accords de la St-Boniface - qui fut une expérience exceptionnelle, notamment du point de vue de la méthode.

✓ **Aujourd'hui, que reste-t-il de votre formation initiale?**

**EM:** Ce sont les premières formations qui sont les plus déterminantes, et donc ma formation au collège reste fondatrice, notamment intellectuellement. Dans une version latine, on ne travaille pas dans l'à-peu-près. De ma formation d'assistant social, je retiens quelque chose de précieux qui est la force de la dialectique entre la théorie et la pratique. Aujourd'hui encore, je me dis qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie! Quand on est amené à gérer des systèmes importants, on a besoin de références théoriques qui permettent de progresser en étant suffisamment sûr de ce qu'on fait. Il ne s'agit évidemment pas de se perdre dans la théorie. Il doit y avoir un aller-retour fructueux: accepter de façonner sa vision du monde en la confrontant à la réalité et en même temps, agir sur la réalité en fonction de références qui aident à progresser.

✓ **Cela laisse-t-il une place à l'intuition?**

**EM:** Bien sûr! Une place d'autant plus grande que les décisions que l'on est amené à préparer sont souvent

des décisions qui se prennent dans un contexte de relative incertitude. Il faut réduire celle-ci au maximum avec une bonne analyse et puis, pour le dernier pas à franchir, il faut parfois se référer à son intuition pour le franchir.

✓ **Entre l'acteur de terrain et l'institution, on a parfois l'impression d'une certaine "distance". Que peut attendre un enseignant du Directeur général du SeGEC?**

**EM:** Que le Directeur général fasse son boulot le plus correctement possible dans une complémentarité de rôles avec les acteurs des écoles. Notre premier travail est d'assurer la représentation des écoles catholiques auprès des autorités publiques. Si nous le faisons bien, les écoles s'en porteront mieux. Ce qui se décide politiquement a évidemment une incidence concrète sur l'avenir des écoles; nous devons donc constamment nous faire reconnaître comme des interlocuteurs des autorités publiques. La deuxième attente légitime des enseignants et des établissements, c'est la prestation à leur intention de services de la plus grande qualité possible en matière d'assistance juridique, administrative, pédagogique et de gestion matérielle des établissements. Notre troisième apport consiste à alimenter la réflexion et la délibération collective sur le sens de l'école et, en particulier, sur le sens de l'école catholique.

✓ **Et qu'attend le Directeur général du SeGEC d'un enseignant?**

**EM:** Qu'il fasse aussi le mieux possible son propre travail. Si chacun a une conception claire de ce qu'on attend de lui, le concept de responsabilité acquiert une dimension opérationnelle. Je suis toujours réticent quand on décrit les missions de l'enseignant de manière trop large. Quand, avec un seul instrument, on essaie de poursuivre un grand nombre d'objectifs, on est à peu près certain de n'en atteindre aucun. Pour un enseignant, le plus important est de permettre à ses élèves de progresser dans la maîtrise des compétences, pas de régler à lui seul les dysfonctionnements du système social. Autant je me suis intéressé à la question de l'éducation à partir de la question sociale, autant j'ai acquis la conviction qu'il ne fallait pas vouloir résoudre tous les problèmes sociaux à partir de l'enseignement. Si, à partir de l'enseignement, on apporte déjà une bonne réponse aux problèmes d'éducation, on aura déjà fait un excellent travail!

✓ **Quelle a été votre expérience "concrète" de l'école?**

**EM:** Outre mon expérience personnelle d'élève et d'étudiant, j'ai également été chargé de cours dans l'enseignement supérieur pendant plusieurs années; je suis membre de différents pouvoirs organisateurs et mon épouse est enseignante dans le secondaire. Nous avons cinq enfants: un à l'école maternelle,

deux à l'école primaire et deux dans l'enseignement secondaire. J'entends donc très souvent parler de l'école. Comme vous le voyez, j'ai eu - et j'ai encore - l'occasion d'approcher l'école de différentes manières.

✓ **À ce jour, EXPOSANT neuf a publié 20 dossiers. Quels sont les thèmes évoqués dans ces dossiers qui vous paraissent**



**particulièrement importants?**

**EM:** J'en choisirai trois. "Entre l'école et les familles": le comportement des parents évolue, et cette évolution est parfois déconcertante pour les enseignants et les établissements scolaires. Il faut repenser le rapport entre l'école et la famille, non pas dans le sens d'un cloisonnement, mais dans la perspective d'un juste lien. "À qui appartient l'école?": cette question est d'une parfaite actualité. Il est crucial de reconsidérer les voies d'une bonne régulation du système d'enseignement vers plus d'équité et plus d'efficacité. Enfin, "L'art et l'école": le rapport à l'art nous entretient dans la conscience de quelque chose qui nous dépasse, d'une relation avec un au-delà de nous-mêmes. Il y a certes plusieurs manières de penser ce rapport, mais l'art est un moyen privilégié.

✓ **Quels sont les domaines artistiques ou les artistes que vous appréciez?**

**EM:** En peinture, j'évoquerai MODIGLIANI, en musique, Jean-Sébastien BACH et en sculpture, je

pense à des sculpteurs sur pierre peu connus auxquels je m'intéresse parce qu'ils travaillent en-dehors de la recherche d'une reconnaissance sociale.

**"Si on ne devait plus enseigner que deux disciplines à l'École, ce serait..."**

... le français et les mathématiques. C'est une question d'actualité. Il ne s'agit évidemment pas de réduire l'enseignement à ces deux disciplines, mais la Déclaration de politique communautaire prévoit de manière explicite un recentrage sur les apprentissages de base. Nous allons nécessairement devoir en débattre.

**"Un de mes souvenirs d'élève les plus marquants a été..."**

... qu'après mon expérience de bibliothèque de rue, je me suis rendu compte qu'un des enfants auxquels j'avais lu des histoires était devenu un meurtrier. Cela a constitué un choc pour moi et cela m'a aidé à mesurer la relativité des choses. Nous étions remplis d'intentions très généreuses, mais il faut bien constater que l'éducateur ne maîtrise jamais qu'une petite partie des fruits de son travail. Cela nous impose un devoir de modestie et de persévérance, sans découragement. Aujourd'hui encore, je reste persuadé que l'apprentissage précoce de la lecture est ce qu'on peut faire de mieux dans une perspective d'intégration sociale.

**"Le concept pédagogique, psychologique, sociologique, philosophique... que tout enseignant devrait maîtriser, c'est..."**

Je citerai un concept philosophique qui peut constituer une référence pour chacun, qu'il soit enseignant ou non, mais qui est particulièrement important pour ceux qui s'engagent dans la vie collective: c'est le concept de responsabilité. Je me réfère notamment aux travaux de Paul RICOEUR relatifs à l'éthique de la responsabilité. Si nous devons donner une réponse à ceux qui nous questionnent - en l'espèce, les jeunes -, il s'agit aussi de répondre de notre travail, des résultats de celui-ci par rapport à des impératifs collectifs. Notre impératif collectif - celui des enseignants, mais aussi des directeurs, des pouvoirs organisateurs, des autorités publiques -, c'est d'améliorer l'équité et l'efficacité de l'enseignement. Si cette question de la responsabilité est au cœur de la réflexion philosophique aujourd'hui, c'est notamment parce qu'elle est la réponse la plus satisfaisante aux impasses sociales, mais aussi éducatives, qui sont associées à l'individualisme contemporain. ■