

Un mécanicien qui aime à roder sa machine

Gilles Drouin

Pierre De Celles commence toujours sa journée à 7h30 le matin. «Pendant la journée, je m'impose un horaire très dense de rencontres avec les gens, alors j'aime bien travailler mes dossiers avant 9h00», explique le nouveau directeur général de l'École nationale d'administration publique. Simple et calme, Pierre De Celles croit beaucoup en la consultation. «Je ne suis pas ici pour imposer mes idées. Je me perçois plutôt comme un mécanicien qui aime à roder sa machine.»



Pierre De Celles

Mathématicien de formation et professeur par vocation, un concours de circonstance lui a rapidement fait délaisser l'enseignement à temps plein. En effet, un an après ses débuts comme professeur en didactique des mathématiques à l'Université du Québec à Trois-Rivières, soit en 1971, on lui confie la direction du département des sciences de l'éducation. «Comme beaucoup de gens qui ont joint l'Université du Québec à sa création, raconte Pierre De Celles, j'ai été happé par les tâches administratives. Cela a sans doute été la décision la plus difficile de ma carrière. Je savais qu'en acceptant cette responsabilité, je mettais le doigt dans l'engrenage administratif et que je devrais délaisser un travail d'enseignement que j'aimais et qui me réussissait bien.» Aujourd'hui, Pierre De Celles ne regrette pas sa décision, d'autant plus qu'il n'a jamais complètement perdu le contact avec le métier de professeur; il a été chargé de cours à l'ENAP de 1980 à 1988. D'ailleurs, il trouve un côté «pédagogique» à l'administration. «Il faut dire aux gens ce qu'on attend d'eux, leur montrer les grandes tendances.»

«Au fil des ans, j'ai acquis la conviction que l'économie universitaire, son fonctionnement, est saine en elle-même (...).»

Pierre De Celles est un homme aux expériences multiples. Il entreprend un huitième mandat différent depuis 1971. «Je ne suis pas tellement heureux dans la routine, mais je n'entreprends jamais un mandat en me demandant ce que je vais faire quand il sera terminé. J'ai un travail à faire et je le fais.»

Il a fait le tour du jardin des «vices», se partageant entre l'Université du Québec et l'Université Laval. Il a été tour à tour adjoint au vice-recteur puis vice-recteur à l'enseignement et à la recherche à l'UQTR; vice-recteur adjoint aux affaires professorales et étudiantes à l'Université Laval; vice-président à la planification et vice-président aux communications au siège social de l'Université du Québec; vice-recteur aux affaires professorales et étudiantes puis vice-recteur exécutif à l'Université Laval. En plus, lors de son mandat au siège social de l'Université du Québec, il a assumé la direction intérimaire de la Télé-université. «Ce tour du jardin m'a permis de toucher à de nombreuses facettes de la vie universitaire. La direction générale de l'ENAP m'offrait la possibilité d'intégrer tous ces éléments.» Il gardait cependant un attachement envers l'ENAP. Chargé de cours, il a aussi siégé pendant six ans au conseil d'administration de l'École.

Pierre De Celles considère que la planification est au cœur de l'administration universitaire. «Au fil des ans, j'ai acquis la conviction que l'économie universitaire, son fonctionnement, est saine en elle-même. Bien administrée, on arrive à vivre avec ce que certains considèrent des contraintes, par exemple la liberté académique. Mais il faut prendre le temps de planifier.»

Il se retrouve aux commandes de l'ENAP pour orchestrer le lancement de l'École vers l'an 2 000. Selon lui, l'ENAP devra s'adapter aux nouvelles réalités de l'administration publique. «Au moment de la fondation de l'École, la fonction publique regorgeait de spécialistes. Ces avocats, économistes et sociologues n'avaient cependant pas de formation ou d'expérience en gestion et en administration. L'ENAP a donc joué un rôle de recyclage, de perfectionnement de ces cadres. Maintenant, on compare le public et le privé, le fonctionnaire doit se préoccuper de démographie, d'environnement, de droits de la personne, de déontologie, de mondialisation de l'économie, de diplomatie.»

«(...) retrouver le feu sacré, le goût de l'action, cet état d'âme qui a marqué les débuts de l'Université du Québec»

Les nouveaux cours de l'ENAP devraient être offerts vers 1990-1991. «L'exercice sera très exigeant parce qu'après 20 ans, on prend des habitudes. J'aurai à manoeuvrer entre deux réalités. Une, externe, qui me demande d'agir rapidement et à qui je dois dire que l'université ne peut virer à 90 degrés du jour au lendemain, qu'il faut du temps pour travailler en profondeur. L'autre, interne, où je devrai convaincre les gens du potentiel incroyable de l'ENAP, leur donner la conviction qu'il est possible de faire de grandes choses. Il nous faut retrouver le feu sacré, le goût de l'action, cet état d'âme qui a marqué les débuts de l'Université du Québec.»

Réf. Réseau, Octobre 1989

Gilles Drouin