



Licenciée en sciences germaniques, Véronique Biesiaga a enseigné au collège assomptionniste Saint-Michel de Gosselies avant d'en devenir la directrice en 2005. Au moment de quitter ses fonctions, elle porte un regard éclairé sur la dynamique de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Véronique BIESIAGA

« S'ENGAGER PEUT ÊTRE UN PROJET DE VIE »

Entretien : Thierry MARCHANDISE

— **Biesiaga, voilà un nom de famille aux parfums d'ailleurs. D'où venez-vous ?**

— Mes grands-parents paternels sont des émigrés polonais arrivés en Belgique entre les deux guerres. Mon grand-père a travaillé dans les mines et j'ai grandi dans cette ambiance d'immigration où le sens de la communauté est important. Dans les années 1970, nous retournions tous les deux ans en Pologne avec les grands-parents pour voir la famille. Mes racines m'ont sans doute aidé au niveau des langues puisqu'il semble que les langues slaves facilitent l'apprentissage d'autres langues.

— **Vous avez dirigé un grand collège pendant seize ans. Qu'est-ce qui a changé pour vous au cours de ces années ?**

— La question est difficile, car le monde et la réalité changent, et moi aussi j'ai changé. Ce qui me frappe, c'est l'évolution de la fonction de direction. J'ai été la seconde responsable du collège Saint-Michel depuis que le poste n'est plus occupé par des pères assumptionnistes. Le principe et le sens de l'autorité ont évolué dans la société. La confiance ne va plus de soi et il est normal que, dans ces fonctions, il soit nécessaire de faire travailler le collectif plutôt que prendre seul des décisions. Diriger aujourd'hui consiste à travailler la prise de conscience et l'intelligence collective. Nous ne sommes jamais aussi riches que lorsque nous échangeons. Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

« Il y a pénurie d'enseignants alors que c'est une fonction essentielle dans la société. Les élèves ont besoin de professeurs passionnés par l'acte d'apprendre, et passionnants. »

— **Qu'avez-vous pu observer comme changements ?**

— L'autonomie des directions et la confiance du politique à leur égard sont moindres qu'il y a seize ans. Nous avions plus de latitude et étions moins contraints dans des protocoles et des procédures lourdes qui prennent du temps et de l'énergie et apportent très peu de valeur ajoutée au travail effectué dans l'école. C'est dommage, d'autant que l'importance de l'autonomie a été mise en lumière par les études Mc Kinsey dans les analyses Pisa. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas de contrôle. Il y a de l'argent public en jeu et nous avons une responsabilité importante. Mais il y a souvent là un frein à l'imagination et à la créativité, alors

que celles-ci ne manquent pas dans les écoles. Le travail d'une direction consiste aussi à chercher la part de liberté dans le cadre légal.

— **Vous la trouvez ?**

— Dans certains cas, nous avons eu des espaces de liberté. Ainsi, pour les évaluations de fin d'année 2021, la ministre a permis qu'une réflexion soit menée dans chaque école en fonction de la réalité locale. Nous pouvions choisir d'organiser ou non des examens, avec pour lignes de conduite un allègement et une bonne communication aux parents. Ce qui était un peu gênant, c'est que la ministre nous a demandé d'être bienveillants. Comme si nous ne l'étions pas d'habitude ! Mon expérience me permet de dire que la bienveillance est présente, même si elle doit se conjuguer avec les exigences. Il faut être ambitieux pour nos jeunes. Quand on parle des élèves avec les enseignants, il est très rare qu'il y ait du mépris.

— **Y a-t-il eu un renouvellement du corps professoral ?**

— Oui, j'ai constaté un grand rajeunissement des professeurs. Les anciens ont d'abord eu un sentiment de méfiance, mais, rapidement, les jeunes ont pu montrer leurs nouvelles compétences. Cette complémentarité de générations, cette manière différente des jeunes professeurs de voir leur métier ont pu être mises au service du bien commun. Je pense aussi au rôle du SeGEC qui permet aux écoles de l'enseignement libre de faire réseau. C'est une aide aux écoles, aux directions, aux pouvoirs organisateurs, et aussi un apport en formations. J'ai pu apprécier ces dernières années les réflexions menées par le SeGEC avec les directions, et ensuite voir son relais vers le politique. J'ai le sentiment d'avoir été écoutée.

— **Comment avez-vous vécu la covid ?**

— Elle a été une vraie crise pour toute la société. À l'école, tous les projets ont été mis à l'arrêt. Ils devront être relancés. L'énergie a dû être concentrée sur la mission première qui était de garder les élèves accrochés à l'école. Nous ne pouvions plus réaliser les projets qui font la vie d'un collège, car l'école est à la fois un lieu d'apprentissage et un lieu de vie. Toute la partie lieu de vie a été mise entre parenthèses et nous nous sommes focalisés sur les lieux d'apprentissage. La relance ne sera pas réservée à l'école, mais concernera toute la société. Pensons à la culture ! Et dans cette période, il y a eu des incohérences dues aux informations reçues en dernière minute. Je les apprenais par la presse ou les réseaux sociaux. J'avais l'impression que le politique, à chaque niveau de pouvoir, avançait à tâtons. L'essentiel en Belgique, par rapport à d'autres pays, est que les écoles soient restées ouvertes très longtemps.

— **En effet, mais à quel prix !**

— Il a effectivement fallu soutenir nos équipes d'enseignants, d'éducateurs et les membres du personnel qui ont continué à venir travailler au collège. Les enseignants et les éducateurs ont dû se réinventer, se former sur le tas sans nécessairement avoir les moyens puisque les formations en présentiel étaient suspendues. Nous avons dû revoir la communication et la pédagogie. Le signe que le politique aurait pu donner était de vacciner en priorité les personnes travaillant dans les écoles. Et nous avons parfois l'impression que le politique prenait les directions pour de simples exécutants qui n'avaient qu'à traduire dans les deux jours ce qu'elles recevaient par circulaire à dix heures du soir. Cela signifiait une méconnaissance de la réalité du travail dans une école, particulièrement dans le secondaire vu le nombre de personnes qui interagissent et la quantité de groupes différents que les élèves peuvent côtoyer. La covid, par ailleurs, a sans doute permis à la société d'envoyer un message sur l'importance de l'école. Mais il faut alors lui en donner les moyens. Il y a pénurie d'enseignants alors que c'est une fonction essentielle dans la société. Pourquoi cette pénurie ? Les élèves ont besoin de professeurs passionnés par l'acte d'apprendre, et passionnants.

— **Vous avez réalisé en 2017 une mission en Ontario. Que vous a-t-elle apporté dans votre fonction de direction ?**

— Nous avons réalisé cette mission pour le diocèse de Tournai. Avec d'autres directions, j'ai pu ainsi visiter des écoles francophones dans une province anglophone. Ce qui m'a marquée est la différence de culture. En Ontario, ils sont persuadés de l'importance du bien-être, de la confiance en soi, de la responsabilisation, du respect des uns et des autres dans l'étude, et cela dans toute la société. L'école est vraiment le reflet de cette ambiance de bienveillance que j'ai ressentie dès mon arrivée à l'aéroport. Dans les écoles, cela signifie l'apprentissage par l'erreur et la responsabilisation des jeunes, mais aussi des enseignants. Le bien-être des enseignants est pris en compte.

— **Qu'avez-vous découvert d'autre ?**

— J'y ai rencontré des idées proches des plans de pilotage avec des indicateurs clairs et des objectifs communs à définir pour avancer dans la réussite des jeunes. Cela passe par la pédagogie et pas uniquement par la compétence dans la branche que l'on enseigne. C'est aussi dégager les directions et les enseignants de toute une partie du travail administratif qui prend du temps et de l'énergie, pour se concentrer sur l'acte pédagogique, sur l'acte d'apprendre. Cela passe encore par le vocabulaire. Ils ne parlent pas de problèmes, mais de défis, non d'insuffisances, mais d'améliorations nécessaires et d'engagement à la tâche. Cela semble bateau, mais c'est vécu chez eux au quotidien. Il faut être motivé, impliqué. En Ontario, il y a la conviction de l'importance de l'école. Au retour de cette mission, il nous a été demandé de témoigner de ce que nous avons vécu là-bas.

— **Quelle est, selon vous et pour vous, la place de la spiritualité dans une grande école ?**

— Elle recouvre la question du sens et de la verticalité. Nous avons besoin d'élévation. Mais plus comme avant, avec des rites qui ont vécu. Personnellement, je n'en ai plus besoin. Il est important, dans une école, de s'ouvrir aux questions de sens, tout en le faisant dans le respect de convictions différentes. Sans avoir peur d'exprimer ses

propres convictions. Nous sommes une école chrétienne, catholique et assomptionniste, et il faut oser le dire sans être dans l'arrogance. Il est nécessaire de rester à l'écoute dans le dialogue interreligieux où nous avons beaucoup à apprendre. C'était une évidence qu'au collège, il fallait une chapelle, un lieu de spiritualité digne de ce nom et un lieu de beauté, car la beauté appelle à l'élévation.

— **C'est ce que vous avez voulu faire à travers la création de l'Oratorium ?**

— Ce lieu a été inspiré par trois mots : le souffle, l'ouverture et l'accueil. Il me semble intéressant de souligner que nous avons créé à la fois le lieu, un endroit nouveau, mais aussi le sens que nous voulions y mettre. Avec des enseignants, des élèves et le pouvoir organisateur, ce fût un passionnant travail de création dans une grande simplicité. L'inauguration aussi fut simple et un moment fort et ouvert, puisque des représentants des trois religions du Livre

« Il est important dans une école de s'ouvrir aux questions de sens tout en le faisant dans le respect de convictions différentes. »

se sont exprimés sur un ton juste et respectueux les uns des autres. Le défi aujourd'hui est de faire vivre ce lieu, d'autant qu'après l'ouverture, la covid n'a pas favorisé les rassemblements à l'école. Ce sera un défi pour la nouvelle direction de proposer, et non d'imposer comme par le passé, des célébrations différentes qui témoignent. La disposition et l'atmosphère de l'Oratorium permettront aussi des rencontres entre professeurs et élèves, autour des questions de sens.

— **Une directrice qui s'investit à fond jusqu'à ses derniers jours de responsabilité, que va-t-elle faire le 1^{er} septembre ?**

— Je vais me poser, me reposer car j'en ai vraiment besoin. Je vais prendre du temps pour moi, ce que je n'ai pas pu faire en ayant eu des semaines de cinquante à soixante heures de travail ! Prendre le temps d'accueillir ce qui va venir. Me ressourcer dans la musique, la culture. J'ai des projets familiaux et hors famille et des sollicitations. La vie ne s'arrête pas à la fin de l'activité professionnelle. Il faut continuer à s'investir, à être au service autrement. Deux événements ont achevé l'année scolaire et mes fonctions de directrice. En clôturant la dernière assemblée générale des professeurs le 30 juin, le collège, par mon canal, a offert à chacun des professeurs le livre *Mon prof ce héros* publié aux Presses de la Cité. Un livre symbolique et puissant que j'ai découvert en lisant la quatrième de couverture : « *Vingt témoignages saisissants et émouvants, qui disent les grandeurs et les servitudes de l'enseignement, mais aussi le bonheur d'être révélé à soi-même par un maître.* »

— **Et quel a été le second événement ?**

— Lors de la proclamation des rhétoriciens, une forme de célébration de leur réussite. À cause de la covid, l'événement devait avoir lieu à l'extérieur, à distance et assis ! Après des recherches pour une location de matériel, sur une idée de l'économe, nous avons acheté des petites tables basses noires ou blanches. Nous y avons disposé un marqueur noir ou blanc et les avons offertes aux élèves qui ont pu les faire dédicacer par leurs professeurs et leurs condisciples. Un geste symbolique très apprécié ! ■