

PAUL INCHAUSPÉ

UNE FIGURE MARQUANTE DU MONDE DE L'ÉDUCATION

Pendant plus de quatre décennies, monsieur Paul Inchauspé a mené au Québec une double carrière de gestionnaire émérite et d'intellectuel engagé. En parallèle à l'exercice d'importantes tâches administratives, il a en effet enrichi de ses analyses et de ses réflexions les nombreux débats ayant cours chez-nous dans les milieux de l'éducation. Nous traçons ici un portrait de ce remarquable éducateur. Nous proposons d'abord un survol de son parcours professionnel. Puis, nous tentons de dépeindre l'homme en évoquant successivement son leadership, sa capacité de vision, son esprit novateur de même que sa rigueur et son efficacité dans la gestion. On termine avec une brève présentation de ses écrits, introduisant ainsi le lecteur à la bibliographie complète de l'oeuvre écrite de l'auteur, oeuvre dont le présent site rend le vaste corpus immédiatement accessible en ligne.

LE PARCOURS

Né en France au Pays Basque, Paul Inchauspé y poursuit des études supérieures en philosophie et en sociologie. Du milieu des années cinquante au milieu des années soixante, il enseigne la philosophie dans des lycées français à Bordeaux et à Angers. De 1958 à 1966, concurremment à ses tâches d'enseignement, il exerce la fonction d'attaché de recherche au CNRS dans les domaines de la psychosociologie, de la sociologie et de la sociologie de l'éducation.

Arrivé au Québec en 1966, il reprend son métier d'enseignant en devenant professeur de philosophie au Collège Mont-Saint-Louis, puis au Cégep du Vieux-Montréal. C'est dans ce dernier établissement qu'il accède en 1972 à un poste de gestionnaire à titre de directeur adjoint des services pédagogiques, services dont il prend la direction en 1976.

Durant les sept années qui suivent, il accomplit un remarquable travail de redressement et de recentrement de la vie académique de ce qui est alors le plus important établissement collégial francophone du Québec.

Poursuivant sa carrière de gestionnaire et sollicité à cet effet, il accède en 1983 au poste de directeur général du Collège Ahuntsic. Cet établissement est alors secoué par une grave crise interne ayant donné lieu à une enquête ministérielle. Sitôt en poste, Paul Inchauspé met en branle d'importantes réformes qui, en quelques années, insuffleront un nouvel élan à la vie institutionnelle de la communauté collégiale d'Ahuntsic: assainissement du climat de travail, mise en place d'une nouvelle structure administrative interne, refonte complète des règles de gestion, création d'un service des programmes qui fera école dans le réseau collégial, redressement spectaculaire des finances, accroissement important de la clientèle. Toujours animé du même souci de renouveau et afin de diversifier les sources de financement des projets de développement du Collège, il met sur pied une fondation dont la première réalisation consiste en une fructueuse campagne de levée de fonds en faveur de l'Institut des communications graphiques du Québec (ICGQ). Cette sollicitation permet en effet d'amasser plus de huit millions de dollars (8 000 000 \$) en argent et en équipement. Créé au début des années 90 sous l'impulsion de Paul Inchauspé et avec l'aide d'un regroupement d'organismes et d'entreprises, l'ICGQ aménagera en 1996 dans un bâtiment neuf situé à proximité du Collège Ahuntsic.

Parallèlement à ses tâches de gestionnaire, Paul Inchauspé s'implique intensément dans un grand nombre d'organismes reliés au milieu de l'éducation. Ainsi, à titre de président, de vice-président ou de membre, il siège aux conseils d'administration du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), de la Société de publication Critère, de l'École supérieure de danse du Québec, de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), du Regroupement des collèges du Montréal métropolitain (RCMM), de Télé-Québec. On le retrouve également comme membre actif de plusieurs conseils consultatifs ou comités de travail, notamment au Comité permanent de révision des structures d'accueil pour l'université, à la Commission des directeurs des services pédagogiques des cégeps, au Conseil des collèges, au Comité conseil du conseil d'administration du Fonds FCAC pour le programme de subvention à la recherche ACSAIR, au Comité aviseur du Fonds FCAC chargé d'examiner les orientations des programmes "Équipes et séminaires" et "Établissement des nouveaux chercheurs", au Comité de liaison Enseignement collégial - Enseignement supérieur (CLECES), au Comité des vingt ans des cégeps, au Comité du conseil d'administration de l'UQAM chargé d'examiner les doléances du département des Sciences administratives, à la Délégation collégiale du programme Performa de l'Université de Sherbrooke, au Comité organisateur du Colloque national sur l'enseignement postsecondaire organisé par le gouvernement fédéral en 1987, au Conseil supérieur de l'éducation (président de la Commission de l'enseignement supérieur, président du Comité du Rapport annuel 1994, président du Comité sur la spécificité montréalaise en éducation), au Conseil régional de développement de l'Île de Montréal (membre de la Table de concertation puis vice-président du Comité de travail sur la compétitivité internationale et la modernisation de l'économie; membre de la Table de concertation sur l'attractivité de l'Île de Montréal et l'aménagement métropolitain).

Par ailleurs, à titre de délégué canadien, Paul Inchauspé est l'auteur d'une étude sur l'enseignement post-obligatoire au Québec menée par l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) en 1987. Il est également le rédacteur principal des chapitres II et III du rapport "Préparer les jeunes au XXI^e siècle", rapport produit en 1994 par le Groupe de travail sur les profils de formation au primaire et au secondaire, comité formé par le gouvernement du Québec et présidé par M. Claude Corbo alors recteur de l'Université du Québec à Montréal. En 1995-1996, il agit à titre de commissaire à la Commission des États généraux sur l'éducation pour laquelle il produit plusieurs études et analyses. Dans la foulée des travaux de cette commission, il est par la suite nommé président du Groupe de travail sur la réforme des curriculums d'études du primaire et du secondaire. Sous le titre "Réaffirmer l'école", le rapport du groupe est publié en juin 1997. Paul Inchauspé est le rédacteur principal des chapitres 1, 2, 3, 5 et 7 (Paul Vachon est le rédacteur principal des chapitres 4 et 6, alors que Jean Hénaire est le rédacteur des annexes). Deux années plus tard, Paul Inchauspé se voit confier la responsabilité de mener une consultation publique en vue de l'élaboration d'une politique gouvernementale de formation continue. Cette démarche conduira à la publication, en juillet 1999, d'un rapport intitulé "Vers une politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue".

Pour conclure ce survol, rappelons qu'en mai 1998, lors de la 13^{ième} édition de son Gala annuel, l'Institut d'administration publique de Québec a décerné à Paul Inchauspé son "Prix carrière 1998", prix qui souligne les performances administratives exceptionnelles ayant marqué le parcours du récipiendaire. Rappelons également que lors d'un banquet d'honneur tenu lors de son colloque de juin 1998, l'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC) a tenu à rendre un vibrant hommage à ce pédagogue hors pair. Finalement, en 2009 ce fut au tour de l'Université de Sherbrooke de souligner les mérites de cet éducateur en lui décernant un doctorat honorifique. L'hommage présenté à cette occasion par le professeur Olivier Dezutter, vice doyen à la recherche, se concluait ainsi: "Paul Inchauspé est à la fois un pionnier, un développeur et un innovateur, mais aussi un visionnaire, voire un sage, dans le champ de l'éducation au Québec. En lui attribuant un doctorat honorifique, l'Université de Sherbrooke reconnaît la contribution exemplaire d'un intellectuel, d'un gestionnaire et d'un citoyen engagé qui a su inspirer les grandes décisions qui ont marqué l'évolution de notre système éducatif."

L'HOMME

Son leadership

Le leadership suppose la conjugaison de plusieurs facteurs, notamment un haut degré de compétence pour interpréter la conjoncture, une grande capacité d'écoute, l'aptitude à motiver les collaborateurs, l'audace dans les prises de décision et la fermeté dans l'action. Ces qualités ont toujours été présentes chez Paul Inchauspé. En effet, la justesse de ses analyses de situation, la transparence dans ses prises de décision, la clarté de ses

communications, la puissance de ses convictions, tout chez lui contribue à en faire un leader non seulement incontesté mais profondément respecté de tous ceux qui travaillent à ses côtés ou sous son autorité.

Le leadership qu'exerce Paul Inchauspé possède un caractère hardi et proactif. Ainsi, pendant les années durant lesquelles il préside aux destinées du Collège Ahuntsic, il prend constamment l'initiative d'aller affronter les problèmes sur le terrain. Face à la traditionnelle méfiance dont les professeurs entourent les gestionnaires d'établissement, il entreprend une tournée des départements d'enseignement afin de rencontrer personnellement chacun des enseignants et il multiplie ses interventions aux journées pédagogiques, aux rencontres disciplinaires, aux symposiums, colloques ou congrès des diverses instances locales ou nationales.

Sa capacité de vision

Tout au long de sa carrière d'administrateur et de gestionnaire, Paul Inchauspé exerce avec une acuité exceptionnelle ce qu'il qualifie lui-même de "fonction de vigie". Il s'agit de la capacité de voir haut et loin et d'être ainsi en mesure de diriger l'organisation à bon port en lui faisant éviter les écueils de la route. Cette capacité de vision, Paul Inchauspé l'exerce non seulement au bénéfice des établissements qu'il dirige, mais également au profit de l'ensemble des établissements des divers ordres d'enseignement du système d'éducation québécois, qu'il s'agisse des secteurs primaire, secondaire, collégial ou universitaire. À ce propos, rappelons les profonds changements subis par le monde de l'enseignement supérieur au cours des dernières décennies: sa transformation en un enseignement de masse, la professionnalisation accélérée des formations, l'éclatement des curriculums et le développement rapide de la formation continue. Sur chacun de ces aspects, Paul Inchauspé parvient non seulement à décrypter le présent en lisant bien la conjoncture mais également à avancer des solutions en traçant des voies d'avenir pour les établissements.

Son esprit novateur

Pour illustrer le caractère novateur de l'action de Paul Inchauspé, mentionnons trois des principales préoccupations qui sont les siennes. La première concerne le recentrage sur l'étudiant de toute l'activité éducative. Considérant la réussite scolaire comme le principal objectif que doivent viser les maisons d'enseignement, il initie le développement d'indicateurs permettant de suivre le cheminement et l'évolution des cohortes d'étudiants s'inscrivant aux programmes d'études collégiales. Ces indicateurs (notamment les taux de réussite aux diverses sessions, les taux de passage, de rétention et d'obtention du diplôme) servent à mesurer l'efficacité du système des études. À chaque année, leur lecture donne lieu à la publication de fiches synthèses pour chacun des programmes d'enseignement, fournissant ainsi aux responsables de la formation un précieux outil de planification. Au cours des années, cette pratique s'est généralisée dans le milieu collégial et le ministère de l'Éducation publie maintenant de façon périodique des données globales permettant de mesurer la performance du réseau.

Une autre de ses préoccupations vise l'exercice de l'autonomie institutionnelle. Avec l'objectif de permettre à chaque cégep d'atteindre sa pleine maturité, Paul Inchauspé prône l'utilisation maximale de la marge d'autonomie locale conférée aux établissements par la Loi. Au Collège Ahuntsic, il met ainsi en place un processus de planification du développement institutionnel faisant appel à toutes les énergies internes disponibles. Il instaure la pratique du recours à des plans d'action triennaux à partir desquels s'élaborent les plans de travail annuels des divers services et instances. En vue d'une meilleure prise en charge locale des programmes d'enseignement, il crée un service des programmes doté d'une direction propre et pourvu d'une équipe imposante de conseillers experts. Toujours avec la même préoccupation et à la suite d'une révision de la Loi sur les collèges, il met en place en 1993 une véritable commission des études comportant deux sous-commissions, l'une ayant compétence dans les programmes de l'enseignement technique et l'autre dans les programmes de l'enseignement préuniversitaire. Les actions conjuguées du Service des programmes et de la Commission des études font en sorte que toutes les phases de la gestion des programmes d'enseignement sont dorénavant pleinement assumées au niveau institutionnel.

La promotion constante de l'éducation permanente constitue un troisième élément illustrant l'activité novatrice de Paul Inchauspé. Dès ses premières années à la direction du Collège Ahuntsic et s'appuyant sur une longue tradition locale de formation des adultes, il réoriente et revitalise tout ce secteur d'activité en développant une approche alors tout à fait inédite et que peut être ainsi décrite: a) la consolidation des enseignements à temps partiel et des formations sur mesure par le biais d'une concentration de l'offre de services dans les seuls champs d'expertise du Collège, c'est-à-dire dans les programmes qui réunissent un noyau stable de professeurs qualifiés et pour lesquels l'établissement prépare au diplôme d'études collégiales; b) dans ces champs d'expertise propres au Collège, le maintien d'un très large éventail d'offres de cours à temps partiel et ce, en dépit des lourdes contraintes normatives et budgétaires auxquelles les activités d'éducation permanente sont constamment soumises; c) l'élargissement aux étudiants à temps partiel, qu'ils soient inscrits à des cours de jour ou à des cours du soir, de toute la gamme des services normalement offerts aux élèves dits réguliers.

Au-delà de ces quelques exemples, c'est dans les nombreux écrits qui jalonnent sa carrière (voir le relevé bibliographique annexé ci-après) que l'on retrouve la meilleure illustration du caractère novateur de l'action de Paul Inchauspé.

Sa rigueur et son efficacité dans la gestion

L'apport de Paul Inchauspé à l'administration publique et parapublique québécoise est marqué du sceau de la rigueur et du souci de l'efficacité. À titre d'illustration, rappelons ses réalisations au Collège Ahuntsic au cours de ses trois mandats successifs à la tête de l'établissement. Lors de son entrée en fonction au début des années '80, la situation budgétaire est précaire alors que de nouvelles vagues de compressions s'annoncent; le climat des relations de travail est au plus mal à la suite de conflits internes; le développement du Collège n'est l'objet d'aucune planification à moyen ou long terme. Procédant alors de façon rigoureuse et systématique, Paul Inchauspé implante un

ensemble de processus administratifs applicables à chaque exercice financier et aptes à redresser la situation: fixation d'objectifs chiffrés en matière de recrutement d'élèves, élaboration d'une prévision de clientèles, préparation d'un plan d'effectifs, préparation du budget à partir de paramètres financiers précis. En matière de développement institutionnel proprement dit, une rigoureuse planification est implantée grâce à la mise au point de plans triennaux de développement. On retrouve notamment dans ces plans globaux des planifications du développement des programmes d'enseignement et du développement des ressources humaines de même qu'un plan directeur des aménagements physiques. La mise en oeuvre de ces plans triennaux s'appuie sur un fonds institutionnel de développement lui-même alimenté d'une part par la Fondation du Collège Ahuntsic et, d'autre part, par une importante contribution annuelle du fonds de fonctionnement du Collège, contribution rendu possible grâce à une gestion financière très serrée permettant de dégager une marge de manoeuvre utilisable aux fins des projets de développement.

Les activités de Paul Inchauspé au niveau régional constituent une autre illustration de ses qualités de gestionnaire. Ainsi, dès la fin des années 70, il fournit une importante contribution au développement du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), organisme dont il assume d'ailleurs la vice-présidence pendant sept années. Modèle du genre, le SRAM permet annuellement à plus de soixante mille (60 000) aspirants aux études collégiales de voir leur demande traitée avec célérité et équité. Paul Inchauspé est également l'un des initiateurs et le premier président du Regroupement des collèges du Montréal métropolitain (RCMM). Autre organisme régional de services, le RCMM a vu le jour en 1986. Voué à la coordination des activités d'éducation permanente offertes par les collèges de la région métropolitaine de Montréal, le Regroupement voit à l'utilisation optimale des allocations gouvernementales destinées à ces fins. Toujours au plan régional, il y a également lieu de souligner le rôle que joue Paul Inchauspé durant plusieurs années au Conseil régional de développement de l'Île de Montréal, à titre notamment de membre de la Table de concertation, puis de vice-président du Comité de travail sur la compétitivité internationale et la modernisation de l'économie de même que de membre de la Table de concertation sur l'attractivité de l'Île de Montréal et l'aménagement métropolitain.

LES ÉCRITS

À la fois homme d'idées et homme d'action, Paul Inchauspé ne se contente pas d'agir sur le terrain en exerçant ses fonctions de gestionnaire. Tout au long de sa carrière, il poursuit dans ses écrits et ses conférences, un travail d'analyse et de décryptage de l'environnement social et culturel dans lequel baigne la société québécoise et qui conditionne l'évolution de son système d'éducation et de ses pratiques pédagogiques. Bien au fait des contraintes qu'imposent aux sociétés l'éducation de masse, l'invasion des

technologies de l'information et la nécessité d'une formation continue de la main-d'oeuvre, il explore un large éventail de thèmes reliés à ces questions et ouvre ainsi la voie à des approches renouvelées en matière de pédagogie et de curriculum d'études. S'étendant sur plus de quatre décennies, ses écrits présentent un incontestable intérêt historique. Les parcourir permet de lire en filigrane et ainsi de suivre à la trace l'évolution de la réflexion québécoise sur la conception de l'éducation qui a cours dans la province depuis la Révolution tranquille jusqu'à nos jours. Ces écrits contiennent en effet un foisonnement d'analyses et d'études prospectives dont la pertinence ne se dément pas. Présentes dès les premiers textes rédigés dans les années 70 et 80, les idées forces de la pensée de l'auteur se développent et s'approfondissent tout au long des décennies qui suivent. Les grandes lignes de sa conception de l'éducation s'y déploient tout à la fois avec une remarquable continuité et une constante adaptation aux rapides évolutions socioculturelles de la société québécoise. Le lecteur attentif découvrira dans les analyses de Paul Inchauspé, parfois explicitement exprimée, parfois implicitement présente, mais constamment évidente, une triple perspective d'approche des problèmes: la perspective philosophique qui s'intéresse aux conceptions de l'homme donnant naissance aux théories de l'éducation; la perspective sociologique qui s'attache à inventorier les fonctions sociales de l'école; la perspective administrative qui se penche sur les modes d'organisation de l'enseignement.

Comme on peut le constater à l'examen de la bibliographie ci-jointe, l'oeuvre écrite de Paul Inchauspé constitue un imposant corpus d'ouvrages édités, d'articles publiés dans diverses revues et de textes de conférences. On y retrouve plus de 200 titres. À peu de choses près, le présent site rend immédiatement accessible l'ensemble de ces écrits. Pour en faciliter la consultation, nous en avons établi une double liste: tout d'abord une liste chronologique comportant les détails bibliographiques usuels et présentant les textes selon la séquence de leur production ou de leur publication; puis, précédée d'une grille thématique, un classement de l'ensemble des écrits en fonction des principaux thèmes abordés par l'auteur.