H. MICHAT

09.09.92

LA DGER face aux enjeux de l'avenir

(projet de texte d'orientation)

1 - 1992-1993 Une année stratégique

Un changement de direction est toujours l'occasion d'un nouveau départ. Pour la DGER, celui-ci se situe dans une période particulière.

Au cours des douze mois à venir :

. la nouvelle politique agricole commune aura arrêté ses grandes orientations jusqu'à la fin de 1997

. les contrats de plan Etat - Région seront sur le point d'être conclus pour la période 1994-1998

. sans oublier, bien sûr, les échéances politiques de mars prochain.

1992-1993 : une année stratégique pour laquelle il est nécessaire de fixer les grandes lignes de la politique de la DGER.

2 - Le changement dans la continuité

La politique de la DGER s'inscrit d'abord dans la continuité des grands dossiers qui ont été lancés tels que :

- la modernisation de l'enseignement supérieur et de la recherche
- le schéma national prévisionnel des formations 1993-1997
- la rénovation des lycées
- le programme national de modernisation de la formation professionnelle
- la relance de l'ANDA.

Mais la DGER doit en permanence innover pour adapter sa politique à un monde en changement rapide.

Au plan sociologique, la société européenne se transforme rapidement. Elle s'éloigne de ses origines rurales, non sans troubles profonds (sensibilité exacerbée à tout ce qui concerne l'écologie et la santé). Les individus revendiquent une plus grande capacité d'initiative et souhaitent être associés davantage à toutes les décisions qui les concernent. Le modèle rêvé pour l'organisation du travail est celui de l'unité à taille humaine jouissant d'une large autonomie au sein de grands ensembles régionaux, nationaux et internationaux. Pour répondre à ces attentes, l'administration doit développer de nouveaux processus démocratiques sous peine de mettre en péril l'autorité de l'Etat.

Au plan économique, dans un monde où la communication et les échanges se multiplient, l'Europe, devenue depuis une dizaine d'années un des principaux opérateurs sur le marché mondial des produits agricoles et agro-alimentaires, ne peut se soustraire aux rigueurs de la compétition mondiale. La modernisation de son appareil de production, entreprise depuis une trentaine d'années, l'en a rendu capable. Mais un nouvel et important effort est indispensable pour améliorer encore la compétitivité et la qualité de ses productions, trouver de nouveaux débouchés non alimentaires -la demande solvable du marché alimentaire mondial étant aisément saturée d'ici la fin du siècle malgré la situation dramatique de nombreux pays du Sud- et protéger l'environnement. La gestion de l'espace rural, en respectant les héritages du passé et dans une optique à long terme, va devenir un des enjeux majeurs de notre société.

Au plan scientifique, l'heure est plus que jamais à l'innovation. Sous l'effet d'une compétition mondiale acharnée, le progrès des connaissances s'accélère. Leurs transferts vers les activités économiques également. Ce phénomène est d'ailleurs amplifié par une participation accrue des acteurs économiques à la recherche scientifique. Il a pour conséquence d'entraîner une évolution sensible des thématiques. "La recherche de solutions à l'équilibre et universelles fait place à la connaissance et à la maitrise de phénomènes dynamiques ayant une forte variabilité temporelle et s'inscrivant dans un espace souvent hétérogène" (B. CHEVASSUS). Les processus d'innovation vont valoriser l'énorme

effort accompli depuis plus de trente années dans les sciences du vivant (en biotechnologie en particulier) mais ils vont conduire à approfondir ses interactions avec son environnement : les sciences du contexte. Ils sont le fruit d'une démarche intégrant en amont l'analyse fine du contexte et en aval une capacité accrue d'intégration des connaissances : les sciences de l'intégration. Comme les autres domaines d'activités, l'agriculture, l'agro-alimentaire et la gestion de l'espace rural vont être profondément bouleversés par les progrès foudroyants des sciences de l'information et de la connaissance. Enfin les sciences humaines, sous tous leurs aspects et dans leur grande diversité, vont occuper une place encore plus grande dans une société en profonde transformation (1).

Au plan politique enfin, les administrations publiques nationales voient leurs missions traditionnelles remises en cause par le double processus de l'émergence du fait européen et de l'autonomie accrue des collectivités locales. Cela les conduit à redéfinir leurs domaines de responsabilité -en pratiquant, elles aussi, le principe de subsidiarité- et à compléter leur fonctionnement hiérarchique par une large pratique du partenariat et du contrat.

(1) B. CHEVASSUS "Les lignes de force de la politique scientifique : éléments pour le projet d'établissement" INRA 1992

Cette analyse rapide des grands problèmes actuels montre combien -s'il en était besoin- les missions de la DGER sont au coeur des préoccupations d'aujourd'hui :

* la formation .sans elle, les citoyens ne sont pas capables de trouver leur place dans le monde de plus en plus complexe qui les entoure. Plus que jamais, elle est à la base de la démocratie .sans elle, les professionnels ne peuvent faire face aux exigences d'une économie largement ouverte sur la vie internationale avec toutes les conséquences sur le maintien de notre niveau de vie.

* la recherche .indispensable pour préparer cet avenir proche, angoissant et fascinant tout à la fois, et pour faciliter les adaptations nécessaires

* le service public dont les missions doivent s'adapter à ces nouvelles perspectives mais dans le respect de nos traditions séculaires

* la coopération internationale

  Le développement des activités d'enseignement et de recherche ne peut plus s'envisager aujourd'hui en dehors de perspectives internationales :

.d'abord au sein de l'Union Européenne
.puis avec les pays de l'Europe de l'Est et le Bassin méditerrannéen où se situent les risques les plus importants pour les dix années à venir.
.avec les pays du Sud enfin que notre solidarité, mais aussi notre intérêt bien compris, nous poussent à reconnaitre davantage comme nos partenaires de l'avenir. C'est l'occasion pour les équipes des DOM TOM de s'insérer davantage dans leurs ensembles régionaux respectifs (Pacifique Sud, Océan Indien, Caraïbes,...).

Ces évolutions doivent-elles à terme conduire à regrouper au sein du Ministère de l'Education nationale les activités actuellement confiées à la DGER ? Certains le souhaitent et d'autres le craignent. Mais cette question n'a pas à être dans les préoccupations de la DGER puisqu'aussi bien elle n'est pas de son ressort. Son objectif immédiat et prioritaire est de bien tenir sa place dans le service public tel qu'il est organisé aujourd'hui et de rendre tous les services que l'on attend d'elle.

Peut-on simplement faire observer que dans un monde qui bouge rapidement, il peut être utile de disposer d'un service public unique dans ses objectifs mais diversifié dans ses méthodes !

C'est pour les mêmes raisons qu'il faut reconnaître à l'enseignement privé sa place dans la fonction nationale d'enseignement et de formation.

Par ailleurs, les théoriciens de l'organisation ont l'habitude de distinguer les organisations par fonction (finances, personnel, etc...) des organisations par projet. Le premier type d'organisation à l'avantage de limiter les doubles emplois et de favoriser l'homogénéité des procédures. Elle s'inscrit bien dans une démarche administrative. La seconde approche est davantage opérationnelle. L'expérience prouve que la bonne méthode consiste à combiner de manière optimale les deux modèles d'organisation en fonction des circonstances et des objectifs généraux poursuivis.

Il est évident que le Ministère de l'Agriculture est l'exemple d'une organisation opérationnelle. Sa justification tenait autrefois aux particularités de la France paysanne. Est-ce toujours vrai aujourd'hui avec l'atténuation progressive des caractères socio-culturels qui faisaient l'originalité des agriculteurs ?

Or, une organisation opérationnelle est souvent recommandée en cas de crise pour faire face à des situations floues et aléatoires. Car elle permet de mobiliser autour d'une autorité unique tous les moyens nécessaires pour relever les enjeux. C'est bien le cas de l'agriculture des années 1990. Il est donc de l'intérêt général de maintenir l'organisation actuelle du Ministère de l'Agriculture à condition qu'une solidarité encore plus grande se manifeste

entre ses différents services. La DGER doit donc intensifier ses relations avec les autres directions et les services extérieurs pour participer pleinement, sous l'autorité du Ministre, à l'émergence d'une nouvelle agriculture et d'un nouveau mode de gestion de l'espace rural.

3 - Les missions de la DGER

3.1. REMARQUES GENERALES

Les missions confiées à la DGER couvrent une large gamme d'activités depuis l'enseignement supérieur jusqu'à l'animation culturelle dans le monde rural. La DGER doit élaborer des politiques et, une fois les décisions du Ministre arrêtées, les faire appliquer par de nombreux services administratifs, établissements publics et professionnels (plus de 25 000 agents).

Trois slogans peuvent inspirer son action :

"unité dans la diversité" : dans un monde qui change rapidement, les situations deviennent chaque jour plus diverses. Tout en encourageant la recherche de solutions toujours mieux adaptées aux attentes de ses partenaires, la DGER doit veiller à maintenir les grandes orientations, équilibres et règlementations qui permettront d'assurer le dialogue et les échanges entre tous.

"penser international, agir en local" : une des contradictions apparentes d'aujourd'hui est le développement des échanges internationaux associés à un retour vers le local. Pour accompagner cette évolution, la DGER s'attache à favoriser les rencontres et les jumelages entre les établissements placés sous sa tutelle avec les organismes étrangers similaires. Au niveau local, la DGER souhaite soutenir le développement d'établissements polyvalents, souples, lisibles et décentralisés : la constitution d' Agropôles et de centres polyvalents ruraux uniques par site (sensu largo) mais diversifiés, constitue un de ses objectifs majeurs.

"réfléchir en stratège, agir en primitif" (d'après R. CHAR) : du fait de sa position, les tâches de gestion ne relèvent plus en général de la DGER, à l'exception importante de la gestion des personnels de l'enseignement public. Par conséquent, sa mission principale consiste à organiser les réflexions collectives débouchant sur des règlementations rigoureuses mais suffisamment souples pour que les opérateurs locaux puissent s'adapter sans retard à des conjonctures en évolution rapide. Comme il s'agit d'argent public, les procédures d'évaluation ex post vont prendre une importance croissante pour vérifier que les fonds confiés à la DGER ont été bien utilisés dans le cadre des dispositions votées par les assemblées politiques délibératives (Parlement Européen, Parlement National, Assemblées locales)

3.2 L'ORGANISATION DE BASE DE LA DGER

Au niveau d'une Direction générale, les programmes qu'elle poursuit sont administrés par ses différents bureaux. Lorsque son champ d'activités est vaste -et c'est le cas de la DGER- des structures intermédiaires sont nécessaires, même si elles sont toujours source de frustration. "Ce qui est simple est faux mais ce qui est complexe est inutilisable" (d'après Paul VALERY).

Pour faire ces choix difficiles, il faut prendre en compte des critères spatiaux, temporels, culturels et surtout relationnels.

L'enseignement supérieur et la recherche s'inscrivent dans le long terme. La coopération et la compétition internationale font partie des principaux facteurs contribuant à l'évolution de leurs organisations et de leurs programmes. Leurs performances respectives dépendent de plus en plus de la qualité des relations qu'ils entretiennent l'un avec l'autre. Ils ont les mêmes interlocuteurs principaux : Administrations de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, EPST, ENS, Universités, Instituts professionnels et grands groupes industriels.

La formation professionnelle et le développement ont eux aussi tout intérêt à confronter leurs méthodes et leurs résultats au niveau international. Mais ils visent des résultats à plus court terme et doivent être particulièrement

attentifs aux caractéristiques agro-écologiques et aux réalités socio-culturelles locales. De plus, leurs relations mutuelles sont multiples, les activités de développement ayant pour objectif principal de faire évoluer la qualification des agriculteurs et de tous les acteurs du milieu rural en fonction de l'évolution des marchés des biens et des services. Ceci explique qu'ils concernent très directement, et de manière intégrée, les directions du Ministère, les organisations professionnelles et les collectivités locales.

L'enseignement technologique et professionnel agricole occupe une position intermédiaire entre les deux ensembles précédents. De plus, il s'intéresse principalement aux jeunes. Son poids à la DGER, sa forte spécificité et l'importance de son partenariat avec l'Education nationale justifient qu'il constitue une entité particulière.

Cette analyse conduit donc à organiser la Direction générale autour des grandes thématiques suivantes :

. Enseignement supérieur et recherche

. Enseignement technologique et professionnel agricole

. Formation professionnelle, développement
et animation rurale

3.3 L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE

La modernisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, entreprise à la fin des années 1970 par le professeur L. MALASSIS et continuée par ses successeurs, se poursuit. Les complexes enseignement - recherche - développement se mettent progressivement en place : AGROPOLIS a ouvert une voie qu'empruntent aujourd'hui AGRENA, AGROMIP, l'ISAD et l'ensemble parisien.

Il s'agit de faire émerger, en coopération étroite avec le Ministère de l'Education nationale, des ensembles universitaires technologiques (5 à 10 au niveau national) de 1 000 à 3 000 étudiants, suffisamment diversifiés (dans université, il y a universel) quant aux niveaux de formation (y compris en association avec l'enseignement technologique et professionnel), aux types d'organisations participantes (enseignement public et privé, organismes de recherche et de développement), aux thématiques et aux ressources humaines, profondément enracinés dans leurs différentes régions mais compétitifs et lisibles au regard de l'Europe.

Les actions à entreprendre au cours de l'année à venir mettront l'accent sur les orientations suivantes :

* Partenariat

- avec les grands organismes de recherche nationaux

Depuis 1981, l'organisation du Gouvernement leur a confié, à travers le Ministère de la Recherche et de l'Espace, la gestion de la plupart des fonds publics consacrés à la recherche. Il n'est pas possible de modifier cette répartition des tâches sous peine de créer des doubles emplois. Ce n'est pas souhaitable non plus car le niveau national est le

meilleur pour programmer et évaluer la recherche. Il convient donc de

. renforcer le partenariat Grandes écoles - EPST (l'accord cadre DGER-INRA en est un excellent exemple)

. imaginer des mesures complémentaires pour renforcer la place de la recherche dans l'enseignement supérieur (exemple programme formation-recherche)

. veiller à l'adaptation des programmes des organismes nationaux de recherche à la nouvelle politique agricole commune et aux demandes des entrepreneurs et de gestionnaires du milieu rural

. développer une coordination dynamique des activités de recherche au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Forêt

. mais surtout <u>élaborer un schéma directeur</u> qui fixe les grandes orientations stratégiques au plan national et d'ici l'an 2 000, pour l'enseignement supérieur et la recherche.

- <u>avec les régions</u>

Les complexes enseignement - recherche - développement (Agropôle) sont devenus des institutions dynamiques au sein des régions. La prochaine négociation des contrats de plan Etat-Région sera une occasion de renforcer ce partenariat aussi utile au développement économique des régions qu'à la stimulation des équipes d'enseignants, de chercheurs et de développeurs. La première ébauche du schéma directeur présentée au paragraphe précédent devra être préparée rapidement (d'ici la fin de l'année 1992) pour aider les négociateurs à trouver un bon équilibre entre les souhaits locaux et les contraintes internationales.

- avec l'Union Européenne

Placé au coeur de l'Europe, notre pays a une responsabilité particulière dans le développement du système européen en recherche agronomique -sensu lato-. La coopération, mais aussi la compétition, entre les organismes européens d'enseignement et de recherche va les conduire à devenir plus souples et efficients. Peu de programmes en recherche agronomique exigent une coordination forte au niveau européen (ex. génome humain), mais tous vont bénéficier d'une intensification des échanges entre des unités d'enseignement et de recherche disposant d'une large autonomie. Il est cependant vraisemblable que l'ampleur des recherches à conduire en faveur de l'adaptation du secteur agro-alimentaire à la nouvelle compétition mondiale entraîne progressivement une certaine répartition des tâches entre les organismes européens.

- avec les pays étrangers

Cette coopération internationale va également concerner de très nombreux pays. Les échanges, avec les pays dits avancés, vont continuer de se développer du fait des dynamiques scientifiques. Par contre, la DGER doit veiller à ce qu'une attention suffisante soit portée aux pays méditerranéens et de l'Europe de l'Est - pour lesquels il faut favoriser une mobilisation des énergies en raison des enjeux qu'ils représentent à moyen terme - ainsi qu'aux pays tropicaux, en soutenant notamment l'action du CIRAD et de l'ORSTOM. D'une manière générale, la politique de jumelage entre

établissements français et étrangers, et pas seulement dans l'enseignement supérieur et dans la recherche, sera poursuivie et amplifiée. Elle devrait permettre de transformer progressivement une coopération pédagogique et scientifique en une réelle coopération humaine, source de paix dans un monde déchiré par des conflits impitoyables.

* Structure

La politique de simplification des structures doit être poursuivie pour améliorer la lisibilité du dispositif sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, pour optimiser l'utilisation des moyens publics, et pour faire face aux conséquences de l'allègement continu des effectifs de l'administration centrale ; il faut aller progressivement vers un seul établissement par site en expérimentant des organisations autonomes largement deconcentrées, souples et démocratiques.

La loi SAVARY constitue une législation adaptée à cet objectif. Elle facilite en outre la coopération indispensable avec les Universités. Elle doit donc servir d'ossature juridique aux évolutions souhaitées.

* Ressources humaines

Au terme d'un très long processus, le statut des enseignants-chercheurs va être appliqué à l'enseignement supérieur agronomique . Sa mise en oeuvre nécessitera de nombreux efforts (CNECA - CNESERAV) et des mesures

transitoires. Il sera complété par le statut formation - recherche dont les bases législatives viennent d'être votées par le Parlement.

Un soin tout particulier doit être accordé au recrutement des nouveaux enseignants. L'avenir de l'enseignement supérieur agricole dépend pour l'essentiel de la qualité de cette procédure. En particulier, les concours de recrutement doivent faire l'objet d'une publicité beaucoup plus large et si possible au niveau européen.

Enfin, il faut relancer sans délai les réflexions sur les programmes et les méthodes pédagogiques. En effet :

- le système des concours sélectionne en moyenne des jeunes gens ayant les meilleures capacités intellectuelles de chaque génération. Mais les efforts exigés dans les classes préparatoires ont des répercussions négatives sur l'intérêt porté par les étudiants aux programmes qui leur sont proposés dans les grandes Ecoles

- tous les experts recommandent une diversification du recrutement des grandes Ecoles en attirant davantage les meilleurs étudiants du premier cycle universitaire

- pour ne pas allonger exagérément les études supérieures, malgré le développement très rapide des connaissances, il convient de lier davantage les programmes des classes préparatoires et, d'une manière générale, ceux des premiers cycles universitaires, avec ceux des grandes Ecoles

- l'Université a engagé une rénovation de ses programmes de deuxième cycle qui rend ses formations davantage compétitives par rapport aux grandes Ecoles

- enfin, dans l'Europe de demain, un titre d'ingénieur ne sera plus compréhensible pour sanctionner une formation complète de 3ème cycle. Il est donc nécessaire de rénover les seconds cycles, de développer les formations doctorales au sein des grandes Ecoles.

Ainsi, s'ouvre un vaste champ de réflexions, en liaison étroite avec le Ministère de l'Education nationale et avec les Universités, pour adapter les méthodes et les programmes de l'enseignement supérieur agronomique au progrès accéléré des connaissances, à l'attente des futurs employeurs et de ses étudiants ainsi qu'aux évolutions consécutives à l'émergence de l'Union Européenne.

3.4 L'ENSEIGNEMENT TECHNOLOGIQUE ET PROFESSIONNEL AGRICOLE

* des acquis impressionnants

Depuis plus de 10 ans et notamment sous l'impulsion de Michel GERVAIS, la DGER a conduit une vigoureuse politique de rénovation de l'enseignement agricole. Ses principaux objectifs sont les suivants:

- participation à la modernisation du service public d'enseignement en prenant une part active à sa rénovation pédagogique

- parité pour la gestion des personnels avec ceux du Ministère de l'Education nationale

- association étroite des élus, des professionnels, des parents d'élèves et des délégués élèves à la gestion des établissements d'enseignement technique agricole

- liaison forte entre la formation initiale, la formation professionnelle des jeunes et des adultes et les activités d'expérimentation et de développement agricole et rural

- essor remarquable de BTS bien adaptés aux besoins du marché de l'emploi (ils représentent aujourd'hui 10% des effectifs nationaux de BTS)

- participation de l'enseignement privé à la fonction nationale d'enseignement reconnue par une participation de l'Etat à ses coûts de fonctionnement.

- développement de la coopération internationale grâce à une politique de jumelage entre les établissements français et étrangers.

Aujourd'hui les établissements publics locaux sont des organisations remarquables par la qualité du dialogue qu'ils ont su développer avec leurs partenaires.

Cela les a conduit notamment :

. à adapter leurs cycles de formation aux exigences nouvelles du métier d'agriculteur en redéployant des moyens de l'enseignement technique court vers l'enseignement supérieur court

. à diversifier progressivement leurs activités pédagogiques pour répondre aux besoins croissants en formation des industries agro-alimentaires et du monde rural

. à devenir ainsi des acteurs importants dans le développement local.

Ces orientations se retrouvent dans :

- le second schéma national prévisionnel pour 1993-1997 qui devrait être adopté avant la fin de l'année

- la rénovation des lycées qui marquera une nouvelle étape dans la coopération entre les Ministères de l'Education nationale et de l'Agriculture et de la Forêt.

Par ailleurs, les conseils régionaux sont en train de préparer les schémas prévisionnels qui préciseront les développements à venir d'ici la fin du siècle

* <u>une nouvelle étape</u>

A l'occasion de la négociation des contrats de plan Etat-Région, l'enseignement agricole doit s'attacher à valoriser l'ensemble national, très diversifié mais à taille humaine que constitue le dispositif du Ministère de l'Agriculture en continuant à explorer de nouvelles méthodes pédagogiques et en renforçant encore davantage le partenariat de ses systèmes de formation avec les collectivités locales, les professionnels, les parents et les élèves. Il y a de nombreuses pistes à

explorer sur le contrôle continu, la formation en alternance, l'appui au travail des enseignants, l'autonomie pédagogique des établissements, l'évolution des projets d'établissement,...

Ces réflexions conduisent à s'interroger sur les finalités de l'enseignement agricole. Est-il destiné uniquement à former des chefs d'exploitations agricoles ? S'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine, puisque 45 % des exploitants seulement sont au niveau IV, l'ambition des lycées agricoles a toujours été plus large. Aujourd'hui, une démarche pragmatique est nécessaire en tenant compte des faits suivants :

- dans un monde en changement rapide, il y aura de moins en moins de personnes qui feront le même métier toute leur vie. De ce fait, il ne peut y avoir d'exclusive pour telle ou telle formation a priori. Au contraire, il faut favoriser la souplesse du dispositif grâce à la coopération mais aussi à une certaine concurrence entre les établissements (à condition que celle-ci ne devienne pas sauvage)

- quelque soit la filière empruntée, une part suffisante doit être faite à tous les niveaux à la culture générale. Les changements de métier au cours d'une vie professionnelle sont d'autant plus aisés qu'ils peuvent s'appuyer sur un niveau de culture générale en permanence revivifié

- toutes les études prouvent l'importance des facteurs de proximité dans la réussite des formations initiales et professionnelles. Les établissements agricoles doivent donc se

ruraliser davantage pour accompagner les demandes de formation de proximité

- enfin, les situations sont très variables de région en région. C'est au conseil régional qui finance les infrastructures et le fonctionnement des établissements d'enseignement qu'il appartient en dernier ressort de procéder en liaison avec le recteur et le DRAF aux harmonisations nécessaires.

Il faut donc continuer à aller de l'avant en maintenant les orientations actuelles. Pour tirer parti de tout ce qui a déjà été acquis, l'accent sera mis sur :

* le maintien de lycées, de taille modeste (entre 150 et 500 élèves) mais dynamiques en milieu rural avec de bonnes performances de gestion tant au plan local que national. Pour atteindre cet objectif, il faudra agir sur tous les éléments qui concernent, à la fois, la qualité de l'enseignement et celle de l'administration entendue dans son sens le plus large.

* la poursuite de la rénovation pédagogique en fonction notamment des nouveaux besoins que l'enseignement agricole doit satisfaire et des nouvelles technologies disponibles

* le suivi (observatoire) et la promotion de toutes les activités éducatives pouvant favoriser le développement des établissements d'enseignement agricole

* la simplification progressive de leurs structures au sein d'entités autonomes déconcentrées et souples (réforme des statuts des EPL et réduction sensible de leur nombre)

* l'élaboration et l'évaluation tous les 4 ou 5 ans de projets d'établissements pour favoriser les évolutions

nécessaires avec le concours de tous les partenaires et de l'ensemble du personnel

* la formation des délégués élèves et l'exercice de leurs missions

* la formation initiale et continue et la qualification des enseignants et de tout le personnel pour leur permettre de suivre l'évolution rapide des connaissances et des technologies en accompagnant l'évolution de l'enseignement vers des niveaux supérieurs (création de l'IUFMEA, mise en place de l'agrégation)

* l'harmonisation progressive des conditions d'emploi des ingénieurs d'agronomie et des ingénieurs des travaux agricoles avec les statuts d'enseignants lorsque leurs missions essentielles relèvent de l'enseignement. Mais la situation des ingénieurs qui continueront d'exercer leur métier au sein des EPL (c'est indispensable pour que ces établissements puissent remplir toutes leurs missions statutaires - cf. "Les quatre missions") devra être revue

* la formation des responsables des lycées agricoles car les performances de ces derniers dépendent en premier lieu de leur compétence et de leur dynamisme.

* la mise en application des accords et règlementations, concernant l'enseignement privé dans une coopération plus active avec l'enseignement public au service de la formation des jeunes et de leurs familles

3.5 LA FORMATION PROFESSIONNELLE - LE DEVELOPPEMENT - L'ANIMATION RURALE

. La formation professionnelle et l'apprentissage

Nul ne sait avec précision ce que sera l'agriculture, l'agro-alimentaire et la gestion de l'espace dans une vingtaine d'années. Une seule certitude : elle exigera des femmes et des hommes de grande qualification professionnelle. La formation des hommes est par conséquent le principal enjeu d'aujourd'hui.

Il concerne bien sûr les exploitants, les entrepreneurs et leurs salariés actuels. Il faut mobiliser tout l'appareil de formation pour leur permettre d'acquérir de nouvelles qualifications adaptées à leurs itinéraires professionnels et ainsi contribuer au développement des exploitations et des entreprises.

Il concerne tout autant les jeunes générations. En effet,malgré les efforts de rénovation pédagogique, un grand nombre de jeunes ne peuvent pas s'adapter aux contraintes de la vie scolaire. C'est un phénomène dramatique parce que toutes les tâches qui n'impliquent pas une activité intellectuelle de bon niveau ont vocation, dans l'avenir, à être robotisées. Il entraine progressivement un processus d'exclusion de tous ceux qui n'ont pu acquérir avant l'âge de 40 ans un niveau de culture générale équivalent à BAC + 2.

Cet objectif peut paraitre hors de portée pour de nombreuses personnes. En se retournant vers le passé, notons cependant les progrès considérables obtenus depuis un siècle : ils sont les gages des avancées de demain.

Dans cette politique nationale, la formation professionnelle occupe une position centrale en offrant aux jeunes qui n'ont pu réussir leur scolarité, de nouvelles chances à travers des filières de formation plus proches de la vie professionnelle.

Ainsi la formation professionnelle répond-t-elle à plusieurs objectifs :

- politique : favoriser, à toutes les étapes de la vie professionnelle, la possibilité pour chacun de s'épanouir dans son métier, grâce notamment aux programmes de promotion professionnelle.

- économique : adapter rapidement les capacités des agents économiques aux besoins des entreprises et des exploitations engagées dans une compétition sans merci

- pédagogique : expérimenter de nouveaux cursus de formation (thématiques et méthodes) pour répondre aux métiers en émergence, cursus qui donneront naissance à de nouvelles filières de formation initiale si ces demandes se confirment.

Deux autres aspects sont à souligner : l'importance des facteurs de proximité dans le comportement des jeunes et des diplômes dans la reconnaissance des compétences acquises.

On peut tirer quelques conclusions de cette analyse rapide :

- de manière analogue à la situation de l'enseignement technique agricole, la formation professionnelle du ministère de l'agriculture et de la forêt est un élément original au sein du dispositif national de formation professionnelle piloté par le ministère du travail et de la formation professionnelle
- la formation professionnelle doit, dans l'immédiat, bénéficier d'une large autonomie dans son organisation et ses méthodes. C'est nécessaire pour apprivoiser les exclus de l'école et lui permettre d'approfondir son originalité grâce notamment à l'utilisation des technologies modernes (ex : enseignement à distance)

- elle doit faire l'objet de réflexions attentives, branche par branche, en concertation avec les organisations professionnelles et les centres de ressources pédagogiques pour initier le plus rapidement possible les nouvelles formations nécessaires pour faire face aux évolutions de la société

- celles-ci doivent s'inscrire dans un dispositif offrant une très large palette de possibilités. C'est bien l'enjeu des EPL de développer une image beaucoup plus riche que celle d'un simple lycée agricole en rassemblant dans une même entité administrative la formation initiale et continue, au service notamment de la rénovation pédagogique.

- cette mobilisation en faveur de la formation professionnelle doit dépasser les clivages MEN-MAF pour mettre une gamme très diversifiée de formations à proximité de tous ceux, jeunes ou vieux, qui veulent poursuivre leur vie professionnelle dans l'agriculture et/ou le monde rural

- enfin, dans toute action de formation professionnelle, il ne faut pas oublier l'importance de la culture générale. Il y a beaucoup à apprendre dans les méthodes utilisées par les syndicats pour former leurs militants.

Au cours des douze prochains mois, la DGER doit s'attacher à conforter la relance des activités de formation professionnelle engagées il y a un peu plus d'un an sous le label "programme national de modernisation de la formation professionnelle".

Les premiers succès obtenus ont permis d'en stabiliser le financement (formation professionnelle et apprentissage). Il faut désormais élaborer un véritable statut des formateurs qui en ont été les artisans.

Parmi les autres orientations à privilégier, notamment en liaison avec la DEPSE et la DGAL, retenons l'ouverture de nouvelles filières de formation en partenariat étroit tant avec les collectivités locales (projets régionaux) qu'avec les branches professionnelles (stages 40/60 heures, stages six mois, ingénierie de formation, accord-cadre, NFI, CFI, nouvelles qualifications), avec une attention particulière à la mise en oeuvre de la loi de 1992 sur l'apprentissage.

. **Le développement**

Le système de développement agricole mis en place à partir de la fin des années 1950 subit de plein fouet les évolutions de l'agriculture européenne.

Au plan financier, la baisse rapide du prix intérieur des céréales remet en cause le mode de financement du développement imaginé au moment de la création du Marché commun avec une taxe sur ces productions compensant la différence de prix entre la France et la RFA (accord de Gaulle - Adenauer). Par ailleurs, la recherche d'un allègement des charges des agriculteurs, notamment au niveau des impôts fonciers, interroge le financement des chambres d'agriculture.

Au plan économique, l'évolution, d'une part, des connaissances et des techniques disponibles et, d'autre part, des marchés et de la demande sociale, va entraîner des inflexions profondes par rapport aux évolutions des vingt dernières années. A l'homogénéisation progressive des systèmes de production autour de quelques modèles dominants va sans doute succéder une agriculture plurielle beaucoup plus diversifiée : grandes exploitations "américanisées", exploitations de taille plus modeste mais à production sophistiquée telle que des produits animaux ou végétaux de grande qualité, des productions biologiques à finalité médicale..., exploitations très extensives, exploitations pluri-actives seront les principales pièces du nouveau puzzle qui composera le paysage européen de demain. Par rapport à la situation actuelle, cela représentera un éventail de produits

et de technologies beaucoup plus variés, associés en outre à des changements rapides et, pour une part, imprévisibles des marchés des biens et des services.

Au plan des hommes, les changements seront également extrêmement importants. Le nombre d'exploitations traditionnelles va continuer à régresser. Mais pour maîtriser ces évolutions, les chefs d'exploitation devront progressivement atteindre en moyenne le niveau supérieur au baccalauréat. Les systèmes de vulgarisation à venir ne peuvent plus être les mêmes que ceux qui avaient été conçus, il y a trente ans, pour une population professionnelle cinq fois plus nombreuse mais à niveau de culture générale beaucoup plus bas. Ainsi le paradoxe du secteur agricole et agro-alimentaire est-il le suivant : d'une part, sa place dans l'économie nationale et le nombre des actifs agricoles vont continuer à se réduire mais, d'autre part, il s'agira d'activités à plus haute valeur ajoutée qui nécessiteront des investissements intellectuels plus élevés et requéreront des services beaucoup plus sophistiqués qu'aujourd'hui.

Cette crise -au sens grec du terme- conduit à revoir tous les équilibres traditionnels : rôle respectif des EPST tels l'INRA, des Instituts techniques et des Chambres d'agriculture; équilibre entre un système de développement général et un appareil de vulgarisation par filière; financement para-public, professionnel ou privé.

Un travail important a déjà été engagé en liaison avec la DPE et l'ANDA. Il doit être poursuivi avec persévérance. Il comprendra les principaux volets suivants :

- réfléchir aux différents scénarii possibles pour l'agriculture européenne du début du siècle prochain. En effet, si l'accord du 21 mai 1992 entre les Ministres de l'Agriculture des douze est le meilleur possible dans la situation actuelle, il s'intéresse principalement aux activités agricoles de la Communauté au cours des cinq ans à venir, temps qu'il faudra mettre à profit pour élaborer la politique agricole de l'Europe de demain.

- procéder à une évaluation systématique des activités de développement avec le concours de toutes les parties intéressées (personnel des instituts, partenaires professionnels) de manière à dégager progressivement les leçons des succès et des difficultés rencontrées et préparer les prochaines étapes

- soutenir les efforts de l'ANDA pour assurer une gestion rigoureuse du FNDA, préalable à toute politique visant à en élargir la base de ses ressources financières.

. L'animation rurale

Si les exploitants agricoles ne représentent plus la majorité des actifs dans le milieu rural, ils continueront de jouer un rôle essentiel dans la gestion de son espace.

Au cours des dix dernières années, un certain renouveau s'est manifesté. A l'exception de ceux situés sur une diagonale allant du sud des Vosges à l'Aquitaine et à l'intérieur de la Bretagne, la plupart des cantons ruraux ont connu une évolution positive de leur démographie. Ce phénomène est remarquable parce qu'il a plus que compensé la diminution du nombre des exploitants agricoles.

A l'origine, se trouvent l'amélioration des communications et des échanges et le désir de beaucoup de retrouver les chemins de la nature. Mais cette évolution ne pourra se poursuivre que si les paysages hérités des anciens continuent à être maîtrisés. Dans le cas contraire, cette dégradation rendra, non seulement moins attrayante la vie rurale, mais aussi plus dangereuse, en favorisant, à partir des friches, les feux de forêts, les avalanches et les inondations et même l'insécurité publique. Ainsi, toute activité en milieu rural ne peut s'épanouir que dans le cadre de paysages humanisés. Et cette gestion nécessaire de l'espace rural continuera à relever d'abord des exploitants agricoles, éleveurs et forestiers. Le Ministère de l'Agriculture et de la Forêt est donc concerné au premier chef par le développement rural.

Il peut d'autant moins s'en désintéresser qu'il continue à avoir la tutelle des principales institutions oeuvrant dans le monde rural. Au niveau du terrain, il est un des mieux placés pour favoriser l'action des pouvoirs publics en mobilisant les services des DDAF et des EPL, principales antennes de l'Etat dans le milieu rural avec la Poste et les Sous-Préfets

"développeurs" d'arrondissement. Il ne s'agit pas de revendiquer la tutelle exclusive du monde rural. Mais de mettre l'ensemble du dispositif que le Ministère a créé avec ses partenaires depuis une trentaine d'années au service de tous ceux qui veulent accompagner ce retour vers le rural.

Il y a une dernière raison qui milite pour un engagement résolu, mais non exclusif, du Ministère de l'Agriculture dans la vie rurale : les clivages entre les métiers agricoles et ruraux sont en train de s'estomper. On retrouve ainsi, mais d'une manière complètement nouvelle, la situation traditionnelle de l'agriculture pluriactive, à travers l'exercice de plusieurs métiers différents, agricoles et/ou ruraux, au cours d'une même vie professionnelle.

Ces évolutions justifient l'intérêt que porte la DGER, non seulement à tous les métiers qui font la richesse du milieu rural : artisanat, tourisme, services divers..., mais aussi aux activités socio-culturelles qui contribuent à la qualité de la vie et à l'animation des communautés rurales.

Dans un monde en changement rapide qui fait exploser les filières et les solidarités traditionnelles, il convient donc de soutenir les nouveaux réseaux d'échanges et de communication qui aideront chacun à choisir son itinéraire professionnel et social en fonction de l'évolution du contexte général mais aussi des évènements de sa vie personnelle.

Pour accompagner ces évolutions, la DGER, en liaison avec la DGA et la DERF, devra continuer à pratiquer une attitude ouverte, modeste, attentive à toutes les initiatives, quelqu'en soit l'origine, susceptibles de

faciliter l'adaptation du monde rural aux changements en cours. Les mots d'ordre sont donc les suivants : partenariat, innovation sociale, évaluation régulière des programmes, actions de communication entre tous les acteurs, encouragement à toutes les initiatives qui favorisent un meilleur emploi des fonds publics, toujours trop limités par rapport aux attentes des citoyens.

4 - Pour une administration innovante

Il peut paraître incongru de rapprocher les termes administration et innovation. Et pourtant c'est la seule issue possible à la situation de la DGER dans un monde qui change rapidement.

- d'une part, des missions d'une très grande ampleur concernant des problèmes extrêmement complexes et divers

- d'autre part, les contraintes de la politique de déconcentration et de décentralisation du Gouvernement

- enfin, la nécessité d'imaginer une philosophie de l'action administrative au sein de laquelle le partenariat et l'action contractuelle complètent les modes d'action traditionnels.

Avec l'évolution de l'organisation du travail gouvernemental et le développement des collectivités locales, rares sont les domaines dont la DGER à la charge exclusive. Par contre, sa situation au sein du Ministère de

l'Agriculture, son dialogue traditionnel avec tous les professionnels agricoles et agro-alimentaires et, plus largement, les acteurs du milieu rural, la place dans une situation exceptionnelle pour favoriser l'émergence des innovations sociales pouvant servir de référence aux activités des administrations nationales et locales et de tous ceux qui sont concernés par le développement agricole, agro-alimentaire et rural.

Ainsi les interventions de la DGER doivent-elles donner une grande priorité aux travaux de prospective, d'innovation et d'évaluation. Elles doivent favoriser l'émergence de pôles nationaux spécialisés au sein desquels les activités d'enseignement et de recherche participent aux activités administratives et vice versa.

Enfin, il est nécessaire d'organiser le travail des services extérieurs sur une base interrégionale pour faire face aux réductions des effectifs qu'ils subissent avec l'ensemble des services administratifs.

Prévoir

"Gouverner c'est prévoir" rappelle le dicton. C'est particulièrement vrai à une époque de changement rapide. Mais prévoir n'est pas prédire l'avenir. C'est plutôt mettre chacun dans la capacité de repérer les faits porteurs d'avenir. Il est donc nécessaire que la DGER prenne l'initiative -ou s'associe le cas échéant- d'organiser des séminaires de prospective sur les principales thématiques dont elle a la

responsabilité : l'agriculture de demain, l'évolution des systèmes universitaires, le développement agricole et rural.

Sans doute faut-il attendre la fin des travaux du XIème Plan et la conclusion des réflexions de l'INRA (mission confiée au Professeur SEBILLOTTE sur l'agriculture de demain) pour concrétiser cette orientation. Mais, d'ores et déjà, plusieurs principes peuvent être retenus :

- se placer délibérément du point de vue de l'intérêt général

- associer les principaux centres de réflexion publics ou professionnels

- impliquer fortement les responsables des sous-directions et des bureaux de la DGER et des DRAF - SRFD

- organiser les travaux sous la forme d'un séminaire mensuel sous la responsabilité d'un enseignant ou d'un chercheur de renom

<u>Expérimenter</u>

Malgré toutes les difficultés de la gestion quotidienne, les services de la DGER doivent avoir la volonté de favoriser les expérimentations et les innovations sociales dans leurs domaines de responsabilité.

. Cela nécessite d'abord une ouverture d'esprit pour être attentif aux nouvelles idées, aux nouvelles hypothèses, certaines d'entre elles découlant directement ou indirectement des travaux de prospective.

. Il faut ensuite être capable d'organiser une expérimentation aussi rigoureuse que possible au niveau des méthodes à retenir, des moyens à mobiliser, du temps à réserver, du suivi à assurer.

. Enfin, la DGER doit favoriser les échanges et les réflexions sur les expérimentations et les innovations de manière à faire progresser les idées générales et assurer une diffusion aussi rapide que possible des résultats obtenus.

Evaluer

Dans un monde qui change rapidement, évaluer régulièrement les procédures et les activités est la seule méthode susceptible d'assurer une évolution progressive, et sans heurts excessifs, des missions, des organisations et des pratiques. Aujourd'hui, évaluer n'est pas sanctionner mais au contraire provoquer une réflexion collective permettant de progresser. Ainsi est-il indispensable que les systèmes de contrôle interne soient complétés par des audits externes, tous les 5 ans environ, permettant de faire le point et de déboucher sur des analyses stratégiques.

Quelques règles doivent être suivies pour tirer le meilleur parti de cette démarche :

- bien définir l'instance chargée de conduire l'évaluation stratégique

- lui demander d'élaborer, après avis de l'entité à évaluer, les termes de référence de l'audit externe

- lui faire désigner la ou les personnes chargées de l'audit. Celles-ci doivent être aussi extérieures que possible à l'organisme évalué et, en particulier, n'avoir eu aucun conflit avec lui dans le passé. La mission qui leur est confiée n'est pas de dire la vérité -qu'est-ce que la vérité ?- mais au contraire de stimuler les désirs et les réflexions de l'organisme évalué par l'originalité de leurs questions

- organiser un débat contradictoire au sein de l'instance chargée de conduire l'évaluation stratégique entre les responsables de l'entité évaluée et la mission d'audit

- demander à l'instance chargée de l'évaluation de préparer en conclusion un texte d'orientation pour les cinq années à venir.

Il sera sans doute très profitable à la DGER de bénéficier de l'expérience d'institutions telles que le CNE et la DPE du Ministère de l'Education nationale.

Des pôles nationaux enseignement-recherche-administration

Pour tirer le meilleur parti des contraintes de la politique de la déconcentration et de la décentralisation, la DGER doit, chaque fois que c'est possible, transférer l'exercice de ses missions, avec les moyens correspondants, au sein des pôles d'enseignement et de recherche sur les thématiques correspondantes, en ne laissant à l'administration centrale qu'une antenne de liaison. Ces pôles enseignement supérieur - recherche - administration rayonneraient sur l'ensemble du pays en animant des réseaux thématiques nationaux.

Bien entendu, cette évolution ne peut être que progressive. Par ailleurs, il y a certaines missions de la DGER qui ne peuvent aujourd'hui s'appuyer sur des équipes d'enseignants chercheurs.

Mais il ne parait pas possible de disposer d'une administration dynamique et efficace, ni de développer les sciences administratives sensu largo, sans cette volonté de créer une osmose forte entre les activités d'enseignement et de recherche d'une part, et celles de l'administration, d'autre part.

Cette observation concerne tout particulièrement les activités pédagogiques de la DGER.

Il est évident que les dynamiques créées à Dijon et à Toulouse trouveront leur plein épanouissement dans cette politique.

Elle devrait également permettre de tirer le meilleur parti de l'expérience considérable accumulée depuis sa création par l'Inspection générale.

Une organisation supra-régionale de la DGER

Dans la situation actuelle, les SRFD n'ont pas toujours les moyens nécessaires pour remplir leurs missions statutaires. Avec l'évolution prévisible des DRAF, il est vraisemblable que ce sera encore plus difficile demain.

Or, on peut faire apparaître des ensembles interrégionaux fondés sur l'histoire et les caractéristiques agro-écologiques de notre pays.

Par ailleurs, il peut être intéressant de recourir à une organisation fondée davantage sur des critères autres que géographiques (par exemple sur des filières de production ou de transformation des produits agricoles) pour les activités relevant plus particulièrement d'une administration de mission.

Cette analyse suggère une évolution progressive de l'organisation des services extérieurs de la DGER en maintenant au sein de chaque DRAF une cellule généraliste à vocation politique pour assurer la prise en compte de la formation et de l'innovation au sein des politiques régionales, veiller à la cohérence régionale de l'ensemble des dispositifs sous tutelle de la DGER et assister le DRAF dans ses relations tant avec le Conseil régional qu'avec le Rectorat.

Ces services régionaux pourraient s'appuyer soit sur une entité à vocation interrégionale pour toutes les tâches techniques (examens, formation continue par exemple), soit, pour celles pour lesquelles une base socio-professionnelle est préférable à une base régionale, sur un pôle national spécialisé enseignement-recherche-administration. Le statut de ces entités techniques interrégionales serait à débattre en fonction de l'évolution générale des structures du Ministère de l'Agriculture

Une autre solution consisterait à spécialiser les différents SRFD appartenant à un ensemble interrégional dans le cadre d'une organisation qui devrait être approuvée clairement par les DRAF concernés, la DGA et la DGER.

La troisième solution envisageable pourrait déboucher sur des pôles de compétence DRAF-rectorat, à l'image de ce qui est en train d'être expérimenté avec les DRE. Elle n'est pas impossible. Mais la différence de taille et de mode de fonctionnement entre l'enseignement général et agricole représente des obstacles importants à sa mise en oeuvre.

Quoi qu'il en soit, l'évolution proposée paraît inévitable. Elle soit s'accompagner d'une réévaluation des missions qui doivent rester assurées au niveau national (y compris dans les SRFD) pour des raisons de souveraineté, d'équité et/ou d'efficacité, par rapport à celles qu'il serait peut-être possible de transférer aux services des conseils régionaux.

CONCLUSIONS

Ce texte est un essai rédigé deux mois après ma prise de fonction. Il a pour objet de me permettre de mettre mes premières idées au clair, de les confronter avec celles de mes collègues de la DGER et du Ministère pour élaborer un premier programme d'actions pour la DGER.

Bien des points restent à préciser. Mais au fil de la plume apparaissent quelques certitudes :

- le contexte général qui sert de cadre aux activités de la DGER ainsi que les contraintes financières qui pèsent sur elle vont la conduire à prendre des décisions stratégiques concernant ses missions, son organisation et sa place dans le service public de notre pays

- administration chargée de la politique en matière d'enseignement et de recherche au Ministère de l'Agriculture et de la Forêt ainsi que de la tutelle des établissements publics qui s'y consacrent, toutes les activités de la DGER sont et seront de plus en plus au service de

* la formation des hommes, que ceux-ci soient des chercheurs, des enseignants, des agriculteurs, des salariés, des cadres, des non cadres, des jeunes, des moins jeunes...

* l'innovation sociale, pédagogique, technologique, organisationnelle, économique,...

- le principal enjeu de la DGER consiste à permettre au plus grand nombre d'acquérir, avant l'âge de 40 ans, par les itinéraires les plus variés, le niveau minimum de culture générale correspondant à Bac + 2 sans lequel il sera bien difficile de saisir les chances de l'avenir.

Pour faire face à ces enjeux, la DGER doit s'attacher tout particulièrement à :

- veiller à une gestion rigoureuse des fonds publics. La politique de décentralisation et de déconcentration entreprise par les Pouvoirs Publics ne signifie pas une diminution de la responsabilité des administrations centrales, dans ce domaine. Bien au contraire les citoyens attendent de celles-ci qu'elles assument pleinement leurs fonctions de contrôle au service de la démocratie

- développer une politique de communication interne et externe de qualité. Les activités sous tutelle de la DGER sont encore insuffisamment connues alors que ce sont des produits de grande qualité. Il est nécessaire de poursuivre, et si possible d'amplifier, les initiatives prises récemment, non seulement pour mieux faire connaître les activités du Ministère de l'Agriculture, mais surtout pour que tous ceux qui pourraient avoir besoin des services proposés par l'ensemble DGER puissent y avoir accès dans les meilleures conditions. Au niveau interne, il est indispensable que chacun

puisse avoir une claire conscience de sa place dans la politique de la DGER et contribuer à son élaboration, éléments clefs de sa motivation dans sa vie professionnelle

- Poursuivre enfin le développememnt d'une politique de gestion des ressources humaines pour le personnel admministré directement par la DGER. Il est clair que ses performances dépendront largement des financements qu'elle sera capable de mobiliser, de son organisation et de la qualité de ses relations avec ses partenaires. Mais pour faire face à ses responsabilités dans un monde qui change rapidement, la DGER devra mobiliser encore davantage ce qui constitue sa ressource de base : le savoir, l'imagination et la capacité d'initiative de tout son personnel. (Il suffit de considérer, par exemple, la place centrale occupée par les enseignants dans la qualité de l'enseignement)

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines constitue un enjeu fondamental des dix années à venir. Cette expression ne se limite pas à la gestion du personnel (et notamment aux activités d'évaluation, de prévision, d'affectation et de formation). Elle concerne tout ce qui peut favoriser l'épanouissement des individus et le dialogue social aux différents niveaux de l'institution.

Certes, elle s'inscrit dans le cadre des statuts de la fonction publique qui comporte de nombreuses contraintes. Reconnaissons cependant qu'elles sont la contrepartie de procédures favorisant la solidarité entre les agents, l'unité

de l'administration et un engagement plus résolu de tous sur les problèmes fondamentaux de notre société.

Un examen attentif de ce domaine montrera certainement qu'il existe un champ d'initiatives réel pour rendre la gestion des ressources humaines plus sereine, plus solidaire et plus dynamique, que ce soit au niveau du recrutement, de l'évolution des carrières et des corps, de l'évaluation individuelle et de la formation permanente, de l'environnement social et des conditions de travail.

Il conviendra en particulier de veiller à une meilleure reconnaissance des contributions des différents métiers à l'oeuvre commune et prendre toutes dispositions pour améliorer encore la qualité du dialogue social au sein de la DGER.

La gestion des ressources humaines constitue ainsi un des secteurs prioritaires pour la mise en application du programme d'actions de la DGER au cours des années à venir.