



>>R

INSTITUTIONS ... QUI FAIT QUOI ? Libres constats d'un acteur

Guy FOSSAT est depuis une dizaine d'années "correspondant national des DRIF" (Délégués Régionaux, chargés d'Ingénierie de Formation) à la DGER. Auparavant, pendant quinze ans il a été Professeur d'Education Culturelle en Lycées Agricoles. Il a accepté de se prêter au jeu des questions réponses des rédacteurs de Champs Culturels. Ces libres constats n'engagent que lui.

Guy FOSSAT

Champs Culturels : Quel sens donnes-tu au mot "réseau", quelle réalité recouvre t'il dans ton domaine professionnel ?

Je ne vais pas définir "à froid" ce qu'est un "réseau" ou ce qu'il n'est pas, son intérêt et ses limites ... mais je vais essayer de positionner les uns par rapport aux autres trois termes qui entretiennent des parentés : "dispositif", "réseau", "fonctionnement en réseau". Je le fais à partir du dispositif des DRIF essentiellement, mais j'emprunterai sans doute aussi quelques exemples ailleurs.

La note de service DGER de 6 septembre 1989 créée dans les SRFD trois types de D.R. (Délégués Régionaux) "chargés de missions spécifiques" : les délégués GRAF, les D.R. "informatique", les D.R. "ingénierie de formation". Il est important de se reporter à ce texte qui a globalement bien tenu le coup en dix ans, mais qui devrait néanmoins être revu aujourd'hui. En bref, chacun de ces D.R. se voit définir un rôle précis : le Délégué GRAF et le DRI sont explicitement positionnés en appui aux établissements d'enseignement technique

agricoles (EPL), l'un pour les actions de formation continue régionalisée des personnels, l'autre pour la mise en place et le développement de l'informatique comme objet d'enseignement ou comme pratique pédagogique.

Le DRIF par contre n'est pas explicitement positionné en appui EPL, mais en appui aux entreprises et collectivités territoriales pour l'analyse de leur besoin de formation et de qualification. (Ce qui est sous entendu -peut être !- c'est que, de cet appui au monde du travail et de l'emploi pourront naître des besoins de formation et de qualification qui seront assurés, au sein des EPL... par les CFPPA).

C.C : Peux-tu illustrer ce que tu appelles "dispositif" ?

Ce rappel du contexte est utile pour illustrer le premier terme de ma "trilogie", celui du "dispositif". Les trois D.R. constituent chacun un dispositif, c'est à dire une organisation permanente dont les rôles sont connus, ainsi que les modes d'accès à la fonction (on sait à quoi sert un D.R. et comment on le devient). L'ensemble des trois D.R. constitue aussi bien sûr, à une autre échelle, un dispositif global, articulé, sous l'autorité du chef de SRFD.

Ce "concept" de dispositif peut s'appliquer à chacune des fonctions existant dans l'enseignement agricole, l'intérêt c'est d'identifier ces fonctions. Exemples : fonctions de conseil, contrôle, évaluation pour l'Inspection ; soins, écoute pour les Infirmières ; recherche, production des données pour les Documentalistes ; transmission, évaluation de connaissances pour les enseignants ... Ici avec ces trois D.R., le point commun de la fonction serait le conseil, l'appui. On pourrait d'autre part rechercher des dispositifs répondant à d'autres fonctions, par exemple, l'expérimentation, le développement, l'insertion ... En amont c'est la définition des "grandes missions" (cinq depuis la Loi d'orientation du 9 juillet 99) assignées à l'enseignement agricole qui donne le sens de ces différentes fonctions, métiers, modes d'organisation (dont y compris les réseaux), qui seront mises en place pour exercer ces grandes missions.

En résumé, selon mes observations, un "dispositif" comprend un certain nombre d'éléments caractéristiques structurants permettant de bien l'identifier, le différencier de ses voisins dont, tout particulièrement : définition du rôle des agents de ce dispositif (par note de service ou bien "verbalement" mais pourquoi pas aussi par convention),

conditions d'accès et de sortie de ce dispositif, compétences et qualifications requises, contrôle, évaluation ; responsable hiérarchique de l'agent, nature du travail réalisé et des résultats attendus, etc.

C.C : Mais alors, reste t'il une place pour le réseau ?

Ayant ainsi cerné, illustré ce que recouvre le terme de "dispositif", je serais assez enclin à situer le "réseau" à l'opposé, en creux par rapport au "dispositif". Le réseau serait alors a priori l'informel, l'aléatoire, l'immédiat, le réactif, l'inventif, etc. C'est à dire ce qu'il y a d'irréductiblement relationnel dans un groupe d'appartenance professionnelle et sociale, le besoin des gens de se rencontrer, de se comparer, d'échanger ... Le réseau c'est par exemple quelques enseignants de la même discipline qui échangent de leur propre initiative ou qui se rencontrent de temps en temps pour des activités et des objectifs qu'ils sont seuls à définir, à maîtriser, à juger dignes d'être traités, interrompus, poursuivis. Cela peut donner par exemple, une Association professionnelle ; dans un Syndicat ce types d'échanges peut aussi avoir lieu. Le réseau c'est la relation "sociale" immédiate, ici à base professionnelle (comme on dirait par ailleurs "un réseau d'amis, de connaissances") c'est une forme d'auto-organisation sur une base de métier, de territoire, de thématique, de problématique. Ce qui prime, dans un réseau c'est la place de l'initiative de ses membres, leur degré d'autonomie par rapport à leur environnement institutionnel. C'est à cette condition que le réseau sera inventif, c'est à dire répondra à l'objectif qui préside à sa création : "être plus forts à plusieurs que tout seul". Avec un tel profil, la limite du réseau (sa paralysie, sa récupération ou son intégration ?) sont atteints dès lors qu'apparaît une fonction régulatrice, de contrôle, ou un rôle hiérarchique.

A partir de là on passe dans une autre forme d'organisation qu'on pourrait appeler le "réseau institué" (ou institutionnel). Ce n'est plus l'organisation aléatoire, ce n'est pas non plus l'Administration dure. Plusieurs familles de réseaux, dans l'enseignement agricole correspondent à ces critères : sous la coordination du Bureau de la Coopération Internationale de la DGER, les "réseaux par pays" (Bénin, Vietnam, Finlande, Maroc ...) ; sous la coordination du Bureau des missions de développement et des exploitations des établissements, les "réseaux thématiques" (horticulture, agriculture biologique, produits fermiers ...) ; il y a aussi des "réseaux méthodologiques" dans lequel je placerais le dispositif des DRIF, des réseaux de formateurs, celui des ani-

mateurs de centres de ressources etc.

C.C : Quelles sont les interactions entre ces différentes formes d'organisation ?

Pour terminer sur ce point -la différence et la relation entre "réseau" et "dispositif"- je peux résumer ainsi : "dispositif" est très proche d'"institution" (c'est un morceau formalisé de l'institution), il vise à être permanent, cela ne veut pas dire qu'il soit toujours actif ; par contre je réserve à "réseau" le côté vivant, interactif, inventif, autonome que l'institution doit "tolérer" dans l'intérêt de tous, et j'appelle "réseau institué" la forme d'organisation intermédiaire entre le réseau auto-organisé et l'Administration classique. Il serait vain de chercher à établir des frontières nettes entre chacune de ces trois formes, car elles se nourrissent sans cesse les unes des autres et évoluent dans le temps.

-D'où une dernière illustration à ce sujet : je pose l'hypothèse qu'au début des années 80, les délégués GRAF ont débuté comme des groupes bénévoles et "militants", puis on formé un "réseau auto-organisé" et ont été intégrés ensuite comme "réseau institué" par la note de service du 6 septembre 89 en même temps que les DRI. (Par contre le dispositif des DRIF a été créé de toutes pièces à cette époque, sans s'inspirer d'un réseau préexistant, inexistant tout au moins dans l'enseignement agricole, mais présent ailleurs). Ce type d'hypothèse devrait être fouillé, débattu avec ses acteurs, je ne fais que la lancer ici.

Enfin, le "fonctionnement en réseau". Pour ce qui est des DRIF, c'est la note de service elle même qui utilise cette expression ... et c'est en fait mon rôle (entre autres), en tant que "correspondant" des DRIF à la DGER d'assurer le "fonctionnement en réseau". La situation est alors la suivante : dans chaque SRFD (ou presque) il y a un DRIF qui agit à la fois d'après les orientations générales définies par la Note de Service et d'après les déclinaisons régionales données par le DRAF et le SRFD dans le cadre de son projet régional. Le DRIF peut avoir recours lui même aux "réseaux", constituer un réseau à sa convenance, en vue de gagner en efficacité, en pertinence ... dans la conduite de ses chantiers. Dans certaines régions existe ainsi un réseau de C.F.C. (Conseillers en Formation Continue).

Le "fonctionnement en réseau", quant à lui pour les DRIF, a été "inventé au fil des années, par la pratique, pour éviter des dysfonctionnements, gagner en "lisibilité". Aujourd'hui, parler de "fonctionnement en réseau" pour le dispositif des DRIF signifie tout particulièrement :

- un échange direct entre les DRIF et à leur initiative, en vue de construire

et de conduire des chantiers, quelle que soit leur origine, leur taille, leur degré d'élaboration.

- l'utilisation pour cela de plusieurs moyens mis à leur disposition : conférence télématique ; groupes de travail ad hoc, sessions trimestrielles de regroupements, participation à des colloques, à d'autres réseaux ...

- l'intégration des nouveaux DRIF accédant à la fonction et la constitution, pour tous, de références communes, d'outils méthodologiques, de publications.

Le "fonctionnement en réseau" constitue essentiellement une régulation pour éviter des doubles emplois, des concurrences etc. Dans ce "fonctionnement en réseau" un préalable est toujours présent : c'est la prépondérance de la relation hiérarchique par rapport à la relation de réseau. Autrement dit, toute implication d'un DRIF dans un travail reste subordonnée à l'accord de son chef de service qu'il appartient au DRIF, directement, de solliciter. Une telle affirmation pourrait apparaître comme "allant de soi", or c'est après bon nombre de tâtonnements qu'elle a été formulée ainsi et acceptée à la fois par les DRIF et leurs responsables hiérarchiques. Bref en aucun cas les contraintes ou opportunités du "réseau" ne peuvent être opposées au fonctionnement hiérarchique normal qui est celui de l'unité territoriale du DRIF, à savoir le SRFD : le réseau oui, le fonctionnement en réseau oui, mais dans le respect du fonctionnement hiérarchique !

C.C : Comment évolue un réseau ? Peut il échapper à l'institutionnalisation ?

Ce que j'ai dit précédemment permet en partie de répondre à cette question : les acquis, les productions du réseau évoluent pour alimenter l'institution, le réseau invente, teste, tâtonne ... ; l'institution stabilise, gère, développe, évalue ... Chacun a bien son rôle.

Je distingue aussi trois "objets" qui "évoluent" : je viens de parler des productions du réseau (premier objet), mais il y a aussi ses membres ou adhérents (second objet), eux aussi évoluent en ce sens que l'expérience et les contacts qu'ils acquièrent dans la vie du réseau facilitent leur mobilité professionnelle, leur compétence professionnelle. Ainsi, les réseaux constituent une sorte de vivier d'où "sautent" vers des postes, des responsabilités nouvelles, un certain nombre de personne et, troisième objet qui évolue, c'est le réseau lui même, comme forme d'organisation qui peut disparaître au profit de quelque chose de plus durables, de plus structuré, un "réseau institué".

Donc, pour conclure sur cette question, je ne perçois pas "l'institutionnalisation" comme un "risque" auquel il faudrait envisager d'échapper ! Car l'institution,

de son côté permet l'existence des réseaux, leur apporte un financement pour réaliser tel ou tel objectif. Il y a bien complémentarité des rôles, des objectifs des moyens. C'est l'image du jeu d'enfant : "je te tiens, tu me tiens par la barbichette" ! La principale difficulté c'est d'éviter les conflits entre "logique de réseau" et "logique hiérarchique" ; j'ai essayé de montrer comment dans le cas des DRIF cette difficulté avait été à peu près surmontée.

Pour terminer je voudrais souligner un dernier point, qui aide à éviter les blocages et à viser l'action : il faut se focaliser en premier lieu sur ce qui est produit et non sur les formes d'organisations qui conduisent à ces productions. Ce qui est produit c'est : par exemple des sessions de formation continue, des échanges d'élèves, des études, des expérimentations ... Ces productions seront "facilement" fédératrices, parce- qu'elles vont droit à l'exercice des missions de l'enseignement agricole, elles sont reconnues, attendues, légitimes. Avec une telle perspective, il devient secondaire de savoir si le mode d'organisation est un "réseau", un "dispositif", une "institution" ... On peut par contre chercher le mode d'organisation pertinent pour telle ou telle production ! Autrement dit : identifions la mission en premier lieu, ses acteurs, les compétences à rassembler, la forme d'organisation se mettra en place ... et vivra.

Guy FOSSAT
correspondant national DRIF

**Petit glossaire d'usage
 des non initiés**

Pour les lecteurs non familiarisés avec l'enseignement agricole public, voici la définition de quelques sigles utilisés dans l'interview de Guy FOSSAT.

DGFR : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

DRIF : Direction Régionale de l'Agriculture et de la Pêche. Dans chaque DRIF le service régional "Formation Développement" (SRAD) assure notamment le relais de la DGFR, et le suivi et l'animation des établissements agricoles (EPL : Etablissement Public Local d'Enseignement et la Formation Professionnelle Agricole sigle complet pour les étudiants EPL-FA).

Parmi les trois délégues régionales de catégorie "GRA" est chargé du plan de formation continue des personnels, et participe au sigle de "Groupes Régionaux d'Animation de la Formation", d'animation qui a été conservé à jour.

Quant au DRIF il réalise ces activités d'animation de conseil ou d'expertise par exemple sur l'évolution des métiers et des formations dans les branches, sur la création ou la rénovation de filières ou diplômes, l'axe, ou le groupe de branches professionnelles, ou bien de la DGFR, ou bien des Conseils Régionaux.