

Interview de Michel GERVAIS

19 novembre 2015 – 6 juin 2016

par Annie Bouatou et Anne-Marie Lelorrain
Comité d'histoire de l'enseignement agricole

Michel Gervais, avant d'être le directeur général de l'Enseignement et de la Recherche qui a marqué les esprits, quel a été votre parcours ?

Je suis né le 1er juin 1930 à Blois d'un couple d'instituteurs. Mon père, issu d'une famille de «paysans sans terre», avait été remarqué par son institutrice pour son application à son travail scolaire. Il «fera» l'Ecole normale d'instituteurs à Blois et y rencontrera ma mère, dont les parents artisans appartenaient plutôt à la classe moyenne inférieure.

Après mes études secondaires, j'ai échoué à Normale sup', section scientifique. En octobre 1953, je me suis retrouvé à l'«Agro». Je n'ai pas de très bons souvenirs de cette "grande école". Parmi les enseignants, un seul m'a profondément marqué : René Dumont, agronome d'exception qui savait lire un paysage, en déduire les structures sociales, les possibilités agricoles et économiques. Son "Voyage en France d'un agronome" est un livre qui a guidé ma réflexion, ma vie entière. A la sortie de l'Agro, j'ai bénéficié d'une bourse Fulbright et à Michigan State University, j'ai pu découvrir les Etats-Unis, l'économétrie et la richesse du travail en commun. De retour en France et après 28 mois de service militaire, agent contractuel au département "Economie rurale" tout nouvellement créé à l'INRA, les grandes manifestations paysannes des années 1960-1961 m'ont convaincu que les meilleurs modèles mathématiques ne rendaient que fort partiellement compte de la force et de l'inventivité des mouvements sociaux.

J'ai eu alors la chance d'être sollicité pour contribuer, avec un de mes collègues à l'INRA, à un colloque de la gauche socialiste européenne sur l'évolution des campagnes. Cette contribution a été publiée et nous a conduits à répondre à une commande sur les transformations de la société française, pour une série d'ouvrages de vulgarisation aux Editions du Seuil. Ma véritable carrière d'économiste rural a pris sa forme définitive en 1965 avec la parution d'"Une France sans paysans", formule parfaitement iconoclaste à l'époque. J'ai alors participé à un séminaire à Sciences Po Paris, fourni des contributions à plusieurs ouvrages sur l'évolution de l'agriculture, multiplié les rencontres avec les organisations professionnelles agricoles, noué de réelles amitiés avec un certain nombre de leaders de la gauche paysanne et participé aux travaux de la commission agricole du parti socialiste refondé à Epinay.

Après les événements de 1968, avec trois autres collègues de l'INRA, nous avons décidé de nous partager le travail avec les milieux professionnels agricoles. Deux d'entre nous consacraient leurs loisirs à travailler avec l'extrême gauche non-communiste autour du périodique « Paysans en lutte». L'un d'eux était Henri Nallet qui a joué un rôle déterminant pour mon arrivée à la DGER.

Justement, venons-en à votre arrivée à la DGER

En 1981, Mitterrand fait de Nallet son conseiller pour les affaires agricoles. En juillet, ce dernier me demande de me mettre au service d'un des membres de la Commission mise en place pour évaluer le bilan de la présidence Giscard d'Estaing. Au cours de l'été, Malassis, qui était alors directeur général de l'Enseignement et de la Recherche, fait connaître sa volonté de quitter sa fonction. Personne ne voulait l'écarter, c'est Malassis qui estimait qu'il ne pouvait pas rester à un poste avec un ministre nommé par Mitterrand. Il était très proche de Pierre Méhaignerie, le précédent ministre de l'Agriculture. Méhaignerie étant parti, il ne voulait pas rester.

En octobre 1981, Nallet me contacte et me propose de remplacer Malassis. Moi, je ne suis pas très emballé à l'idée de m'enfermer dans un rôle administratif. Pour me convaincre, Nallet a utilisé deux

arguments dont je me souviens fort bien. Il m'a dit «Ton père dirigeait deux classes, toi, tu dirigeras tous les lycées agricoles de France». Et puis surtout, il ajouta : «De toutes façons, si c'est pas toi, ce sera quelqu'un que tu connais bien...» Il me donne le nom d'un de mes anciens condisciples de l'Agro, étudiant fort brillant dont j'avais été très proche et dont je savais parfaitement à quel point il partageait les espérances du mouvement communiste. Je n'avais aucune hostilité de principe contre l'idéal communiste, j'avais même souvent voté pour ses candidats. Mais je ne croyais pas à la supériorité du modèle soviétique et j'étais même depuis longtemps persuadé de son échec complet en matière agricole. Sur ce point particulier, je tiens à souligner qu'un livre - hélas fort peu connu - a joué pour moi un rôle essentiel. Il s'agit de la thèse de Moshe Levin, "La paysannerie et le pouvoir soviétique", parue en France en 1966. Or, je l'ai dit, le candidat DGER pressenti était proche du parti communiste. Tout le monde savait que le PC voulait intégrer l'enseignement agricole dans l'Éducation Nationale. J'étais persuadé, alors comme aujourd'hui, de l'inefficacité du ministère de l'Éducation nationale en matière d'enseignement technique. Je n'ai pas réfléchi plus longtemps : j'ai dit "j'accepte».

Avant mon entrée en fonction, j'ai demandé à rencontrer Malassis. Celui-ci s'était engagé dans la mise en place d'une filière BTSA dans chacun des grands lycées agricoles en France. Pour dégager les moyens financiers nécessaires à ce développement, il avait décidé la fermeture des «petits» établissements, comme par exemple les anciennes "écoles ménagères". Je ne partageais pas cette vision pour l'enseignement agricole. Je ne pensais pas qu'il suffise de créer une minorité bénéficiant d'une formation technique plus complète pour améliorer le sort des agriculteurs en France ou ailleurs. J'étais contre cette vision que je trouvais beaucoup trop élitiste. Mon fil conducteur était : «comment mieux écouter la société?».

Lors de mon entretien avec Henri Nallet, celui-ci m'avait fortement conseillé de contacter deux personnes susceptibles de m'aider dans la responsabilité que j'acceptais d'assumer. Le premier était Claude Jactel, fondateur du SNETAP, qui s'était fait écarter de la direction de ce syndicat par les militants communistes. Le second était un personnage hors normes, Jacques Colin, ancien instituteur depuis longtemps détaché à la DGER. Je téléphone donc à Jactel, qui était alors directeur de l'ENFA. Je vérifie notre compatibilité idéologique, en particulier en matière d'ouverture et de mixité. Il faut dire que je ne connaissais pas grand chose à l'enseignement agricole, même s'il m'était arrivé de présenter certaines de mes publications dans quelques lycées agricoles publics ou privés. J'étais surtout intéressé par le développement agricole et je trouvais là l'occasion d'alerter le monde agricole sur l'industrialisation de l'agriculture et ses conséquences. Je voulais ouvrir le développement agricole, réduire l'exigence productiviste trop souvent confondue avec la recherche du rendement maximum des capitaux empruntés. Mes contacts avec les leaders de la gauche paysanne bretonne m'avaient convaincu qu'il était pour le moins utile de chercher d'autres voies de développement pour l'agriculture familiale. Je souhaitais, par exemple, que l'on tente de développer en Bretagne ou en Normandie, des élevages de porc en plein air sur le modèle anglais plutôt que d'augmenter la taille des porcheries industrielles. Je souhaitais ouvrir l'enseignement agricole sur la plus grande variété possible de méthodes de production, à vrai dire ouvrir cet enseignement sur le monde extérieur, aussi bien l'enseignement public que l'enseignement privé. Il faut, pour être honnête, préciser que je me méfiais de l'enseignement catholique que je ne connaissais pas. Mon expérience à la DGER m'a fait complètement changer d'avis sur ce point. Il n'est jamais trop tard pour perdre ses préjugés.

Je me suis donc dit qu'en matière de développement agricole, mon expérience professionnelle des vingt années précédentes pouvait guider mon action. Pour l'amélioration du fonctionnement du système d'enseignement, Claude Jactel apportait les connaissances et la vision indispensable. Il suffisait que je le fasse nommer chef du service de l'enseignement. Restaient d'autres secteurs de l'action de la DGER pour lesquels il me fallait trouver des compétences supplémentaires. En matière de formation continue, j'ai fait appel à Joseph Gautier que j'avais rencontré lors de mes

contacts avec la gauche paysanne bretonne. Ses bonnes relations avec Bertrand Schwartz, l'un des meilleurs spécialistes en ce domaine, nous ont été fort utiles. Je dois pour finir évoquer le personnage imprévisible et baroque qu'a toujours été Jacques Colin. Elève instituteur à l'École normale de Châteauroux dans les années 40, il l'a quittée pour rejoindre la clandestinité dont il n'est jamais tout à fait sorti. Grand promoteur des ULM, il est resté jusqu'à aujourd'hui un spécialiste hors pair de l'animation du monde rural. Il nous apportait la touche d'imprévisibilité et de poésie que je crois indispensable pour résister à ce que le fonctionnement d'une administration impose forcément de répétitif et de routinier.

Je m'aperçois que je m'étais tout de suite préoccupé des quatre missions qui seront au cœur de la loi de 1984 sur l'enseignement agricole: formation initiale, formation continue, développement agricole et animation rurale.

Restait à prendre la mesure de l'administration dont je venais d'accepter la direction. Lors de la première réunion de l'état major de la DGER, une seule personne m'a immédiatement marqué : Jean Rubin, un regard aux aguets derrière ses lunettes, une compétence administrative certaine. Il a immédiatement montré qu'il adhérait à notre projet. Ce n'était pas le cas de tous mes adjoints. Il m'a fallu au moins 18 mois pour écarter certaines personnes bien décidées à empêcher tout changement, et pour constituer une équipe de direction efficace. Le cas de Claude Jactel est exemplaire. Directeur de l'École de formation des professeurs des lycées agricoles, il n'avait pas, aux yeux du directeur général de l'Administration du ministère de l'Agriculture, un rang assez élevé pour devenir chef de service. Pendant un an, il est venu travailler avec nous sans véritable statut au ministère. Pour obtenir sa nomination en bonnet et due forme, j'ai dû faire intervenir le directeur général de l'Administration du ministère de la Fonction publique.

Parallèlement à la mise en place d'une équipe de direction, je devais m'assurer du contrôle effectif des bureaux et de l'adhésion du personnel. Je m'en souviens comme d'une véritable conquête. Je me suis dit «Il faut que tu les voies tous». J'ai réuni tout le monde à la cafétéria du ministère, et je me suis retrouvé au milieu d'un groupe de cent ou deux cents personnes que je n'arrivais évidemment pas à voir et encore moins à dominer. Alors là, spontanément, j'ai fait un geste inattendu aussi bien par moi-même que par mes interlocuteurs. Dans la foule, non loin de moi, il y avait une table du restaurant. Sans plus réfléchir, décidé à pouvoir au moins les voir tous, je monte sur cette table et j'improvise un discours. Certains, semble t-il, s'en souviennent encore.

Pour avoir une idée plus précise du travail quotidien de la Direction et des personnels que je devais diriger, j'ai décidé de consacrer, sans tarder, tout le temps nécessaire à une prise de contact avec chacun des agents sous mes ordres, sur son lieu de travail. Je me suis donc rendu dans chacun des bureaux de la Direction, l'un après l'autre. A chaque fois, je demandais à chacun quelle était sa tâche et comment il la menait. Il ne me reste que très peu de souvenirs de cette enquête. 90% des personnes interviewées n'ont pratiquement rien dit ; mais j'avais au moins eu un premier contact avec chacune d'entre elles. Je me souviens cependant de l'intérêt que j'ai éprouvé en rencontrant deux agents tout-à-fait hors normes qui avaient été chargés de réfléchir aux liaisons à développer entre "recherche, enseignement et formation". L'un et l'autre, de façon fort différente, donnaient l'impression de vouloir bousculer les habitudes. Mais il me semblait qu'ils étaient assez peu en prise avec les autres bureaux. Je crois avoir assez clairement manifesté mon scepticisme sur l'efficacité de leur action. L'un d'eux a assez rapidement quitté la DGER. L'autre, fort peu à l'aise dans le quotidien routinier des bureaux, parlant couramment l'anglais, s'est montré par la suite extrêmement doué pour animer les échanges de la direction à l'international. Fidèle exécutant, à l'aise dans les situations délicates, il était parfaitement allergique aux hiérarchies administratives. Lui ayant garanti à tout moment un accès direct à moi, il a pu mener à bien des projets innovants et fructueux, du Vietnam au Brésil, du Nigéria au Nicaragua. Beaucoup des agents que j'étais censé diriger ne manifestaient ni cette volonté d'innovation ni même parfois, l'envie d'appliquer la

politique que je cherchais à promouvoir. Beaucoup se contentaient de reproduire les façons d'administrer auxquelles ils étaient habitués. C'est avec certains d'entre eux que j'ai rencontré mes plus sérieuses difficultés. Je pense à un chef de bureau qui considérait l'organisation du mouvement annuel des enseignants comme son fief personnel. J'ai dû la "promouvoir" sous mon autorité directe pour agir sur son secteur. Cela ne s'est pas fait sans difficultés. Je pense aussi à un chef de service de l'enseignement supérieur qui estimait que les professeurs de rang universitaire disposaient d'une trop grande liberté, en particulier dans leurs liens à l'international. Là aussi, un conflit pénible s'est révélé inévitable. Le statut de la fonction publique, garantie indispensable de la permanence et de la neutralité de l'administration, entraîne des rigidités qui peuvent compliquer l'évolution de l'administration. Souvent, ces rigidités ne peuvent être vaincues qu'au prix d'une très grande obstination puisque la seule solution efficace est la mutation de l'agent concerné dans une autre fonction administrative ou dans une autre administration.

Alors, dites-nous ce qu'est, selon vous, le boulot d'un directeur

La première idée qui me vient à l'esprit, c'est qu'un directeur est d'abord et avant tout l'organisateur et l'animateur d'une équipe de direction. Il faut qu'il sache s'entourer. On l'a vu, j'ai d'abord constitué mon équipe, un peu comme un chef d'orchestre qui choisit ses instrumentistes ou au moins ses chefs de pupitre. Il faut ensuite accepter le morceau que l'on vous demande d'interpréter et le faire exécuter avec la sensibilité collective de l'équipe de direction.

Si je cherche à rationaliser ce que je viens de dire, je préciserais qu'un directeur d'administration est chargé de faciliter le fonctionnement quotidien d'une partie plus ou moins importante du corps social, en tentant à tous moments et partout de coller aux objectifs fondamentaux de la République. Traiter du corps social ou d'un de ses éléments, c'est avoir une idée des rapports économiques, idéologiques et politiques qui le structurent mais aussi essayer d'accompagner son évolution dans le sens défini par le collectif de direction.

Dans ce travail quotidien, il est, je crois, indispensable de n'accepter comme acquise aucune limitation de sa propre liberté d'action face aux autres directions du même ministère, comme face aux directions jugées beaucoup plus importantes des autres ministères. En ce qui concerne la DGER, je pense à la Direction de l'Administration ou à la Direction de la Production et des Echanges du ministère de l'Agriculture. Je pense aussi aux batailles nécessaires avec la Direction du Budget du ministère des Finances, ou avec les différentes composantes du ministère de l'Education nationale. Toutes oublient systématiquement qu'une politique concernant les lycées doit s'appliquer intégralement au 1% de des établissements qui dépendent du ministère de l'Agriculture. Sur tous ces fronts, j'ai cru nécessaire de sortir de la réserve aimable et bien élevée qu'on attend habituellement d'un Directeur d'administration centrale.

De plus, à tout moment, j'ai essayé de brancher les 150 ou 200 personnes des bureaux de la rue de Varenne sur le monde extérieur, que ce soit le monde des lycées ou la vie paysanne. L'ambiance politique de l'époque le tolérait. J'ai eu beaucoup de chance.

Cela n'a été possible, dites-vous, que parce que vous avez su vous entourer. Quels ont été vos plus proches collaborateurs ?

J'ai déjà évoqué les deux ou trois personnes avec lesquelles j'ai fait équipe pour couvrir les quatre champs principaux de la DGER, et d'abord Claude Jactel comme chef du service de l'enseignement technique. Nous avons travaillé ensemble dès le premier jour mais il m'a fallu plus d'un an pour officialiser ses fonctions au prix d'une très dure bataille administrative. D'autres ont participé, de manière déterminante, à l'action sur les différents champs de compétences de la direction. Je pense à Bertrand Hervieux que j'avais remarqué à notre séminaire à Sciences-Po et qui a accepté de prendre en charge la sous-direction de la recherche et des études. Je pense à Fleury, Boulud et Perrin qui ont tenté de faire évoluer les appareils de développement de l'agriculture. Je pense à Yves Soyeux qui, à la sous-direction de l'enseignement supérieur, avait la tâche, oh combien délicate, de dialoguer avec

le monde des écoles vétérinaires.

Mais toutes nos actions n'auraient été ni entreprises ni plus ou moins menées à bien, sans un autre ensemble d'agents dont les travaux ont permis et accompagné tous les efforts de terrain. Je pense d'abord à Andrée Salgueiro. Elle a géré au quotidien un agenda directorial qui, sans elle, m'aurait englouti corps et biens. Je pense surtout à l'appui fourni par l'équipe de la sous-direction de la tutelle des établissements publics, Denise Canac et Marianne Canal. Sans leur imagination et leur rigueur, nous n'aurions pas pu avancer. Je pense à René Bletterie, infatigable secrétaire général de la direction, ainsi qu'à son complice Studer qui a su faire entrer le monde des lycées agricoles dans l'univers informatique. Ces deux militants, venus de l'administration des PTT, ont largement contribué à rendre concrète l'ouverture du système d'enseignement que nous avons tenté de réaliser. Mais pour que cette liste des participants à notre travail collectif soit complète, je crois nécessaire de nommer deux responsables qui n'étaient certes pas des "collaborateurs", mais des appuis indispensables: Guy Carcassonne, en charge de la DGER au cabinet de Michel Rocard et Henri Nallet qui nous supervisait à l'Elysée.

Donc, avec cette équipe, vous travaillez pendant plusieurs années. On l'a compris, vous avez laissé l'enseignement à Claude Jactel et vous vous êtes plus particulièrement centré sur le développement.

Oui, j'avais un certain nombre d'idées sur le développement agricole. Je souhaitais d'abord que l'avenir de l'agriculture familiale soit protégé autant que faire se peut. Il me semblait que cela supposait la recherche systématique de la plus grande variété possible des systèmes de production et non pas la simple recherche de la rentabilité maximale des capitaux investis. C'est pourquoi je croyais indispensable que l'administration multiplie les contacts avec les différents groupes de la gauche paysanne que j'avais vu fonctionner sur le terrain. Le ministère de l'Agriculture ne pouvait se contenter de gérer le secteur en compagnie de la seule FNSEA. J'ai donc été amené à engager le combat à l'ANDA. J'y étais commissaire du gouvernement. Quand je suis allé à la première réunion de l'ANDA (en janvier 1982), j'avais remarqué qu'il y avait un reliquat du budget de l'année écoulée. J'avais fait proposer par l'administration que ce reliquat – une partie minime du budget – soit affecté non seulement à la FNSEA et au CNJA, mais aussi à des organisations tenues à l'écart des subventions publiques (Paysans travailleurs, MODEF, JAC). Evidemment l'administration a voté comme moi et la partie professionnelle a voté contre. Habitué à une cogestion tranquille, les représentants professionnels ont conclu que la mesure était refusée.

J'ai alors annoncé qu'en qualité de commissaire du gouvernement, je bloquais le budget. Les journaux de droite ont hurlé au déni de justice, à la négation de la démocratie, au mépris des syndicats. Mais la répartition proposée a été acceptée. Je dois quand même à la vérité de dire que je dormais mal la nuit précédant les réunions mensuelles de l'ANDA. J'y partais avec Fleury, un ancien ingénieur régional de l'agriculture, un homme d'une finesse extrême, avec Boulud qui me servait de tank (il en avait la carrure) et Perrin, un tout jeune ingénieur. On parlait tous les trois au conflit. Pendant toute la réunion, la discussion était vive. Je n'étais jamais sûr d'être suivi par le pouvoir politique. Les autres directeurs du ministère ne me comprenaient pas, et tout particulièrement le directeur de la Production et des Echanges. Je brisais le consensus qu'il avait difficilement réussi à obtenir sur les prix agricoles.

Mais, je n'oubliais pas que j'étais directeur de l'Enseignement. Je voulais que les lycées soient branchés sur le développement, et je souhaitais que ce développement soit multiforme. Je voulais par exemple que l'INRA m'aide à mettre en place dans les lycées agricoles de l'Ouest de la France (en Normandie et en Bretagne), des élevages de porcs de plein air. A l'époque, vers 1984 et 85, ils étaient déjà nombreux en Angleterre. Le directeur de l'INRA a refusé de m'aider, en disant que c'était sans avenir, que les calculs de rentabilité avaient déjà été faits et qu'il valait mieux faire de grandes porcheries industrielles..

Tout cela m'a conduit à organiser des Etats Généraux du Développement Agricole (EGDA). Cela a été une grande aventure et, à la réflexion, cela me laisse un goût amer: après une formidable mobilisation dans les campagnes, je n'ai pas su rebondir. A l'époque j'étais ami (je le suis toujours) avec le directeur de cabinet de Jean-Pierre Chevènement. Il organisait, pour son ministre, des Etats Généraux de la Recherche. Je me suis dit que l'idée était excellente. J'avais des contacts dans les campagnes, mes anciens collègues à l'INRA ou à Nanterre aussi. On pouvait nous aussi lancer un débat national sur le sujet.

On décide donc de lancer les EGDA. Là où je pense avoir eu un éclair d'intelligence, c'est de décider de faire cela au niveau de chacune des 400 petites régions agricoles. Au niveau des départements, on était tout aussi bloqués qu'au niveau national parce qu'on restait à des échanges entre fonctionnaires du développement. J'avais aussi une autre idée en tête: m'appuyer systématiquement sur les Chambres d'agriculture plutôt que sur les syndicats agricoles. La Chambre d'agriculture est un établissement public, c'est l'interlocuteur obligé et prioritaire des pouvoirs publics alors que les syndicats ne représentent que leurs mandants. J'ai donc demandé au Président des Chambres d'Agriculture de nommer, dans chacune des petites régions, un délégué issu des Chambres qui formerait, avec un fonctionnaire du lycée départemental, un binôme directeur. Ces binômes ont suscité et conduit les débats dans les petites régions. Les conclusions des débats locaux ont été soumises à des débats départementaux et tout est bien allé jusqu'à la réunion nationale. Celle-ci ne s'est pas déroulée sans heurts parce que l'un des représentants des syndicats majoritaires a tenté, en monopolisant la tribune, d'empêcher l'expression des organisations minoritaires. J'ai dû lui couper le micro et j'ai, là encore, été accusé de mépriser la parole syndicale. Je ne le regrette pas.

Mais je n'ai pas su exploiter la situation que nous avons créée. J'aurais dû proposer aux Chambres d'agriculture de continuer à faire évaluer les actions de développement par les binômes des petites régions. Je ne l'ai pas fait. Et comme je ne savais pas quoi faire, j'ai demandé au chef de l'Inspection générale du ministère de l'Agriculture de préparer un décret de réforme du système de développement. Ce décret a été publié le jour où je donnais ma démission. C'est un décret mort-né et c'est heureux. Il n'aurait servi à rien. Il remettait le développement agricole dans les mains de l'Etat quasiment seul. Et cela, c'était idiot. C'est mon côté jacobin.

Brancher les lycées agricoles sur le développement, certes, mais ils étaient également des lieux d'enseignement. Qu'est-ce qui a marqué votre passage à la DGER en la matière ?

Il me semble aujourd'hui que ce qui nous unissait en 1981-82, c'était principalement la volonté de tirer le meilleur du projet porté en 1964 par Edgard Pisani. A nos yeux, ce projet mettait sur le même plan l'enseignement initial, la formation continue, le développement agricole et l'animation rurale. Cette polyvalence obligée était inscrite dans les plans des bâtiments des lycées agricoles. Tous disposaient d'un amphithéâtre qui pouvait servir aussi bien à des représentations théâtrales qu'aux assemblées générales des coopératives. Cette polyvalence s'inscrivait aussi dans le projet d'enseignement. Outre les enseignements scientifiques et techniques adossés à la ferme, partie intégrante de l'établissement, tous les élèves suivaient un enseignement socio-éducatif visant à leur permettre de jouer un rôle d'animation locale. L'inscription des quatre missions sus-indiquées dans les deux lois de 1984 qui régissaient l'une l'enseignement public, l'autre l'enseignement privé, correspondent à cette vision.

Force est de constater aujourd'hui qu'en 1984, nous tentions de prolonger 1964 mais que nous n'avions aucune vision à l'horizon de 2014. Nous ignorions les impasses économico-techniques qui s'annonçaient, aussi bien le nécessaire remplacement des énergies fossiles que la croissance verte ou le réchauffement climatique. Peut-être aurait-il été utile de lancer des Etats généraux de l'enseignement agricole, cela ne nous est pas venu à l'idée.

Tout compte fait, et au risque de paraître immodeste, je ne peux résister au plaisir de citer un jugement paru dans le journal *Libération* du 14 octobre 2015. Un politicologue connu soulignait que Michel Rocard avait été "un excellent ministre de l'Agriculture, ...rénovant avec habileté l'enseignement agricole." Michel Rocard et son équipe, sans doute soutenus par Henri Nallet à l'Elysée, nous ont effectivement permis de le faire. Jactel a très rapidement élaboré le document ROSE (Réflexion Ouverte sur le Système Educatif). Ce document fondateur de la rénovation a été ensuite envoyé à travers la France – y compris dans les DOM - pour servir de base aux discussions régionales. Nous avons entrepris des déplacements dans toutes ces régions, y compris dans les départements ultra marins. Nous rencontrions les directeurs des établissements publics. Nous en profitions pour prôner l'ouverture des institutions d'enseignement sur les quatre missions. C'était aussi l'occasion de remonter le moral des petits établissements appelés à disparaître dans le cadre de la politique précédente. Nous affirmions qu'ils devaient garder toute leur place.

Je crois que ce travail de terrain, ces contacts directs qui font échapper à l'atmosphère forcément étroite des bureaux parisiens, sont indispensables si l'on cherche à faire évoluer l'administration au rythme de la société.

Vos relations avec les partenaires sociaux ont été qualifiées de très inégales. Qu'en a-t-il été réellement ?

C'est vrai. Et c'est vrai, qu'il s'agisse des partenaires sociaux de l'enseignement public comme de ceux qui représentaient les enseignements privés ou les milieux professionnels, partenaires principaux de tout enseignement technique. Avec le recul, je pense aujourd'hui que j'ai sans doute eu quelques difficultés à trouver un juste équilibre entre deux exigences, à mes yeux tout aussi impératives l'une que l'autre.

Pour moi, le représentant de l'Etat républicain se doit d'être à l'écoute de toutes les formes démocratiques d'expression des intérêts particuliers. Mais il ne doit pas permettre que l'autorité de l'Etat soit mise en cause. Ainsi, quand les syndicats de l'enseignement public ont cru pouvoir empêcher la première réunion promise aux représentants de l'enseignement privé en organisant le blocage de la salle dans laquelle se déroulait la rencontre préalable qu'ils avaient eux-mêmes sollicitée, je ne pouvais que m'y opposer, par la force si nécessaire. Dans le cadre ainsi défini, mes relations avec le SGEN ont été bonnes et exécrables avec le SNETAP.

En ce qui concerne les relations avec l'enseignement privé, je dois à la vérité d'avouer que, fils d'instituteur laïc, je nourrissais une certaine méfiance envers l'enseignement catholique. Toutefois, les quelques conférences que j'avais été invité à faire dans certains de ses établissements et mes amitiés avec les leaders de la gauche paysanne bretonne m'avaient déjà en partie ouvert les yeux. Les rencontres régionales avec les différentes composantes de l'enseignement privé m'ont conduit à abandonner tout préjugé. En outre, les responsables nationaux de l'enseignement diocésain ont manifesté, dès le départ, une compréhension et un soutien sans faille aux projets d'ouverture qui nous guidaient. J'ai eu assez rapidement l'impression qu'ils nous comprenaient mieux que beaucoup d'enseignants du public.

De plus, j'ai assez vite compris que ce qui m'apparaissait comme le bloc de l'enseignement privé était en fait un ensemble composite s'appuyant sur deux démarches pédagogiques fort distinctes. L'enseignement catholique à temps plein avait une démarche pédagogique comparable à celle du public. Mais le réseau des Maisons Familiales, dont l'importance en nombre se comparait à chacun des deux autres ordres d'enseignement, proposait un enseignement en alternance dont j'ai immédiatement compris les qualités. Leur supposée origine pétainiste ne me semblait pas une raison suffisante pour les négliger. Les résultats obtenus vis-à-vis des jeunes en difficulté étaient excellents. J'ai eu avec eux des rapports d'autant meilleurs que, dans les deux réseaux d'enseignement à temps plein, de nombreux agents ne croyaient guère à l'intérêt de cet

“enseignement au rabais”. La découverte de cette hétérogénéité du monde de l'enseignement privé m'a même suggéré une façon malicieuse de réévaluer l'importance de l'enseignement public. Au lieu d'évaluer, d'une part l'ensemble privé et d'autre part, l'ensemble public, il suffisait de présenter séparément l'enseignement public, l'enseignement privé à temps plein et l'enseignement privé en alternance, pour que le public devienne le système regroupant le plus d'élèves. Il faut toujours se méfier des statistiques.

Pour être complet à propos des relations avec les partenaires sociaux, il faut enfin évoquer les relations avec les syndicats agricoles. Lié depuis plus de dix ans à la gauche paysanne, n'acceptant pas la complicité du ministère avec des syndicats majoritaires qui s'estimaient seuls légitimes, je ne pouvais qu'avoir de mauvais rapports avec ces organisations au plan national. Au plan local, il en allait tout à fait différemment. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons tenu à les faire participer le plus possible à la vie des établissements d'enseignement.

Les lois de décentralisation ont impacté l'enseignement agricole. On a vu alors que cet enseignement se démarquait de l'éducation nationale

Sans doute innocemment, nous avons vu dans la décentralisation une formidable occasion d'assouplir l'emprise de l'administration sur la société. Nous savions que les textes préparés pour les lycées par l'Education nationale, prévoyaient de faire présider le conseil d'administration par le proviseur. Cette manière de renforcer administrativement le rôle du chef d'établissement, qui possédait déjà une autorité hiérarchique et sociale certaine, nous semblait non seulement contraire à l'esprit de la décentralisation mais aussi tout-à-fait inopportun pour des lycées dont nous souhaitions développer les relations avec les professionnels et la vie locale. Nous avons donc décidé de préparer un texte qui ne s'inspirerait pas du modèle mis au point par le ministère de l'Education nationale.

Ce choix ne s'est pas fait sans discussions internes à la DGER. Ceux d'entre nous qui possédaient la meilleure connaissance du droit administratif et des habitudes de la haute administration prévoyaient un échec total du projet. Malgré cela, nous avons fini par mettre au point une proposition dans laquelle le conseil d'administration était composé de trois sections d'égale importance numérique. Un tiers des membres rassemblait les représentants de l'Etat et des collectivités publiques intéressées, un deuxième tiers était composé des représentants du personnel et le troisième tiers regroupait les représentants des élèves, des parents d'élèves et des organisations professionnelles agricoles. De plus, le chef d'établissement, membre de droit du conseil, ne pouvait le présider pas plus d'ailleurs qu'aucun des représentants du personnel.

Nous attendions de ce système qu'il impose la recherche permanente d'un consensus entre toutes les parties concernées. Globalement, cela semble avoir fonctionné puisque cette structure n'a pas été modifiée. Mais notre projet a rencontré de très vives oppositions. Dans un premier temps, il a même été retoqué par le conseil d'Etat. Heureusement pour nous, le rapporteur du projet m'a convoqué pour motiver son refus. J'ai tenté de lui expliquer les motifs qui fondaient notre proposition. Il s'est montré intéressé et m'a conseillé sur la manière de réécrire le texte. Celui-ci a été finalement adopté. L'un des grands artisans de ce travail fut Jean Rubin, qui a tenu une plume experte pour tout ce qui concernait l'Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles.

Vous avez peu parlé de l'enseignement supérieur et de la recherche

Je suis arrivé à la DGER sans projet particulier sur l'enseignement supérieur ou la recherche, j'étais un produit de ces milieux. Mais je n'avais pas réfléchi à leur place dans la société ni aux dynamiques sociales qui traversaient ces deux univers. J'ai donc simplement essayé d'accompagner leur vie quotidienne. Concernant l'enseignement supérieur, j'ai tenu à rendre visite à chacune des écoles dépendant du ministère. J'insistais pour prendre un contact direct avec les étudiants. Je recevais ensuite tous les personnels puis tout le corps enseignant. Cette façon de faire n'était guère orthodoxe. Je faisais en amphi trois réunions qui avaient trois objets différents. Mais en dehors de cette démonstration-là, je n'ai cherché à avoir aucune prise sur ces secteurs.

Pour ce qui est de la recherche, j'avais demandé à Bertrand Hervieu de diriger la sous-direction de la Recherche et des Etudes. Je l'avais apprécié comme étudiant à Sciences Po et je connaissais ses qualités.

Lors de votre nomination en qualité de DGER, Raymond Février vous a dit que depuis 1956 que vous étiez à l'INRA, vous aviez toujours refusé des responsabilités administratives. La DGER était pourtant une administration.

Oui, effectivement, et d'une certaine manière, je viens de vous dire que l'administration de la recherche ne m'intéressait pas, ni à l'INRA ni à la DGER. Chercheur en sciences sociales, fasciné dès le début des années soixante par le bouleversement du monde rural sous l'effet de l'industrialisation de l'agriculture, je n'ai cependant jamais réfléchi, de manière critique, aux relations entre les progrès scientifiques et techniques et la société. Ce qui m'a amené à la DGER, c'était l'impression que je pouvais faciliter les évolutions du monde agricole que je souhaitais, en utilisant le pouvoir de l'administration.

En février 1986, vous quittez, à votre demande, la DGER

Mon départ ? Cela a été très simple. Je savais que la droite allait gagner. La FNSEA avait annoncé qu'elle obtiendrait mon départ dès l'arrivée du nouveau ministre. Je ne voyais pas ce que nous gagnerions à attendre cette éviction. J'ai essayé de trouver un remplaçant qui provoquerait peut-être moins l'hostilité du nouveau pouvoir. Mais je n'ai pas su traiter politiquement ce problème. J'ai demandé à Henri Nallet, toujours en poste à l'Elysée, de faire nommer Bertrand Hervieu à ma place. L'un et l'autre étaient d'accord et je pensais à tort que les relations familiales d'Hervieu dans le milieu professionnel agricole normand le protégerait. Il a pris ma succession et a été remplacé au bout de cinq mois.

Trente après votre départ, qu'est ce qui vous a marqué durant votre passage en tant que DGER ?

La question est difficile. Vous me prenez de court. Ce qui me vient d'abord à l'esprit, c'est le grand plaisir que m'a apporté la découverte de la vie des lycées agricoles. Je n'avais pas eu l'occasion de mesurer l'intelligence des plans de construction imposés par l'équipe de Pisani : des établissements ouverts, tournés vers l'extérieur avec leur exploitation agricole et leur amphithéâtre. La place de l'animation rurale était inscrite dans ces plans et ils étaient le plus souvent fort intelligemment utilisés.

Je me souviens des rencontres nationales du théâtre qui se sont tenues au lycée de Vire en 1983. J'étais aux côtés du Préfet et de tout ce que le territoire comportait de notables. Les troupes des lycées se succédaient et l'une d'elles a présenté "Le goûter des généraux" de Boris Vian. Cette audace était si rafraîchissante ! C'est cela l'enseignement agricole. Un accès à la culture que la ruralité ne permettait pas toujours.

Autre sujet de grande satisfaction, le lien entre l'enseignement agricole et les professionnels au niveau de chaque lycée. Je me souviens d'un déplacement à Avize. J'y ai appris que la coopérative avait été créée au début des années 50 par les élèves de l'époque. Afin de compenser le manque de vignes du lycée, les anciens élèves avaient décidé d'apporter du raisin pour fournir les différents cépages nécessaires à la fabrication d'un cru portant la marque du lycée. Je me souviens du dynamisme du lycée de Périgueux... Il faudrait les nommer tous.

J'ai aussi le souvenir du moment d'émerveillement d'un visiteur étranger. Je recevais le directeur de l'Enseignement agricole au ministère fédéral de l'Agriculture brésilien. J'avais prévu de lui faire visiter un petit établissement normand qui marchait fort bien. Ce lycée était installé dans un petit

château Renaissance que la famille propriétaire avait remis à l'Etat pour que la mémoire de leur fils, tué en 1940, soit perpétuée par un établissement d'enseignement agricole. J'expliquais tout cela à mon visiteur, alors que nous arrivions devant ce superbe petit édifice dans la brume ensoleillée qui commençait à se dissiper. Comment l'oublier?

J'ai également le souvenir d'une visite dans un lycée catholique du Cotentin avec Jactel. C'était un beau lycée, très important, dans une grande abbaye. Nous étions sur une estrade, dans une grande salle, face aux enseignants, aux élèves, aux parents d'élèves. Tous étaient sur leurs gardes puisqu'ils croyaient que la proposition de mise en place d'un système public unifié et laïc d'enseignement annonçait leur "nationalisation". J'ai expliqué, une fois de plus, que pour nous, "unifié" ne signifiait sûrement pas unique et que "laïc" se traduisait par respect de toutes les croyances. Nous n'étions pas venus pour fermer les écoles catholiques. La parole est donnée à la salle. Un petit homme, plutôt âgé, prend la parole et déclare : « Monsieur, vous, je ne vous connais pas. Mais le monsieur à côté de vous, je le connais et je sais que l'on peut lui faire confiance... ». Il parlait de Jactel qui avait été nommé directeur du lycée agricole public de Coutances en 1968. La qualité des relations qu'il avait su construire dans cette fonction jouait pour nous tous, vingt ans après.

Dans la même gamme, lors de mon déplacement à La Réunion, j'ai visité un établissement privé dirigé par une soeur, Soeur Ginette je crois. Lors de ma visite, elle m'est apparue très inquiète. J'ai eu l'impression qu'elle se demandait ce qu'allaient faire ces "communistes" qui nous dirigeaient. J'ai essayé de la rassurer. J'ai eu le sentiment qu'elle me croyait, au moins partiellement. Dans tous ces souvenirs, c'est la richesse humaine des différents systèmes d'enseignement agricole qui apparaissent et qui me font chaud au coeur.

Et vos activités maintenant ?

Rien de très original, je suis un retraité heureux dans sa vie personnelle. Ma femme, mes enfants et petits-enfants occupent la plus grande partie de mes journées. Nous avons la chance, très rare aujourd'hui, de vivre fort près les uns des autres et d'avoir un réel plaisir à poursuivre nos discussions.

Pour le reste : cinéma, théâtre, expos, lecture, quelques voyages pour garder le contact avec de vieux amis à l'étranger. Pas de musique ! Je ne sais pas écouter la musique !

J'ai eu des engagements politiques et j'ai été inscrit deux fois au parti socialiste mais ... pour moins d'un an à chaque fois! Je me crois à la gauche de la social-démocratie, tout en ayant l'impression que celle-ci se meurt et qu'il va falloir que quelque chose de nouveau apparaisse. Quelque chose qui tienne compte de la globalisation du monde et trouve le moyen de contrôler sa financiarisation.

Nous vous laissons conclure

D'abord, je veux vous remercier de m'avoir permis de porter un regard distancié sur cette période de ma vie professionnelle. Finalement, je mesure que dans un premier temps, ce fut euphorique. Nous allions enfin pouvoir agir, évidemment ce sentiment n'a pas duré !

Aujourd'hui j'ai situé l'étendue de ce que j'avais fait, de ce que j'aurais aimé faire et de ce que je n'ai pas réussi à faire. Je me dis qu'on aurait pu s'y prendre autrement, surtout pour les suites des Etats Généraux du Développement agricole ! Mais c'est ainsi et les cinq années que j'ai passées à la DGER ont été pour moi d'une grande richesse, elles m'ont beaucoup apporté.

