

**JOURNÉES D'ÉTUDES**  
**4-5-6 septembre 1990**

**DOCUMENT ANNEXE**

*RÉFLEXIONS ET REMARQUES CRITIQUES  
SUR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
DE L'ORSTOM (PEO)*

SGPO-CGT  
ORSTOM

**SGPO-CGT**

**ORSTOM**

**REFLEXIONS ET REMARQUES CRITIQUES SUR LE PROJET D'ETABLISSEMENT  
DE L'ORSTOM (PEO).**

1- Après d'autres établissements publics de recherche, l'ORSTOM s'est engagé dans l'élaboration d'un projet d'établissement (PEO). L'objectif affiché est de parachever le processus de réforme engagé en 1982-83. Il est de permettre à l'Institut de définir plus clairement ses orientations et priorités scientifiques en même temps que se doter d'instruments de prospective, de programmation et d'évaluation.

Le projet s'inscrit, semble-t-il, dans une double échelle de temps: le moyen terme (programme triennal), le long terme, c'est à dire l'inscription dans une durée qui permette d'apporter des éléments de réponse aux défis majeurs, auxquels se trouvent présentement confrontées les sociétés du Tiers Monde.

Le PEO est appelé à prendre en compte la pluralité des missions de l'Institut, pluralité qui est l'un des fondements de son identité scientifique particulière, puisque celles-ci allient la démarche de connaissance, l'impératif de la coopération scientifique et l'exigence du développement.

2- La procédure - relativement lourde - qui a été adoptée se veut à la mesure de l'ambition du projet : multiplication des groupes de travail à l'intérieur d'axes de réflexion qui recouvrent l'ensemble des activités et de la vie de l'Institut, mise au point de documents et collecte d'informations, production de documents et rapports d'étape, calendrier et échéancier rigoureux, mise sur pied d'une équipe de pilotage coordonnant et stimulant la démarche.

Les journées ORSTOM de septembre 1990 devraient être centrées autour du PEO. Les modes de désignation et de cooptation des participants à ce travail d'élaboration, le caractère excessivement technocratique, voire administratif qui se traduit dans plusieurs aspects de la démarche ont eu pour effet d'engendrer une distance entre le PEO en gestation et les préoccupations des chercheurs et des personnels.

On est loin, au demeurant, du débat démocratique large qui, en 1982-1983, avait tenté de jeter les bases scientifiques d'une refondation de l'ORSTOM. Il est peu probable que les journées de septembre suffisent à combler cet écart entre le projet d'établissement et le milieu des chercheurs.

3- Le SGPO-CGT a estimé que les intentions affichées dans cette démarche d'élaboration du PEO montrent que le projet ne peut manquer d'avoir de profondes implications en ce qui concerne le devenir de l'institution, la définition de ses orientations en matière de recherche et de coopération, ainsi que l'avenir des personnels.

C'est pourquoi nous avons décidé d'organiser sur ce thème une journée de travail qui s'est déroulée le 25 avril au Siège de l'ORSTOM, 213 rue La Fayette. 17 membres de la CGT des sections locales de Paris, Bondy, Montpellier y ont participé.

Cette initiative s'est déroulée en deux temps. La matinée fut consacrée à l'audition des principaux responsables et animateurs du PEO. Nous avons demandé à la Direction, qui répondit favorablement, de pouvoir les entendre. C'est ainsi que nous avons successivement auditionné le Directeur Général, Gérard Winter, et le Président de l'ORSTOM, Michel Levallois, puis le Secrétaire Général, M. Morvan, enfin les principaux coordonnateurs d'axes, en particulier MM. de Tricornot, Gillon, Lombard et Poupon. J.Y. Martin, en tant que responsable du groupe de pilotage du PEO, a participé à l'ensemble des travaux de la matinée.

A ce stade, les représentants de la CGT se sont informés, auprès de ces interlocuteurs, de la finalité du PEO, de son état d'avancement, des perspectives d'ores et déjà dégagées. Ils se sont abstenus d'émettre des objections ou critiques, se réservant de présenter ultérieurement leur point de vue et leurs propositions.

Les deux parties - représentants de la Direction et représentants de la CGT - se sont félicités de cette rencontre et de son déroulement. Un compte rendu détaillé des entretiens sera diffusé.

L'après-midi fut consacrée à une discussion entre représentants de la CGT visant à avancer vers une appréciation critique du projet d'établissement et à formuler des propositions.

La présente note a pour objet de présenter, succinctement, les réflexions et remarques du SGPO-CGT. La position s'appuie, pour l'essentiel, sur les échanges de vue de la journée du 25 avril. Elle se fonde également sur l'analyse des documents qui nous ont été communiqués. Elle ne préjuge pas des développements les plus récents du projet. Elle revêt un caractère nécessairement général. Elle sera complétée et précisée par des notes portant sur des aspects plus précis (emploi, évaluation, valorisation...).

4- Le PEO, selon la Direction Générale, s'inscrirait dans la continuité de la réforme de 1982-83. Il viserait à stimuler la dynamique scientifique de l'Institut par une meilleure prise en compte des données nouvelles et des mutations en cours.

Rappelons que cette réforme avait débouché sur l'affichage d'axes scientifiques, sur la mise en place de structures de recherche à assise démocratique, sur une ouverture plus large vers l'extérieur, sur une démultiplication des lieux d'initiative et de prospective, sur une diversification des coopérations. Elle avait, durant sa période de gestation, impliqué un grand nombre de chercheurs, et concerné les diverses catégories de personnels. Ses effets semblèrent sensiblement s'épuiser à partir de 1985. Le moment paraissait alors venu d'un examen des résultats, d'un repérage des faiblesses, des retards dans la perspective de réajustements et de perfectionnements nécessaires. Rien n'était définitivement assuré. Rien surtout n'était achevé ni parfait.

A partir de la fin 1986, un mouvement de contre-réforme s'installa. Une logique différente fut imprimée. Celle-ci privilégiait le remaniement institutionnel au détriment des choix scientifiques. Le dispositif d'ensemble subit de brusques modifications. Les impératifs d'encadrement, de contrôle, d'administration, de gestion prirent le pas sur les logiques proprement scientifiques. La recomposition précipitée des départements coïncida avec un amoindrissement de leurs capacités d'initiatives.

Des chaînes verticales de commandement s'établirent. Les responsables de département furent transformés en simples auxiliaires d'une politique décidée d'en haut qu'ils avaient désormais pour mission de relayer, de faire exécuter. Les instances scientifiques à caractère démocratique précédemment mises en place furent abolies ou dévalorisées. Les Conseils de département disparurent purement et simplement. Le principe d'élection par les chercheurs des animateurs d'UR fut abandonné, cependant que les unités de recherche se voyaient de plus en plus confinées dans un rôle de gestion et d'administration alors même que leur place essentielle dans le dispositif scientifique continuait d'être proclamée.

Les "centres" se virent dotés de prérogatives renouvelées, leur autorisant des empiètements sur le terrain scientifique. Des coopérations nouvelles furent interrompues. La tendance à la privatisation de services préalablement assurés de façon directe fut accélérée en dépit des coûts engendrés par un tel choix.

La préoccupation de relance et d'achèvement du processus interrompu de réforme est l'un des objectifs explicites du PEO. Il serait illusoire de vouloir purement et simplement renouer les fils avec ce qui fut entrepris, ou tenté, à partir de 1982-83. Les conditions générales ne sont pas identiques. De nouvelles questions sont posées. Le contexte scientifique, l'environnement international se sont modifiés. Les sociétés du Tiers-Monde se trouvent confrontées à des enjeux renouvelés.

L'esprit de continuité exigerait pour le moins une série de corrections, de rectifications. Si les conseils de département sont appelés à se reconstituer, ce sera sur des bases bancales, tronquées qui ne leur permettront guère de jouer un rôle irremplaçable dans la programmation et la prospective scientifiques. La fonction d'initiative scientifique des responsables de département n'a pas, dans la pratique, été réhabilitée. La dévalorisation des unités de recherche se poursuit, la tendance étant à une gestion tatillonne, administrative, centralisée des chercheurs et des programmes.

Les structures de substitution (missions techniques ou autres) échappent totalement aux instances scientifiques et aux chercheurs pour lesquels elles sont appelées, en principe, à assurer des fonctions techniques de service. Elles tendent, sous le seul contrôle de la direction générale, à s'ériger en pôles autonomes de programmation et de choix scientifiques.

Loin d'être levées, les chaînes de commandement verticales fonctionnent pesamment. La tendance à la privatisation de nombre de services se confirme. Le primat de l'administration sur la recherche est plus apparent que jamais. Les exigences d'efficacité et de rentabilité sont posées trop étroitement en terme de gestion administrative et financière, les finalités scientifiques étant, le plus souvent, reléguées à l'arrière-plan.

La logique des centres continue d'opérer, ce qui retarde la mise en place d'un dispositif plus souple, plus diversifié de coopération avec les institutions scientifiques des pays du Tiers-Monde. Points d'appui à la recherche, les centres et missions ont fréquemment pour effet paradoxal d'entraver l'émergence de communautés scientifiques locales.

Le constat peut sembler sévère - mais nous pourrions parler également du malaise des personnels administratifs, des difficultés persistantes à apporter des solutions aux problèmes particuliers des ITA, de l'absence d'une ligne conduite claire vis à vis du milieu universitaire. Cependant, si l'ambition du PEO est de parachever et d'actualiser un processus inabouti, inachevé, imparfait de réforme, de refondation, peut-être faudrait-il partir aussi d'un bilan approfondi, nuancé, critique du parcours 1982-90 dans son ensemble et dans ses incidences sur le comportement des personnels.

5. Le PEO a entraîné un effort considérable de collecte d'informations et de production de documents. Une diffusion plus large des rapports d'étape ou de synthèse serait souhaitable, notamment en ce qui concerne la prospective par discipline, les projets d'UR, les politiques scientifiques ou régionales, le problème de l'interdisciplinarité.

6. Nous nous interrogeons sur le fait que la démarche du PEO ait été largement engagée alors que ne sont encore en place ni le Conseil Scientifique, ni les conseils de département. Ceci laisse mal augurer de leur champ futur de compétence et de leurs capacités d'initiative dans l'avenir.

7. Nous prenons acte de la précision fournie par le Directeur Général, Gérard Winter, dans la dernière lettre d'information, comme quoi, s'agissant du PEO, "rien n'était joué". L'impression persiste cependant - elle est renforcée notamment par les orientations prises dans le cadre de l'axe 5 "politique de l'emploi" - d'un parcours fléché, balisé par des directives préconçues, et d'un décalage considérable entre la tonalité, la teneur des réflexions et débats d'une part, les propositions et le cadrage final d'autre part. Le risque que le PEO ne se transforme en directive générale, jalonnées et préparées par des directives d'étapes, n'est pas à sous-estimer. Le projet perdrait alors toute portée scientifique pour se transformer en procédure d'encadrement.

8. La prise en compte de l'environnement international, des mutations qui le marquent n'est pas inutile. Mais l'accent est mis trop exclusivement sur les enjeux globaux, sur les contraintes géostratégiques. Une trop faible attention est portée aux évolutions divergentes, discordantes qui caractérisent les sociétés du Tiers-Monde. Or ces divergences, ces discordances sont un objet essentiel de réflexion et d'interrogation. Une part trop réduite est faite aux questionnements, aux débats qui surgissent au sein même de ces sociétés. A force de se vouloir globale, la vision est surtout occidentaliste ou européen-centrée. Un abus est fait d'expressions qui, pour être à la mode, empruntent surtout à la géostratégie ou au marketing, et sont malhabiles à traduire les exigences d'une démarche de connaissance.

9. Dans les contraintes qui s'imposent à l'activité de l'ORSTOM, il en est une, non des moindres, qui est fortement escamotée : l'évolution de la politique scientifique en France.

Or, les changements qui se dessinent dans d'autres institutions (CNRS, INSERM et INRA) laissent apparaître de sensibles infléchissements: centralisation accrue des décisions scientifiques, politique technocratique se substituant aux choix scientifiques, tutelle administrative renforcée, débudgétisation ou désaffiliation des laboratoires, incohérence des relations avec le monde universitaire, recours accru à l'emploi précaire, critères de rentabilité financière, privatisation, définition des priorités au gré des modes ou des instances ministérielles, politique de créneaux qui conduit à la mise en sommeil de champs vastes de connaissance.

Certes, en tant qu'institution publique, l'ORSTOM ne peut ignorer les choix politiques effectués en matière d'affectation des moyens budgétaires ou de déploiement géographique. Mais sa vocation doit conduire l'institut à expliquer et à rendre intelligibles ses orientations en partant des impératifs d'une démarche de connaissance scientifique, et non pas aller systématiquement au devant de la demande politique.

10. En ce qui concerne l'image de l'ORSTOM, il est deux domaines où elle doit être fortement revalorisée.

Tout d'abord, les ministères de tutelle n'ont pas une perception claire de l'activité de l'institut. Le ministère de la recherche continue d'avoir une attitude hésitante, alors que le ministère de la coopération serait parfois tenté de considérer l'ORSTOM comme un bureau d'études. Cette image confuse, brouillée se traduit négativement en termes de budget et de recrutement si l'on compare le sort réservé à l'institut à celui du CNRS ou de l'INSERM.

D'autre part, l'image de l'ORSTOM dans les pays du Tiers-Monde est fortement contrastée, ce qui doit conduire à pousser plus avant la réflexion sur les partenariats et les formes de coopération.

11. La dimension européenne, dans la perspective de 1993, impliquera, pour l'activité de l'ORSTOM, un ensemble de contraintes qu'il importerait de mesurer. Le recherche d'une coopération sur programme, d'institutions à institutions, est à privilégier. La démarche, qui doit permettre de dégager des complémentarités, des synergies doit être largement décentralisée, les unités de recherche ayant en la matière une responsabilité particulière.

12. La priorité à l'Afrique est réaffirmée. Mais la notion même d'Afrique reste étriquée. Il n'y a pas d'options fortes en ce qui concerne le Maghreb, le Machrek, l'Afrique australe, ce qui paraît surprenant. D'autre part, en fonction des logiques de connaissance, l'ORSTOM doit continuer à s'ouvrir sur d'autres terrains, notamment dans l'océan Indien et en Asie ? Le rapport Hessel indique avec pertinence les limites d'une coopération centrée trop exclusivement sur les "pays du champs".

13. L'accent est mis, à plusieurs reprises, sur le cadrage régional des activités de recherche. Un tel choix semble plus répondre, dans sa formulation actuelle, à des considérations politiques (s'inscrire dans l'approche régionale favorisée par le ministère de la coopération, en ce qui concerne l'Afrique, se conformer aux structures multilatérales) ou institutionnelle (pallier la crise des coopérations en Afrique) plus qu'à une logique scientifique. De même que la pluridisciplinarité, la région en tant que lieu d'observation se construit en fonction de choix d'objets et de problématiques. Le risque est grand de verser dans une "recherche de collecte". La notion d'"espaces scientifiques pertinents", soit géographiques, soit thématiques, est, sans aucun doute, plus judicieux (voir compte-rendu de la réunion ORSTOM Caraïbes Amérique Latine).

14. Le souci de rendre plus claire l'identité scientifique de l'ORSTOM est légitime. Mais un tel objectif ne peut être atteint que si l'institut apporte des éléments de réponse permettant de faire face à une triple crise : crise des objets, crise des théories, crise des coopérations. Il ne saurait se définir prioritairement en fonction des modalités de la recherche, c'est à dire l'observation minutieuse, patiente, à de multiples échelles de temps et d'espace, des milieux et des sociétés, et la présence, durant de longues durées, sur le terrain.

Ce qui importe est bien de dégager quelques axes scientifiques forts, quelques champs de connaissance privilégiés. Si la collecte de données, d'informations est indispensable à la démarche de connaissance, les enjeux théoriques et épistémologiques ne doivent pas être relégués à l'arrière plan. Enfin, l'identité de l'ORSTOM ne saurait se définir uniquement en termes de spécificité, de singularité - le risque existerait alors d'un retour à une conception traditionnelle, dépassée, obsolète de l'ORSTOM - mais aussi en termes d'ouverture, d'association.

15. L'impératif de disposer d'indicateurs, d'éléments précis de programmation, de pilotage et d'évaluation est compréhensible. Encore ne faudrait-il pas s'enfermer dans une optique étroite de rationalisation des choix budgétaires ni une logique de créneaux. Le plan triennal doit tenir compte des temporalités propres de l'activité de recherche fondamentale où les facteurs de durée et de stabilité sont essentiels. Si objectifs il y a, il devrait s'agir d'objectifs tendanciels.

16. C'est probablement dans ce qu'il est convenu d'appeler la "gestion des ressources humaines" qu'existe le décalage le plus patent entre les intentions affichées par le PEO et les politiques en cours à l'ORSTOM.

C'est également le domaine où la Direction de l'ORSTOM semble se conformer, de la façon la plus automatique, aux orientations imprimées par la politique gouvernementale dans la ligne des mises en cause du statut de la fonction publique.

Or, n'est-ce pas précisément dans ce domaine que l'ORSTOM a accumulé, par rapport aux autres EPST, les retards les plus sensibles? N'est-ce pas surtout celui où il importerait le plus impérativement de prendre en compte les particularités des missions de l'ORSTOM? Le malaise qui existe parmi les personnels administratifs ne résulte pas seulement des questions non résolues par rapport aux ITA, mais de l'abus de pratiques autoritaires ou incohérentes. C'est de cet état de choses que la CGT s'est alarmée, avec d'autres syndicats, lors du Conseil d'Administration, en juin dernier.

17. La revalorisation des métiers et des conditions de l'ensemble des personnels de la recherche ne saurait se traduire par une non reconnaissance des qualifications, par un démantèlement du statut de la fonction publique, par un recul des garanties collectives, par une stagnation des salaires, par une individualisation abusive des promotions.

18. La tendance à la précarisation excessive de l'emploi constitue un élément préoccupant. Les allocations en vue de la production de thèse constituent, pour les jeunes chercheurs, une possibilité utile. Mais loin de pallier la pénurie de postes créés, elle ne fait que renforcer la nécessité de postes nouveaux plus nombreux. Ce besoin d'ouverture de postes se fait sentir aussi bien pour les chercheurs que pour les ITA.

Un effort particulier doit être fait pour que l'ORSTOM ne soit pas défavorisé en matière de création de postes par rapport au autres EPST.

L'extension des modalités d'appui aux chercheurs du Tiers Monde (postes d'accueil, allocation, associations, crédits de fonctionnement...) est à tous égards, souhaitable.

19. Tout doit être fait pour régler au plus vite les situations de déclassement qui subsistent, et pour intégrer pleinement les personnels maintenus sous statut précaire.

20. L'affectation des personnels doit être faite en prenant en considération la progression de leur carrière et la trajectoire scientifique des chercheurs. Cela vaut aussi bien pour les déplacements d'un service à un autre que pour les affectations de terrain.

Mais déplacements et mutations ne sauraient s'effectuer au gré de priorités et de décisions qui échapperaient totalement aux personnels concernés.

Les souhaits et les intérêts de ceux-ci doivent être pris en considération. Les procédures et garanties collectives existantes doivent être respectées. Une excessive individualisation des carrières, des promotions, des salaires, de la formation aurait pour effet d'instituer pour règle: à diplôme égal, à qualification égale, traitement inégal. Elle transformerait les personnels en pions que l'on déplace au gré des besoins de l'institut et des grands programmes. Il s'agirait là, à tous points de vue, d'une catastrophique régression.

21. S'agissant de la revalorisation des conditions des personnels et des métiers de la recherche publique, la CGT maintient les propositions suivantes :

- 6500 F net minimum, prime incluse.
- 7 niveaux de classification, correspondant à 7 niveaux de qualifications.
- Une carrière dans le même niveau de 25 ans au maximum, sans barrage.
- La moitié du gain indiciaire à un niveau déterminé doit être acquis dans le premier tiers de la carrière.
- Une amplitude de 1,7 maximum entre le début et la fin de chaque niveau.

Toute gestion des personnels tendant à un recul des garanties collectives et à l'amorce d'un système de rémunération hors-grille et individualisé serait un palliatif dangereux pour le devenir des carrières.

22. S'agissant spécifiquement des ITA, la situation, pour l'essentiel, reste bloquée. Les phénomènes de sous-classement n'ont été que très exceptionnellement résorbés. Les avancements piétinent. Les retards s'accumulent.

Le fléchage des postes soumis aux concours internes tient plus compte des besoins immédiats de fonctionnement de l'Institut que des capacités d'évolution, d'acquisition de compétences nouvelles, de formation des personnels. La création d'un nombre suffisant de postes budgétaires nouveaux est la condition *sine qua non* du déblocage du système.

23. Dans le domaine de l'évaluation, les procédures de suivi des carrières mises en place fonctionnent de façon relativement satisfaisante. Des améliorations pourraient cependant être apportées.

S'agissant des ITA, le travail qui, en 1983, avait prévu l'élaboration de critères définissant les niveaux de qualification puis le classement des métiers par BAP, devrait être actualisé et complété par des fiches d'emploi type.



Il serait nécessaire pour le bon fonctionnement de l'évaluation et dans l'intérêt des personnels que chacun se définisse par rapport à un métier, ce qui clarifierait la situation vis-à-vis des BAP et des CS. La note chiffrée doit être supprimée. L'entretien annuel avec le responsable ne saurait en aucun cas être la base essentielle de l'évaluation.

Dans l'évaluation des chercheurs par les commissions scientifiques, il convient de tenir compte, outre la qualité de la production scientifique, de la contribution du chercheur aux diverses missions de l'ORSTOM: coopération, formation, animation scientifique, encadrement de la recherche, valorisation des résultats vis-à-vis des communautés scientifiques et des sociétés du Tiers Monde.

Les règles du jeu et les critères devraient être plus clairement explicités.

La question de l'évaluation des UR et des départements n'a toujours pas trouvé de solution satisfaisante.

En ce qui concerne les chercheurs, le goulot d'étranglement du passage de CR1 à DR2 persiste.

24. En matière de formation, malgré l'existence d'une mission de formation permanente, il n'existe pas de véritable politique de formation. Une telle situation constitue une entrave supplémentaire à la promotion des ITA. Elle est particulièrement préjudiciable pour les chercheurs à un moment où les méthodes et les techniques de collecte, de traitement, de valorisation des données connaissent une mutation accélérée.

25. Telles sont, dans les grandes lignes, les positions et propositions du SGPO-CGT. Elles correspondent à un stade précis de l'élaboration du PEO. Elles ne prétendent pas répondre à toutes les questions qui se posent au devenir de l'ORSTOM. Nous comptons, les porter, dans leur état provisoire, à la connaissance des personnels de l'Institut.