

Lucier, Pierre
Perspectives 2004

Notes d'allocation de monsieur Pierre Lucier, sous-ministre de l'Éducation, lors de l'Assemblée annuelle de l'ADIGECS, Association des directeurs généraux des commissions scolaires, à Québec, le 16 janvier 2004.

Monsieur le Président,
Chers collègues,
Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie de m'accueillir avec mes collègues dans le cadre de votre réunion d'association et de m'avoir ainsi permis d'honorer un engagement pris antérieurement et lié à des intérêts québécois importants. Merci de votre compréhension.

Il m'est très agréable de vous retrouver après une absence de presque sept années – une absence au cours de laquelle je n'ai cependant pas cessé de suivre l'évolution de notre système d'éducation dans son ensemble, ce qui explique sans doute partiellement que j'aie vécu mon retour comme une « rentrée à la maison ». Je vous salue tous cordialement, celles et ceux avec qui je renoue, celles et ceux dont j'ai plaisir à faire la connaissance.

Dans le cadre de ces journées de rencontre, il est de tradition que le sous-ministre partage ce qu'il perçoit de la conjoncture et des enjeux qui s'annoncent pour les mois à venir, dans une sorte de discours sur l'état de l'union que, rassurez-vous, je ne transformerai ni en discours du trône ni en sermon sur la montagne! Je m'en acquitterai aujourd'hui en quatre temps. Je commencerai en parlant de nous, de ce qui nous rassemble comme de ce qui nous distingue : ce sera ma manière de rappeler notre mission et nos responsabilités. Ce sera la première partie de mon exposé. Dans un deuxième temps, je traiterai du chantier qui nous sollicite en priorité : l'implantation de ce que, faute de mieux, nous appelons la réforme de l'enseignement primaire et secondaire. La troisième partie sera d'allure plus proprement prospective. Je me propose d'y faire le point sur l'entreprise gouvernementale de réingénierie – ou de modernisation de l'État, comme on préfère maintenant l'appeler. Enfin, en quatrième lieu, j'évoquerai brièvement certains paramètres clefs du contexte qui se dessine et dans lequel nous sommes appelés à travailler ensemble. Vous me permettrez d'aborder toutes ces choses de la manière la plus directe et la plus transparente possible, tout en respectant mon devoir de réserve.

1. Notre mission

Il y a bien des façons de parler de la mission. Pour ma part, j'aime bien celle qui consiste à partir de celles et ceux qui ont charge de la porter, de la promouvoir et de la réaliser. À cet égard, nous sommes, vous et moi, vous et nous, dans des situations remarquablement comparables. À titre de premiers responsables administratifs, nous servons des élus à qui la population confie un mandat de mise en œuvre d'une mission que nos lois définissent et dont elles précisent les devoirs et responsabilités qui en découlent pour les uns et pour les autres.

Cette similitude de nos situations me semble appeler un certain nombre de remarques qui concernent aussi bien les bases de notre solidarité que les assises de notre vision de la chose publique. La première – la plus importante, à l'évidence –, c'est que, si légitime soit-elle, la

perspective du « service des élus » ne doit pas occulter ce fait incontournable que nous sommes nous-mêmes porteurs de la mission. Comme premiers fonctionnaires responsables, nous ne sommes pas seulement sous la direction politique d'élus qui, eux, porteraient la mission. La vérité, c'est plutôt que nous sommes, avec eux, responsables de promouvoir et de réaliser la même mission. La loi du Ministère est claire à cet égard, qui stipule que « l'autorité du sous-ministre est celle du ministre » (article 8). La Loi de l'instruction publique n'enseigne pas d'autre doctrine à votre sujet. Vous devez, précise-t-elle, « assister le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs » (article 201). C'est dire que nous ne pouvons pas être des gestionnaires chargés des seules affaires administratives d'organisations qui, incidemment, s'occupent d'éducation, laissant entendre par là que nous gérons cela comme nous gérerions n'importe quel autre trafic. Ceux qui nous mandatent et ceux pour qui nous concevons ou assurons les services sont donc en droit de s'attendre à trouver en nous des gestionnaires des dimensions les plus essentielles de la chose éducative. En clair et en bref, et même s'ils appellent des compétences spécifiques, les programmes de formation, la réussite éducative et la pédagogie elle-même, par exemple – il faudra dire tantôt la même chose de la réforme elle-même –, ne peuvent pas ne pas être au cœur de nos préoccupations et de nos engagements quotidiens. J'avais l'habitude de dire des chefs d'établissements universitaires qu'ils sont, ex officio, les premiers responsables et les premiers porte-parole académiques de leur établissement. Quelque chose de cela vaut pour nous, j'en suis convaincu.

La similitude de nos situations – et ce sera ma deuxième remarque – n'autorise pas pour autant à gommer des différences importantes, dont la teneur explique qu'il n'y ait pas, entre nos niveaux de responsabilité, quelque rapport de subordination. Les différences, elles sont claires pour l'essentiel et elles trouvent leur source dans les missions que nos lois définissent pour chacune des instances que nous servons. Pour vous, il s'agit d'assurer, sur le territoire que vous desservez, les services éducatifs à celles et ceux qui y ont droit. Pour nous, il s'agit de travailler à la mise en œuvre des responsabilités ministérielles de promotion de l'éducation, de définition des politiques éducatives, de répartition des ressources et d'évaluation du système. Ces différences appellent des complémentarités évidentes, mais elles ne font pas de nous vos « patrons ». La logique de nos lois et de notre système est à la fois plus subtile et plus dynamique : nous accomplissons, chacun pour notre part, des mandats liés à des volets distincts de la mission éducative. Nous avons, vous et nous, des responsabilités propres, convergentes mais différentes, que nous remplissons sous la direction de nos autorités, dont la loi prévoit aussi les relations qu'elles ont entre elles.

L'explicitation de ce qui nous unit et de ce qui nous distingue n'est pas un exercice purement théorique. Je tiens à vous dire que, à mes yeux et pour ma propre gouverne, elle entraîne des perspectives d'action clairement campées. C'est elle, par exemple, qui doit inspirer fondamentalement notre comportement en matière de planification stratégique, une opération dont vous avez parlé mercredi et à propos de laquelle vous nous aviez naguère pertinemment rappelé la nature et les dimensions de nos patinoires respectives. Dans la foulée des réalignements exigés par la nouvelle approche gouvernementale, nous y travaillons avec un souci renouvelé d'identifier les cibles et les « livrables » qui sont du ressort de notre mission propre. Vous en « tiendrez compte » progressivement et en temps et lieu, comme le prévoit la loi. Mais ce ne sera pas sous le mode de la déduction ou dans une perspective de subordination de type hiérarchique. Vous avez vos tâches propres, et nous avons les nôtres, les unes et les autres aux services d'un même service public.

C'est cette même explicitation qui guide notre volonté partagée de faire évoluer les rencontres périodiques que les représentants de votre association tiennent avec les membres de l'équipe sous-ministérielle. Vos représentants, mes collègues et moi-même, nous avons souhaité y développer un type de dialogue et d'échange de caractère plus prospectif et plus stratégique – je n'ai pas dit « abstrait » – autour d'enjeux que nous avons à affronter dans la mouvance de nos mandats spécifiques, plutôt qu'à nous informer de ce que nous traitons couramment à de multiples instances. Il me semble pouvoir dire que nous avons déjà franchi en ce sens des pas prometteurs. Je m'en réjouis. Et j'estime que l'approfondissement de la nature de nos rapports à l'intérieur de notre système nous aidera à poursuivre dans cette voie, qui en est une de respect de nos champs respectifs de décision.

Ces rappels concernant nos missions et ce que nous sommes ne constituent pas un détour. En tout cas, si c'en est un, permettez-moi d'y voir un détour par les fondements. Permettez-moi aussi de considérer que c'est une expression d'estime que de souhaiter un tel dialogue avec vous. Aussi est-ce sur cette toile de fond que je veux aborder les autres thèmes que j'ai annoncés.

2. La réforme en cours d'implantation

La réforme en cours est un vaste chantier qui complète son premier tour de roue au primaire et qu'une centaine d'écoles secondaires commencent à expérimenter cette année. C'est une énorme entreprise, structurante s'il en est, dans la mesure où elle établit le cadre même des cheminements d'apprentissage, leurs objectifs, leur esprit, leur cohérence, leur évaluation. Nous en attendons qu'elle soit le vecteur même de l'accroissement de la réussite de celles et ceux qui fréquentent nos écoles.

Je n'ai pas l'intention de rappeler ici le contenu, les tenants et aboutissants de cette grande rénovation, non plus que les nombreux défis qu'elle découpe pour nous tous et, au premier chef, pour les enseignants et pour les directions d'établissement. Qu'il suffise de dire qu'elle figure sûrement au premier rang des facteurs qui dessineront pour nous la figure réelle de notre école de ce début de 21^e siècle. Je veux plutôt et seulement mettre en évidence deux paramètres de ce grand chantier : son caractère prioritaire et les impératifs de gestion qu'il entraîne pour nous.

Prioritaire, d'abord, cette rénovation de notre école de base l'est très explicitement dans la « courte liste » du plan d'action ministériel et gouvernemental. Sous le signe de l'accroissement de la réussite, dont elle est le principal point de chute et de convergence, elle intègre, comme il se doit, les nouvelles actions dont le gouvernement fait la promotion, tels l'accroissement du temps d'enseignement au primaire, l'introduction de l'anglais, langue seconde en première année du primaire, le développement du tutorat et de l'aide au devoir et, plus globalement, des actions d'encadrement des élèves. Et il en sera de même pour tout autre accent nouveau que le gouvernement pourrait éventuellement décider de promouvoir.

Pour le ministre et pour nous, ces nouveautés s'inscrivent et doivent s'inscrire dans le mouvement de la réforme, à la manière d'insistances souhaitées par des couches importantes de la population, et sans aucune distorsion de perspectives. Le discours ministériel est constant à cet égard, qui place l'ensemble de ces actions sous le signe du renouvellement en cours de l'école québécoise. Je tiens à vous redire ici que, sous l'impulsion du ministre, mes collègues et moi-même, nous maintenons le cap sur l'implantation de la réforme, une entreprise collective qui mobilise toujours des milliers d'intervenants dans le réseau et qui

plonge ses racines dans des mouvements de fond qui transcendent d'emblée le registre des préférences passagères. Ne cherchez donc pas, à ce chapitre, à détecter quelque hésitation dans l'action ministérielle et gouvernementale : nous sommes pleinement engagés dans la rénovation entreprise. Pour ma part, bien plus qu'un devoir d'office, il y a même là un objet de conviction : ce que nous sommes à accomplir s'inscrit dans ce que l'on peut observer de mieux inspiré et de mieux orienté dans les réformes éducatives promues dans de nombreux systèmes de l'hémisphère nord.

Une telle priorité entraîne pour nous des impératifs de gestion concertée. Pour ma part, j'y accorde une très grande importance stratégique. C'est ce que j'ai voulu signifier en présidant moi-même les tables de pilotage qui encadrent l'implantation de la réforme. Je veux qu'il soit clair qu'il s'agit de chantiers et de priorités ministériels. Je continuerai à le faire avec détermination. Avec détermination et dans la perspective d'un pilotage partagé, car c'est cela que nous expérimentons graduellement et qui me semble particulièrement porteur. À ces tables, nous ne siégeons pas en touristes, en gérants d'estrade ou, pire, en voyeurs. Nous ne nous réunissons pas pour « jaser ». Il s'agit de pilotage responsable : nous y sommes donc « dans la cabine » de pilotage et, chacun pour la part qui concerne ses responsabilités, littéralement « aux commandes ». Et dès lors responsables devant les acteurs du système et envers ceux qui nous désignent à nos postes. Avec nous, avec les directions d'école et les autres membres, vos représentants de l'ADIGECS sont partie prenante à cette gouverne concertée et solidaire. Et ils le font très bien. Je vous invite à être en contact avec eux. Pour ma part, je tiens pour acquis qu'ils agissent en lien avec vous.

S'agissant de l'implantation de cette rénovation de l'école québécoise, permettez-moi de formuler une question qui me préoccupe, je ne vous le cache pas, et autour de laquelle il conviendrait que nous poursuivions nos réflexions. Il s'agit du type d'accompagnement et de soutien qu'il est normal d'attendre du Ministère quand il s'agit d'implanter ce genre d'innovation sur le terrain, sur vos territoires et dans vos écoles. Pour le moment, je suis un peu perplexe à cet égard. Ainsi, il m'arrive de penser que nous allons un peu loin en conduisant nous-mêmes des opérations qui ne sont pas strictement de l'ordre des orientations et du « policy making ». Il me semble que nous y sommes même parfois tout près de l'activité pédagogique, voire pas très loin de la porte de la classe. En revanche, je constate bel et bien que les personnels, ceux des écoles et les vôtres, réclament de telles initiatives, les uns alléguant qu'ils n'auraient pas la capacité de les conduire eux-mêmes, les autres, que les choses ne se feraient pas si le Ministère se retirait et s'il prenait les choses de plus loin. De quoi être partagé entre la conviction que ce sont les commissions scolaires qui ont mission de service sur le terrain, l'obligation de faire en sorte que les politiques éducatives s'implantent efficacement et le souci de ne pas décevoir les attentes et les appels venant des intervenants de première ligne. De quoi, aussi, s'interroger sur la validité et la fonctionnalité de nos pilotages, les vôtres, les nôtres, et ceux dans lesquels nous sommes partenaires.

La question n'est pas nouvelle et on ne peut pas la résoudre de manière simpliste ou cavalière. Mais, revenant après quelques années d'absence, je suis contraint de constater, non sans un certain étonnement, que les choses n'ont pas beaucoup décanté à cet égard et que la volonté partagée d'affirmer l'autonomie des commissions scolaires n'a pas totalement investi le champ le plus central de votre mission, celui, proprement éducatif, de la formation et de la pédagogie. J'observe même que notre réforme elle-même, lancée avec le ferme propos de promouvoir des visées et non des méthodes pédagogiques, est doucement revenue vers la pédagogie, entraînant dans son sillage nos opérations d'implantation. Je souhaiterais que nous puissions réfléchir ensemble à cela, vous confessant d'emblée que mes années passées

dans une institution qui est de celles qui, surtout en matière académique et pédagogique, sont farouchement autonomistes – et à bon droit – n’ont fait que confirmer une lecture déjà enracinée de nos lois et de nos missions respectives. En tout cas, il me semble que le cœur et le sens de votre propre pilotage est ici en cause, un pilotage, soyez-en sûrs, que nous ne vous empêcherons pas d’assumer pleinement, conformément à votre mission éducative. Cela n’est d’ailleurs peut-être pas sans lien avec la réingénierie de l’État, dont je veux maintenant dire quelques mots.

3. Réingénierie et modernisation

Le premier ministre du Québec a lancé une importante opération de modernisation de l’État québécois, de ses structures, de ses façons de faire. Il l’a dit et répété, les objectifs et les enjeux dépassent largement la perspective des économies budgétaires, encore qu’il ne soit pas du tout insensé de vouloir vivre selon ses moyens. Ce qui y est prioritairement visé, c’est l’amélioration des services aux citoyens, au meilleur coût et en mettant à profit les moyens les plus efficaces possible.

En raison de son poids à tous égards, l’éducation figure naturellement en bonne place dans ce grand projet. Un chantier, piloté par notre ministre, y est même spécifiquement consacré, avec des couleurs clairement affichées : recentrer le système d’éducation autour de l’élève et de l’étudiant – recentrer, ou centrer plus nettement, si vous préférez, puisque les élèves et les étudiants ne sont tout de même pas en dehors des visées actuelles du système. Je participe moi-même aux travaux du comité de pilotage de ce chantier. Vous comprendrez qu’il ne me revient pas de faire rapport de ces travaux. Je peux par ailleurs partager avec vous un certain nombre de considérations portant sur certains paramètres pratiquement incontournables que « tout réingénieur devrait savoir ».

Disons d’abord et d’emblée que l’État n’est pas seul à avoir mission en éducation. Notre système est plutôt un ensemble complexe d’institutions et d’intervenants, dont plusieurs faisaient œuvre d’éducation avant même que l’État ne décide de s’en occuper. Cela ne relativise en rien le rôle maintenant central de l’État en cette matière, ni la nécessité de reconnaître que l’éducation constitue une des missions essentielles de l’État. Cela oblige seulement à aborder les choses avec un peu de modestie et avec une conscience vive de la complexité des systèmes d’éducation, du fait qu’il accueille ici près de deux millions de personnes et, par les relations familiales, amicales ou professionnelles, rejoint sans doute une partie majoritaire de la population. Et puis, c’est un système qui, en dépit de certains ratés, réussit des performances remarquables et remarquées. La réingénierie en éducation est dès lors interdite aux apprentis sorciers et aux cow-boys, ou à ceux qui pourraient oublier que notre société y est concernée dans son centre même, ses enfants, ses adolescents, ses jeunes, ses adultes, l’ensemble de ses forces vives, et cela, dans leur cheminement de développement personnel et d’apprentissage. On le voit, on revient toujours infailliblement à la mission éducative elle-même : c’est elle qui doit être ici la première référence et c’est bien sur cette base que, pour ce qui le concerne, le Ministère conduit ses propres travaux de réingénierie.

Le fait que nous soyons déjà engagés dans une vaste opération de réingénierie de l’enseignement primaire et secondaire constitue un deuxième paramètre à prendre en compte. Car c’est bien ce qu’est la réforme, considérée selon l’ensemble de ses facettes. Je dirai même qu’il n’en est pas de plus structurante et de plus porteuse pour notre modernisation, surtout quand on y intègre les accents nouveaux voulus par le gouvernement. À moins que tout le monde ne se soit trompé en convenant de la réforme en cours – et cela, c’est beaucoup

de monde! –, le sens des responsabilités et un minimum de suite dans les idées imposent ici leurs exigences. C'est qu'on ne joue pas avec de tels systèmes, encore moins avec l'éducation. En inscrivant cette réforme dans ses priorités, le plan de match gouvernemental ne dit pas autre chose : en enseignement primaire et secondaire, nous sommes déjà en marche. De plus, certains projets spécifiques de réingénierie sont déjà annoncés : je pense ici au projet de créer un ordre professionnel des enseignants, dont la mise sur pied entraînera de soi une importante réingénierie de processus au Ministère même. Je pense aussi à ce qui pourrait découler des décisions qui seront prises en rapport avec le rendez-vous que nous avons avec les clauses dérogatoires touchant la place de la religion à l'école.

Troisième paramètre à considérer : des opérations majeures sont prévues en enseignement supérieur, dont les résultats seront évidemment déterminants pour la suite de toutes les réingénieries en éducation. Une commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités commencera ses travaux à la mi-février et, au cours du printemps, on tiendra un forum sur l'avenir de l'enseignement collégial. Ces opérations commanderont largement la suite des choses, car il n'est évidemment pas question de conclure avant de commencer!

Je tiens ici à attirer votre attention sur le fait que ces débats vous concernent inévitablement. Si certains d'entre vous ont pu penser que, en raison de ces événements ciblés – ou pire, en raison des engagements antérieurs communs du ministre ou du sous-ministre –, l'enseignement primaire et secondaire allait passer au second plan et que le Ministère n'en aurait que pour le post-secondaire, eh bien! ils se trompent. Il faut les rassurer; au besoin, les en dissuader avec vigueur. Outre qu'ils ne peuvent pas oublier la réforme prioritaire sur laquelle nous gardons le cap, ils doivent prendre acte de ce que, en lançant le rapport Bédard, les commissions scolaires ont sûrement fait ce qu'il fallait pour que l'on n'oublie pas de parler de l'école de base et de la formation professionnelle. En fait, pour quiconque pense réingénierie de système, il n'est guère possible de soulever des questions qui ne ressemblent pas un peu à celles que pose ce rapport. En fait, le forum sur l'enseignement collégial, pas plus que le comité présidé par notre ministre, d'ailleurs, ne pourra pas faire l'économie de l'exploration d'hypothèses qui sont d'ores et déjà sur la place publique et figurent forcément au menu de toute réflexion de réingénierie. On sait que certaines avenues sont d'ores et déjà exclues – le ministre l'a dit de l'« abolition » des collèges. On peut sans doute aussi penser que des voies qui nous singulariseraient encore davantage en Occident seront vraisemblablement écartées sans trop d'hésitations. Mais, cela étant dit, des questions sont posées, qui exigent réflexion, analyse et discernement. Je n'ai pas à les commenter ici, mais, s'agissant de réingénierie, il faut bien reconnaître qu'elles font même sans doute partie des incontournables. Vous ne pourrez donc pas être absents de leur discussion, notamment en ce qui a trait à la formation professionnelle et à l'articulation de nos ordres d'enseignement.

Ce n'est révéler aucun secret d'office que de vous dire que le comité présidé par notre ministre devra tenir compte de l'ensemble de ces paramètres; ceux-ci balisent même forcément son travail. De rappeler aussi que sa ligne de fond – ou sa ligne de crête, si vous préférez les hauteurs! –, c'est celle de l'élève et de l'étudiant, dont il s'agit de favoriser au mieux la réussite de leur cheminement, partout sur le territoire du Québec, et de contribuer ainsi à faire de l'éducation et de la réussite éducative un ferment pour le développement de l'ensemble des régions du Québec. Ce sont d'ailleurs là les deux attentions prioritaires que notre ministre ne se lasse pas de répéter quand il traite du chantier gouvernemental de modernisation dans le domaine de l'éducation et, plus globalement, de ses priorités d'action.

4. Une conjoncture difficile

Je terminerai en évoquant brièvement deux éléments-clefs de la conjoncture dans laquelle nous aurons à travailler ensemble au cours des prochains mois. Vous pourriez me souligner que, avec ce que j'ai déjà évoqué, « la chaloupe est pleine ». Et vous n'auriez pas tort! Mais il nous faut quand même avoir une idée commune des flots sur lesquels nous aurons à ramer!

Il y a d'abord les perspectives budgétaires : elles ne sont pas roses, autant ne pas se raconter d'histoire. Oui, le gouvernement tiendra parole et investira en éducation et en santé nettement plus que dans les autres secteurs. Mais, avec les taux de croissance budgétaire prévus, on ne voit pas bien comment il pourra le faire à la hauteur des facteurs de croissance de l'ensemble du système d'éducation. Je ne sais pas plus que vous ce que seront les crédits mis à notre disposition. Mais nous serions mal venus de rêver en couleurs. À moins de revirements pour l'instant imprévisibles, ce sera donc ardu pour tout le monde. Nous ferons tout pour que les choses se fassent dans le bon sens et dans l'équité. Dans la transparence également. Mais nous ne pourrons pas changer les dures règles de l'addition et de la soustraction.

Et puis, ce seront des mois de négociations des conventions collectives du secteur public. Là aussi, ce serait céder à la langue de bois que de dire que les choses s'annoncent aisées. En fait, il n'y en aura pas de facile! Surtout si se combinent à des discussions déjà difficiles par nature des composantes de type atmosphérique ayant des traits et des accents d'un affrontement idéologique et politique. De concert avec le ministre et avec l'appui compétent de notre collègue responsable, je suis et suivrai de près cette démarche délicate, avec le souci sans cesse rappelé de garder le cap sur notre mission et sur ce qu'elle exige de cohésion et de volonté de convergence.

L'ensemble de cette conjoncture sera notre réel commun des mois qui viennent. À défaut de disposer d'une boule de cristal ou de tenir le secret des solutions rapides, je tiens à vous assurer d'une chose : nous serons ensemble et solidaires dans cette navigation. Telle est bien l'intention du ministre lui-même. Telles sont aussi ses attentes et les miennes vis-à-vis de l'équipe sous-ministérielle.

* * *

Je m'arrêterai ici, conscient d'avoir déjà abusé de votre hospitalité. En vous redisant – et je les sais partagés – mon engagement inconditionnel pour la promotion et la réalisation de la mission éducative et, tout à la fois, ma volonté de le faire dans le respect des responsabilités différentes, mais complémentaires, qui sont les nôtres.

Je vous remercie de votre attention et nous souhaite une année de collaboration et de réussite. Bonne année à tous!

§ § §