



CRSTOM

**, le projet
d'établissement**

décembre 1990

SOMMAIRE

L'Institut
français
de recherche
scientifique
pour le
développement
en coopération

213, rue
La Fayette
75480 Paris
cedex 10
téléphone :
(1) 48 03 77 77
télécopieur :
ORSTOM 21 46 27 F
télécopieur :
(1) 48 03 08 29

Le futur environnement de l'ORSTOM,
page 5

**Une politique scientifique identitaire mieux
affirmée et plus concentrée,**
page 9

**Thème stratégique 1
Des connaissances et des savoir-faire pour
le développement,**
page 15

**Thème stratégique 2
Des espaces scientifiques de coopération,**
page 19

**Thème stratégique 3
Une recherche partagée,**
page 25

**Thème stratégique 4
Le plein emploi des compétences,**
page 29

**Thème stratégique 5
Prévoir, harmoniser, choisir,**
page 33

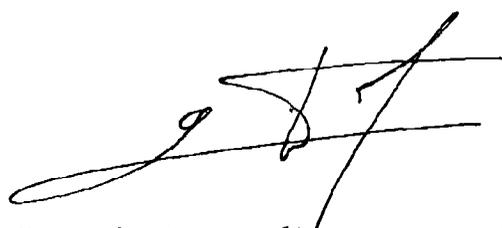
En septembre 1990, je présentais devant tous les responsables de l'ORSTOM réunis dans le cadre des journées d'études annuelles, la première proposition de "Projet de l'ORSTOM". Soumis à l'ensemble des personnels de l'ORSTOM ainsi qu'au Conseil d'administration et au Conseil scientifique, le projet a trouvé sa forme définitive en décembre 1990, devenant ainsi véritablement le "Projet d'établissement de l'ORSTOM", le PEO.

Tous les documents qui ont servi à l'élaboration de ce Projet, synthèses sectorielles ou géographiques, constituent les bases et les références du PEO; ils forment avec lui un ensemble solidaire.

Déjà facteur de cohésion et d'unité, le PEO sera pour les dix ans qui viennent un guide pour la politique de l'Institut, une source de dialogue renouvelé avec ses partenaires, un cadre pour la programmation de ses actions.

Il vise à donner à l'ORSTOM, instrument de la politique scientifique et de coopération de la France, le rayonnement international que justifie son enracinement dans les réalités du développement et la diversité de ses compétences.

Expression donc de notre ambition, de nos espoirs et des attentes de nos partenaires, ce Projet engage la responsabilité de tous les Orstomiens. Je le fais mien totalement.



**Gérard Winter, directeur général
le 18 juin 1991**

19/11/1991

ORSTOM Fonds Documentaire

N° 34.906 ex 3

Cote : A

C'est dans les termes suivants que le directeur général, Gérard Winter, a introduit sa "première proposition" de Projet d'établissement devant tous les responsables de l'ORSTOM, réunis dans le cadre de journées d'études, en septembre 1990 :

Il y a très exactement un an, je vous présentais, ainsi qu'à nos ministères de tutelle, les grandes orientations d'une politique pour l'ORSTOM. Je les résumais en huit objectifs fondamentaux :

- circonscrire et affirmer l'identité scientifique de l'Institut,
- inventer en permanence les voies et moyens d'un partenariat scientifique incontestable,
- consolider les échanges et les collaborations avec le milieu scientifique français et international, avec une priorité à l'Europe,
- conduire des programmes à vocation régionale,
- en déduire la carte scientifique de l'ORSTOM et mettre en oeuvre une politique d'affectation qui seront l'expression significative de notre stratégie scientifique et de coopération,
- rendre notre organisation et notre administration plus efficaces et plus transparentes,
- valoriser nos ressources humaines,
- assurer en permanence visibilité et lisibilité de l'organisme. Les maîtres mots de cette politique étaient :
- pour la politique scientifique : unité et ouverture,
- pour l'administration : rigueur et transparence,
- pour le personnel : enrichissement des carrières, concertation et communication,
- pour les modalités d'intervention : partenariat Nord-Sud dans des cadres régionaux.

Et je proposais que nous donnions corps ensemble à ces vastes ambitions dans un Projet d'établissement de l'ORSTOM, ce PEO dont l'élaboration a marqué très fortement l'année qui vient de s'écouler. Projet d'établissement, cela veut dire d'abord rassembler les hommes et les femmes de l'Institut dans un projet commun et mobilisateur susceptible de motiver et de responsabiliser chaque instance et chaque personne. Condition évidente d'un tel engagement solidaire, ce Projet doit afficher des choix stratégiques clairs, opératoires et crédibles qui soient les références cohérentes, constantes et fermes des décisions et interventions majeures de l'organisme au cours de la décennie à venir. Celles-ci étant progressivement précisées et articulées, compte tenu des moyens disponibles et des incertitudes de notre environnement, dans des schémas directeurs de trois à cinq ans périodiquement mis à jour.

Ces schémas directeurs constitueront, aussi, autant de contrats d'objectifs et de moyens entre l'ORSTOM et ses ministères de tutelle et autant de plans d'action de la direction générale. Celle-ci est prête à mettre en forme le premier schéma directeur, une fois approuvé et éventuellement aménagé le Projet d'établissement par le Conseil scientifique et le Conseil d'administration.

Pour être plus simple, je dirais que ce Projet d'établissement c'est notre essai de réponse à la double interrogation suivante : compte tenu de notre environnement, compte tenu de ce que nous sommes et de nos forces, où voulons-nous aller et comment y parvenir ? C'est un document qui comportera une déclaration d'intention, l'énoncé des priorités stratégiques et fournira un cadre général de discussion tant avec les pouvoirs publics et nos partenaires qu'au sein même de l'organisme.

L'an dernier, dans ce que j'avais appelé une politique pour l'ORSTOM, j'avais indiqué la direction. Maintenant, nous devons préciser les objectifs à atteindre et surtout "le comment".

Exercice délicat mais facilité par un constat capital : les débats et travaux de l'année ont montré qu'il existait un large accord sur les orientations proposées il y a un an, même si, çà et là, de fortes interrogations se sont exprimées, même si, en ce qui me concerne, ils m'ont fait découvrir que j'avais largement sous-estimé un impératif majeur de notre mission. Je ne reviendrai donc pas sur ce que j'ai exposé avec les nuances nécessaires l'an dernier et qui constitue la référence et l'inspiration de ce que je vais proposer aujourd'hui.

L'élaboration de ce PEO s'est traduite par un vaste effort de réflexion, de diagnostic, d'analyses critiques, d'interpellations stimulantes et de propositions multiples.

Vous le savez mieux que personne puisque, vous tous ici présents, si nombreux, vous êtes de ceux qui, chacun à sa manière, à un titre ou à un autre et selon son expérience, y ont participé manifestement.

Certes, il y a eu quelque lenteur dans la mise en oeuvre de cette large concertation et parfois aussi, surtout au démarrage, un certain scepticisme. Mais je considère que ce scepticisme, fréquent chez tout chercheur en pareille matière et peut-être plus marqué à l'ORSTOM en raison d'une histoire récente riche en péripéties, est source de réalisme s'il est surmonté. Et de fait chacun s'y est mis, s'est impliqué, a "joué le jeu", avec un intérêt croissant je crois.

Cet effort s'est en fin de compte déployé en moins de sept mois sur l'ensemble du dispositif de l'ORSTOM et selon les sept axes de travail retenus auxquels se sont ajoutés un certain nombre de groupes de travail ad hoc (évaluation des DR2, pluridisciplinarité et sciences sociales, halieutique, réflexions prospectives sur l'environnement de l'ORSTOM dans les dix années à venir).

Vous disposez des documents qui rendent compte de toutes ces contributions et des synthèses auxquelles elles ont donné lieu après des réunions dites "de convergence" et après deux rencontres régionales des représentants de l'ORSTOM à l'étranger.(1)

Je tiens donc à remercier chacun de vous, les présents et les absents, et à saluer solennellement cette exceptionnelle contribution polyphonique, cette volonté signifiée, à votre façon, de maîtriser ensemble notre futur dans un environnement particulièrement mouvant et incertain. Par delà ceux qui ont nourri cette imposante série de contributions, je voudrais remercier tous ceux, très nombreux, qui avec un dévouement discret et particulièrement efficace, ont assuré la logistique d'organisation, de transmission, de reprographie, de diffusion de l'ensemble des travaux.

Signe, cela aussi, d'une solidarité devant l'avenir.

De ces contributions très riches et souvent foisonnantes d'idées, de questions et de suggestions, je voudrais préciser le mode d'emploi immédiat, étant entendu qu'elles sont appelées à servir longtemps de référence et d'instrument à notre action. Je citerai deux exemples. Le document sur la prospective des disciplines qui rassemble selon un canevas commun les contributions des 22 sous-commissions scientifiques, constitue un instrument exceptionnel pour toute personne chargée d'élaborer et d'évaluer la politique scientifique de l'ORSTOM et donc au premier chef pour tous les membres du nouveau Conseil scientifique. Il en est de même de l'audition de toutes les UR que le directeur des stratégies et moi-même, en présence des chefs de département concernés et très souvent du président, avons réalisée en quatre mois.

Mais pour l'heure, il me revient d'en dégager, dans une synthèse opératoire, les éléments de diagnostic essentiels, les convergences sur l'avenir qui font notre unité et les interrogations majeures auxquelles vous attendez que je réponde en affichant ce que j'ai appelé les choix stratégiques.

Exercice difficile car :

- il faut se garder, en ce domaine, du piège habituel

du trop général ou du trop ponctuel. Le trop général est banal, il n'engage pas, il réduit et confond. A l'inverse, un catalogue d'actions ponctuelles ne garantit pas une cohérence d'ensemble, ne signifie pas une politique, rend impossible l'adaptation aux aléas. On ne gouverne pas avec des recettes et les recettes trop simples ne sont pas bonnes. Viser juste, ni trop haut, ni trop bas, tel est le défi.

- il faut aussi s'inscrire dans la durée. Nous sommes sur une trajectoire scientifique dont les inflexions sont nécessairement progressives et doivent tenir compte d'un environnement complexe et mouvant et vous savez bien qu'un organisme qui a pour mission de travailler en coopération et pour le développement donc dans des sociétés qui sont souvent, hélas, la proie d'évolutions discordantes, voire turbulentes, doit être particulièrement attentif à préserver sa capacité d'adaptation.

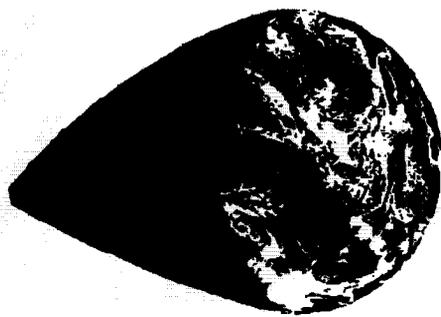
- s'inscrire dans la continuité, garder une grande souplesse d'intervention ne veut pas dire aller doucement. L'ORSTOM a beaucoup à faire pour s'adapter à un monde scientifique et politique en rapide mutation. Mais, et ce fut mon leitmotiv chaque fois que j'ai participé à l'instruction du PEO, la contrainte des moyens est très forte. On ne peut pas faire tout, partout, en même temps.

La qualité de notre Projet sera, je le sais, source de capacités supplémentaires. Mais au point où nous en sommes, et c'est normal, nous n'avons pas encore pris la mesure des moyens que l'on peut, avec un optimisme raisonnable, aussi conquérant soit-il, escompter pour les prochaines années. Il n'est jamais très difficile de définir le souhaitable, si, sans contrainte de moyens, on ne hiérarchise pas les priorités jusqu'à afficher ce qu'on est conduit à refuser. J'ai, et tous mes proches collaborateurs aussi, une conscience très aiguë, par fonction, de cette contrainte de moyens qui conditionnera le rythme de mise en oeuvre du Projet.

- Enfin, les choix s'exercent à divers niveaux de telle sorte que le respect des choix stratégiques d'une part, la souplesse, l'initiative, l'autonomie, d'autre part, s'harmonisent dans le cadre de responsabilités bien situées et d'une méthode permanente de régulation. Un Projet d'établissement c'est aussi situer les responsabilités et prévoir les moyens de leur exercice.

Pour résumer, un projet stratégique doit viser à combiner, à équilibrer, à encourager ou à contrarier, une foule de projets indociles, une multitude d'intérêts fortement défendus. Rigueur, ténacité, modestie deviennent la règle pour mieux connaître les mutations en cours, les accompagner avec souplesse, les soutenir souvent, les infléchir parfois.

(1) La liste des documents est donnée en annexe; ils sont disponibles et peuvent être consultés dans tous les centres et implantations de l'ORSTOM.



Le futur environnement de l'ORSTOM

L'environnement de l'ORSTOM est complexe et mouvant. L'évolution rapide de ses différentes composantes, politiques, scientifiques et culturelles, l'ampleur nouvelle des questions posées et leur interdépendance croissante obligent l'Institut à une prise en compte prospective de cet environnement pour garder une certaine maîtrise de son avenir.

Il convient de rappeler en préambule les caractéristiques essentielles de l'ORSTOM : organisme public français de recherche, il est assuré d'un minimum de moyens pour son activité ; il est de taille moyenne, intervient sur l'ensemble de la zone intertropicale, couvre un vaste champ de compétences pluridisciplinaires et a une mission spécifique de coopération pour le développement.

Les enjeux

L'évolution de ce monde du *développement* est lié à des enjeux globaux et planétaires. Il faut en analyser les incidences sur la zone intertropicale et dans le domaine scientifique.

Les années 1980 ont montré une convergence remarquable des analyses prospectives sur les conditions d'une planète vivable à longue échéance. Ces conditions font que les processus de développement sont maintenant analysés dans des termes nouveaux :

viabilité/durabilité (traduction de *sustainability*), globalité, interdépendance écologique et politique.

Tout ceci interpelle évidemment la recherche. Elle doit se hausser en permanence vers l'intelligibilité globale, et les travaux *micro* et dispersés n'ont de sens que recadrés dans des perspectives globales, dans le temps et dans l'espace.

Sur l'échelle des enjeux planétaires, les pays du Sud cumulent les risques. Ils sont particulièrement menacés sur plusieurs plans qui conditionnent la survie de leurs habitants. Ainsi la croissance démographique entraînera des pressions de plus en plus fortes sur les milieux et fragilisera l'environnement et les ressources. Elle aura aussi pour effet d'augmenter progressivement le poids des populations vivant dans les villes et la gravité des problèmes alimentaires avec leurs corollaires quant à la nutrition et la santé. Enfin, les problèmes éducatifs seront encore plus aigus.

La recherche a déjà intégré ces préoccupations, mais des choix de priorités thématiques, de concentration de moyens et d'échéances s'imposent.

Cette évolution a des conséquences particulières dans le domaine scientifique.

Tout d'abord les grands courants de la recherche, marqués par une spécialisation et une sophistication croissantes, sont tirés par les pays du Nord. Une recherche portant sur les questions des pays du Sud

doit rester adossée à ces grandes avancées pour en garder le bénéfice. L'émergence et le renforcement des communautés scientifiques dans ces pays est un enjeu scientifique et politique mondial.

Ensuite, la fin des démarches déterministes a des incidences sur le mode de collecte des données, leur quantification, leur modélisation, sur l'attention qu'il faut porter maintenant aux changements diffus, aux singularités, à la variabilité, aux accidents. L'importance de la notion de *sustainability* pose aux scientifiques des questions touchant à l'extrapolabilité des connaissances dans le temps et dans l'espace.

Apparaissent ainsi deux modes d'exercice de la science : d'une part une science qui fonctionne de manière hyperspécialisée et très focalisée, et d'autre part une science qui fonctionne sur de grands programmes interdisciplinaires consacrés à l'environnement. L'ORSTOM doit assurer la médiation entre ces deux types de science pour le bénéfice des pays du Sud.

Les acteurs

Dans ce contexte, l'ORSTOM se trouve associé à des acteurs qui jouent leur partition.

Les acteurs politiques et scientifiques

Les ministères de tutelle

L'ORSTOM émerge au BCRD (Budget Civil de Recherche et Développement) ; il peut escompter que sa part dans le BCRD reste stable si son activité répond à des critères de pertinence et de cohérence scientifiques. C'est l'exigence première pour un organisme de recherche.

De plus l'Institut est partie prenante de la politique française de coopération et de relations internationales. La cohérence de ses interventions par rapport aux grands choix géopolitiques du gouvernement est donc une obligation. Des inflexions de priorités peuvent apparaître et l'Institut peut être pris dans des contradictions entre objectifs de pertinence scientifique et options géographiques dictées par la politique diplomatique.

Les organismes de recherche français et les Universités

Dans la division du travail scientifique, l'ORSTOM est attendu par ses homologues français sur une zone (la zone intertropicale) et un contexte (caractérisé par des difficultés économiques importantes). Il est attendu également sur sa contribution à l'intelligibilité globale des phénomènes et sur une production scientifique pertinente. Cette attente des partenaires français fonctionne comme une évaluation permanente.

Les communautés scientifiques internationales

La participation de l'ORSTOM à ces communautés est très variable selon les champs et les disciplines, mais il faut noter qu'il n'y a pas de communautés scientifiques organisées et structurées dans tous les domaines, comme cela existe par exemple pour l'océanographie et la recherche agronomique. C'est dans les revues internationales (dites de rang A) que s'expriment ces communautés. Malgré les pressions très fortes de beaucoup de commissions scientifiques de l'Institut, les "performances" de l'ORSTOM dans ces

revues sont très inégales, et une perception globale de l'organisme y est difficile. Cependant, la présence de l'Institut dans la recherche internationale est reconnue en partie grâce à ses participations volontaristes et réussies à quelques grands programmes internationaux locomotives et à la qualité et l'originalité de ses données

Les institutions multilatérales

La CEE

L'instrument principal de la politique scientifique de la CEE est le Programme-cadre. A l'intérieur de celui-ci le programme STD (Science, Technique et Développement), qui mobilisera III millions d'écus pour sa phase 3 (1991 - 1993), a comme objectif de faire travailler ensemble les institutions scientifiques des pays européens et celles des pays du Sud afin de renforcer les compétences des deux parties dans les domaines de la santé et de l'agriculture.

De la part de l'ORSTOM et des autres organismes français, la CEE attend qu'ils ne la considèrent pas comme un guichet, qu'ils fassent mieux bénéficier les autres pays européens de leur expérience et favorisent davantage l'émergence de structures de recherche dans les pays du Sud.

Le système de l'ONU et de la Banque mondiale

Dans l'univers des organisations multilatérales, l'image de l'ORSTOM est mal identifiée, quoique positionnée dans la recherche fondamentale. Le comportement de l'Institut est considéré comme introverti et autosuffisant. Sauf à l'OMS, il n'émerge pas avec des compétences claires, et cela tient au fait qu'il n'a pas de stratégie bien définie (ou clairement affichée) vis-à-vis du multilatéral.

Les partenaires des pays du Sud

Les partenaires des pays du Sud sont, d'une part des Etats avec des besoins de recherche et de connaissances, et d'autre part des institutions scientifiques qui nécessitent un soutien pour exister. La recherche *visible* des pays du Sud ne représente pas plus de 5% de la production scientifique mondiale, Inde, Chine et Brésil compris. L'écart entre les sociétés du Nord et les sociétés du Sud est fondamentalement un écart de science.

L'ORSTOM a, notamment en Afrique, réalisé un ensemble de travaux impressionnants et constitué des banques de données monumentales; mais peu de communautés scientifiques ont été promues au Sud, et peu de transferts effectués. Le travail de l'Institut sera jugé (plus particulièrement, mais pas uniquement, en Afrique) aussi bien sur ses capacités de transfert que sur la promotion des communautés scientifiques, promotion qui constitue en Afrique un véritable enjeu de développement. Les pays partenaires attendent que l'utilité de l'ORSTOM soit palpable, et la légitimité de ce dernier passe par cette reconnaissance.

Les acteurs du développement

Les acteurs du développement forment un univers que l'ORSTOM connaît peu ou mal. Cependant, un dialogue organisé avec ces acteurs est désormais néces-

saire. Ils ont besoin de l'éclairage de la recherche pour orienter leurs choix, et souhaitent le montage de programmes régionaux comme bases de mobilisation nationale et de transferts. Le montage de ces programmes nécessite un dialogue constant entre la recherche et les acteurs du développement. Parmi ceux-ci, les ONG (Organisations non gouvernementales) en particulier, qui se multiplient, seront de plus en plus les creusets des opinions publiques.

L'équation de l'ORSTOM

Ainsi, pour répondre aux défis de l'avenir, l'Institut doit affronter un champ de contraintes dont tous les éléments ne sont pas à sa mesure. Il doit donc faire des paris. D'autres éléments offrent plus de prise, il lui faut alors faire des choix.

L'organisme a besoin d'une double reconnaissance : de pertinence scientifique d'abord, d'utilité pour les pays partenaires ensuite. Dans les deux cas, il doit rompre avec la tentation de l'autosuffisance.

Pour assurer sa pleine légitimité dans le monde de demain, il doit donc :

- renforcer encore sa pertinence scientifique et mieux circonscrire ses priorités;
- s'inscrire plus ouvertement dans un réseau de complémentarités et d'alliances multinationales;
- intégrer la valorisation des résultats et leur transfert dans le champ de l'activité scientifique normale;

C'est ainsi que se présente, par l'analyse prospective de son environnement, l'équation actuelle de l'ORSTOM.

Cette équation complexe et originale est soluble.

L'Institut, s'il le veut, est plus fermement assuré que jamais de sa mission, de son avenir, de sa personnalité. Il a les hommes, les connaissances, des programmes, une pratique de la pluridisciplinarité, un dispositif de base potentiel... adaptés à une demande très forte et à des attentes multiples. Ces dernières sont induites conjointement par les besoins des sociétés en développement et la nécessité de plus en plus urgente de préserver les grands équilibres physiques, biologiques et humains de la planète.

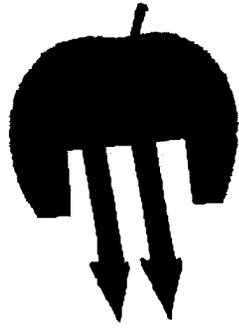
Au croisement de ces deux finalités, il affirme avec de plus en plus d'évidence une culture scientifique originale tout en manifestant une forte capacité d'adaptation à un environnement complexe et instable.

Mais il doit poursuivre plus vigoureusement l'évolution amorcée ces dernières années c'est-à-dire circonscrire plus nettement son projet scientifique à long terme autour de quelques objectifs fondamentaux clairement affichés et pour cela renforcer la pertinence et la cohérence d'ensemble de ses programmes et lutter contre la tentation d'un individualisme certes nécessaire mais parfois excessif.

Il doit rassembler ses forces sur une *politique scientifique identitaire* en l'orientant sur des cibles qui sont à la fois des objectifs pour l'avenir et les conditions de sa reproductibilité.

Ces cibles sont *les cinq thèmes stratégiques* du projet d'établissement de l'ORSTOM :

- des connaissances et savoir-faire pour le développement;
- des espaces scientifiques de coopération;
- une recherche partagée;
- le plein emploi des compétences;
- prévoir, harmoniser, choisir.



Une politique scientifique identitaire mieux affirmée et plus concentrée

Une personnalité scientifique originale

Un des grands intérêts de l'élaboration du PEO a été d'organiser simultanément une réflexion sur la prospective des disciplines dans les vingt-deux sous-commissions scientifiques, et une audition des quarante-deux Unités de recherche. Ceci a permis de mieux cerner la personnalité scientifique originale de l'ORSTOM, d'en apprécier la force et d'identifier certaines lacunes.

Pour caractériser en peu de mots cette personnalité scientifique, il est possible de dire qu'elle s'exprime par des programmes de recherche :

- qui traduisent en problématique scientifique des questions émises par les acteurs du développement, et qui reviennent à ces questions dans une dialectique permanente amont-aval, source d'applicabilité;
- qui affrontent ces questions selon diverses approches thématiques qui conjugent tôt ou tard, *ex ante* ou *ex post*, diverses disciplines;
- qui s'intéressent à des *milieux*, et donc partent du localisé et s'y réfèrent en donnant une priorité aux échelles moyennes tout en s'efforçant, par transferts successifs, de relier les échelles les plus fines aux plus globales, et réciproquement.

Les constats

Les travaux conduits sur les deux premiers axes du PEO ont mis en évidence ces subtiles et fortes caractéristiques, dans des illustrations diverses, concrètes et nuancées qui manifestent la foisonnante et réconfortante richesse d'une culture scientifique originale. Leurs constats essentiels peuvent être brièvement résumés comme suit :

a) Ces dernières années ont été marquées par une très forte évolution des Unités de recherche. Malgré les conditions quelquefois difficiles de leur genèse, elles ont su définir de véritables problématiques scientifiques dépassant l'énoncé de simples thèmes, objets ou milieux d'étude et satisfaisant sans "*forçage*" aux critères d'identité (I) proposés par la direction générale. Elles constituent l'élément clef de la mise en oeuvre de la politique de l'organisme par leur approche systématique et, potentiellement ou effectivement, pluridisciplinaire.

Cette évolution a permis incontestablement une meilleure adéquation des recherches aux questions du développement et des avancées scientifiques notables grâce à l'émergence de nouveaux concepts (ou concepts *nomades*) et de nouvelles méthodes, souvent par fécondation entre disciplines (concept d'état de surface, étude d'interactions entre virus du

(I) Ces "critères d'identités" de l'ORSTOM se réfèrent à :

- des recherches en adéquation avec les enjeux scientifiques majeurs du développement

Suite page 10

ment et les demandes des partenaires;

- des recherches fondées sur l'acquisition de données de base, collectées sur le terrain, et susceptibles d'être valorisées et capitalisées à différentes échelles;
- des recherches permettant l'exercice effectif de la pluridisciplinarité;
- des recherches conduites à une échelle spatiale qui soit pertinente tant en ce qui concerne la démarche scientifique qu'en vue du transfert des résultats.

(1) Voir 'critères d'identité' mentionnés ci-dessus.

sida et parasites, concepts de l'instabilité et de la variabilité des écosystèmes, tirés de travaux sur les pêches en Afrique de l'Ouest qui ont associé physiciens, biologistes, socio-économistes, etc.).

b) Pour de nombreux champs de compétences, l'ère des inventaires est quasiment achevée. Ces inventaires ont constitué (ou constituent parfois encore) une étape incontournable dont l'ORSTOM accepte d'assurer la charge, faute de pouvoir transférer cette responsabilité. L'étape de quantification des informations est franchie dans la majorité des cas, ou tend à l'être, ce qui engendre des espoirs de **modélisation** (et donc des besoins en personnels compétents) et ouvre la voie à des explications causales.

c) Les technologies de collecte et de traitement automatiques de données d'une part, l'analyse de la structure intime de la matière, jusqu'au niveau moléculaire, d'autre part, conduisent à une certaine **délocalisation des travaux** de l'ORSTOM. La présence du chercheur peut désormais être plus nécessaire à l'instrument qu'à l'objet d'étude. Ceci a naturellement des conséquences importantes sur les lieux d'exercice de la recherche.

d) En fait l'ORSTOM s'affirme comme un spécialiste des **échelles moyennes**. Mais la comparaison des évolutions de la plupart des disciplines fait apparaître deux tendances opposées : l'une vers des analyses de plus en plus fines, l'autre vers des analyses de plus en plus globales. Ces deux évolutions sont théoriquement complémentaires mais elles posent des problèmes de **transfert d'échelles** de plus en plus complexes que l'Institut affronte avec vigueur. Globalité (à l'échelle planétaire) et universalité (par compréhension intime des phénomènes élémentaires) peuvent ne pas être incompatibles pour un organisme comme l'ORSTOM. Cela peut même constituer sa véritable originalité. Et garder une priorité aux échelles moyennes ne condamne pas pour autant à des connaissances locales non extrapolables. Chaque niveau d'organisation a sa cohérence.

Or, précisément, l'audition des Unités de recherche a très clairement montré que leur structuration scientifique, leur identité, leur complémentarité, pouvaient de mieux en mieux s'analyser selon ces différents niveaux d'organisation des milieux. Elle a démontré que la grille de lecture (1) en terme d'échelles de temps et d'espace (y compris la troisième dimension, celle de la profondeur) s'avérait très féconde. Elle peut être appliquée à presque toutes les Unités de recherche et permet d'en préciser les problématiques scientifiques.

Il ne serait pas très difficile de montrer que cette juste combinaison des échelles permet à l'organisme de se positionner de manière originale sur les questions d'environnement et de développement en articulant, peu à peu, par une succession de combinaisons disciplinaires spécifiques, des recherches pointues et spécialisées aux recherches les plus globales.

Il y a, à l'ORSTOM, comme une conjonction des Unités de recherche qui associe successivement les recherches concernant l'océan, le climat, l'eau, les sols, les plantes, les parasites, les ressources naturelles et les rendements, les modes de production et les sociétés.

e) Enfin chacun à l'ORSTOM s'accorde pour reconnaître, par expérience, que la complémentarité entre disciplines proches est très généralement enrichissante pour chacune. Bien souvent même, cette **pluridisciplinarité** de proximité semble aller de soi.

C'est particulièrement vrai pour les sciences liées à l'environnement physique, géologie et géophysique,

pédologie et hydrologie. En outre la pratique de la pluridisciplinarité au sein des sciences sociales est à l'ORSTOM ancienne et diversifiée. C'est une pratique courante pour les botanistes et elle s'amorce dans les sciences de la santé.

De véritables programmes pluridisciplinaires ont été réalisés ou sont en cours ou en préparation, en particulier dans les domaines de l'halieutique et de l'environnement dans le cadre d'actions internationales de grande envergure (TOGA, COARE, WOCE, HAPEX).

D'éminentes synthèses conjuguant *ex post* des approches diverses sur un concept fort (*le risque en agriculture*) ou sur un sujet brûlant (*la pollution des eaux continentales africaines*) ont été publiées. Le service rendu par une discipline à une autre est fréquent à l'ORSTOM, même si cette pratique est parfois mal perçue faute d'avoir été correctement circonscrite.

Enfin, les centres les plus importants ont pu constituer de grands laboratoires regroupant des chaînes de traitement et d'analyse pour des programmes et disciplines multiples.

S'il y a encore beaucoup de progrès à faire pour une pluridisciplinarité plus constante et plus radicale, il existe à l'ORSTOM un capital d'expérience diversifié, qui n'attend plus, pour être valorisé, que son bilan et l'exégèse de sa pratique.

Le diagnostic

Ce constat d'identité, de forces et de promesses doit être tempéré, puisqu'on observe inévitablement **des signes de faiblesse et d'inertie** qui constituent autant de sujets à soumettre à l'examen du Conseil Scientifique et qui requièrent les efforts de tous :

a) **la réalité des programmes** ne correspond pas toujours aux ambitions ni aux objectifs affichés par les Unités de recherche. Ces objectifs gagneraient à être mieux proportionnés au potentiel de recherche effectivement disponible ou associable, et l'affichage des ambitions et des problématiques scientifiques gagnerait à être mieux fondé sur celui des résultats acquis.

Il est impossible de dire formellement qu'il y a à l'ORSTOM trop de programmes (car tout chercheur épris d'originalité conduit personnellement son programme) mais il est incontestable que la synergie de ces programmes élémentaires est insuffisante. En dépit de la forte et significative évolution signalée plus haut en ce qui concerne les Unités de recherche, il arrive encore que les programmes de certaines Unités de recherche soient trop nombreux et trop disjoints et donc de portée trop réduite.

Ces Unités de recherche sont le fruit de l'histoire et de contingences personnelles qui convergent peu à peu mais il faut souligner que l'unité de l'Unité de recherche n'est pas seulement une unité de problématique mais aussi une mise en cohérence des programmes. L'expérience montre qu'elle s'affirme d'autant mieux qu'elle est animée d'une part par un chef d'Unité de recherche faisant autorité et assumant pleinement ses responsabilités et d'autre part, par des chercheurs dont l'appartenance à l'Unité de recherche s'accorde avec évidence avec les programmes qu'ils conduisent.

b) On peut s'interroger, de ce fait, sur **la capacité de l'Institut à assumer la totalité des ambitions** thématiques et disciplinaires qu'il affiche actuellement, alors que l'on identifie des thèmes où l'organisme est à la fois trop peu présent et fortement attendu, et alors que le seul entretien de la dynamique des dis-

ciplines existantes et vieillissantes exige un volume de recrutement et d'association considérable. A cela s'ajoute, unanimement et justement déploré, un besoin criant d'ITA (Ingénieurs, techniciens et personnel administratif).

Il ne s'agit pas de réduire a priori l'éventail des compétences. Partout où elles manifestent une compétitivité internationale reconnue, elles doivent être maintenues et renforcées. Mais il faut soumettre les programmes, par un juste système d'évaluation, aux filtres de la pertinence, de la qualité et de la performance.

Il faut aussi lutter contre la tentation de la répétitivité, née de demandes pressantes des partenaires. Il convient par exemple de ne pas confondre recherche et surveillance (ou observation), même si bien entendu, la prise en charge partagée d'observatoires - qu'ils soient de géophysique, de démographie ou de santé publique - reste une nécessité de la recherche.

c) La **pratique pluridisciplinaire**, là où elle existe, et en dehors d'un certain nombre de programmes véritablement *délibérés*, reste plus souvent spontanée que réfléchie, plus aléatoire qu'organisée et donc source de difficultés et d'ambiguïtés qui freinent son élan. Il reste à valoriser les démarches qui la favorisent et surtout les instances, c'est à dire les Unités de recherche, qui en sont le lieu d'exercice privilégié.

Il y a lieu d'affirmer et de prouver que contrairement à une idée rampante, l'exercice de la multidisciplinarité ne se fait pas au détriment du développement des compétences disciplinaires. C'est parce que l'on est solide dans celles-ci, que l'on peut s'ouvrir à celle-là. Mais là encore, on est en présence d'un constat d'extrême diversité des champs disciplinaires à l'ORSTOM. Ce constat est amplifié par l'éclatement de la plupart des disciplines en sous-disciplines et en programmes trop peu coordonnés. Certaines disciplines ne sont représentées en un point que par un individu. La nécessité de regroupements est désormais bien perçue ; il faut faire des choix mais les modalités de ces choix restent à déterminer.

Conseil scientifique, prospective des besoins, évaluation, incitations devront aider à ces nécessaires discriminations, toutes guidées par l'exigence de la qualité. Il n'est pas exclu de ce fait que soit reprise la question de la configuration des commissions scientifiques actuelles.

Comment affirmer et renforcer cette personnalité scientifique?

Le projet d'établissement ne peut être fondé que sur l'affirmation et le renforcement d'une personnalité scientifique perçue, non comme un acquis immuable, mais comme une dynamique réfléchie et affichée.

La réponse aux questions *avec qui et comment l'ORSTOM mettra-t-il en oeuvre ses choix fondamentaux?* (objets des cinq thèmes stratégiques du PEO) ne peut être proposée qu'avec la garantie que ses efforts sur longue période vont se concentrer sur des travaux répondant au double critère de pertinence et de qualité : pertinence comme adéquation aux grands enjeux du développement, qualité mesurée à l'aune de leur audience dans les communautés scientifiques.

Il convient de rappeler ici quelques priorités et nécessités que le rapport de l'Axe 2 (1) fait figurer dans ce qu'il appelle les *tendances unanimes* :

- besoin prioritaire en ingénieurs;
- nécessité de chercheurs dit généralistes, c'est-à-dire en fait, spécialistes des échelles moyennes et aptes à la collaboration pluridisciplinaire;
- rajeunir les recrutements et renforcer l'encadrement.

L'Institut veut en outre s'engager sur quelques lignes d'actions prioritaires dont la mise en oeuvre nécessitera des efforts de souplesse, de pédagogie, d'incitation et d'ouverture à l'innovation.

Première ligne d'action : Priorité au rassemblement de l'ORSTOM sur des thèmes fédérateurs clairement affichés.

Il a paru nécessaire et possible de repérer au sein des départements de l'Institut, les tendances qu'épousent les évolutions et les enjeux décrits plus haut et d'en faire les priorités pour les années qui viennent.

Dans un monde de contraintes, c'est à ces tendances unificatrices du PEO qu'il conviendra d'attribuer prioritairement les moyens disponibles, moyens nouveaux ou moyens obtenus par redéploiement ou association.

Ce projet scientifique de l'ORSTOM, ainsi fondé et tendu vers l'horizon 2000, peut se lire en affichant quelques objectifs fondamentaux (qui peuvent se décliner en référence au PIGBH (2) : la géosphère, la biosphère, les hommes en sociétés).

Ces objectifs s'articulent autour de quatre points :

- compréhension du fonctionnement des grands écosystèmes et préservation de l'environnement;
- conditions d'une agriculture viable à long terme dans les milieux tropicaux fragiles;
- environnement et santé publique;
- évolution des milieux, dynamique des sociétés et économies nationales.

Une première esquisse, provisoire et incomplète, des composantes de ces quatre objectifs fondamentaux, a servi de support à l'argumentaire budgétaire de l'Institut pour l'année 1991. Cette esquisse intitulée *ORSTOM, mise en perspective - priorités scientifiques et programmes* (3) marque un acquis et identifie des priorités de convergence et parfois d'innovation.

Ces objectifs se concrétisent ou se concrétiseront par des grands programmes ou dans le cadre des *Thèmes tendanciels globaux pluridisciplinaires*.

L'ORSTOM est déjà engagé sur certains de ces thèmes et grands programmes (tels TOGA et COARE, WOCE, HAPEX-SAHÉL, l'inventaire des ressources en eau et l'étude des grands bassins fluviaux, la fixation symbiotique de l'azote et le programme Arbre, la géographie de la santé, la génétique des parasites et des vecteurs, la réhabilitation des milieux dégradés, etc.).

D'autres émergent ou se consolident, tels le grand programme SIDA et les thèmes : *Connaissance et prévention des risques naturels, Population, santé publique et aménagement du territoire*, ainsi que *Dynamique et usage des ressources naturelles renouvelables* fruit d'une concertation récente et féconde sur l'halieutique à l'ORSTOM.

D'autres enfin, ne sont que repérés mais correspondent à une forte demande extérieure : *développement sous ajustement, intensification des modes de production en milieu fragile, politique d'éducation et identité culturelle*.

(1) Prospective des disciplines scientifiques.

2) Référence au Programme International Géosphère - Biosphère, auquel l'ORSTOM ajoute la prise en compte du facteur humain.

(3) Cette note fait partie de l'ensemble des documents de travail du PEO

(1) Ce rapport fait partie de l'ensemble des documents de travail du PEO

La mise en oeuvre de ces priorités fédératrices pourra faire l'objet de procédures *ad hoc* (ateliers exploratoires débouchant sur un comité de suivi chargé de repérer l'équipe potentielle, appels d'offres avec mise en place de crédits incitatifs, priorité quant aux recrutements, aux postes d'accueil et aux associations). Grand programme SIDA et thème *dynamique et usage des ressources naturelles renouvelables* feront, dès 1991, l'objet de telles procédures.

Dans cette perspective et pour préserver la capacité à long terme de l'ORSTOM à répondre à des questionnements nouveaux, certaines disciplines seront à soutenir en priorité. Se dégagent, semble-t-il, d'ores et déjà, celles concernant l'écophysiologie végétale, la microbiologie, la santé publique, la démographie, sans oublier certaines spécialités que l'on peut appeler les *indisciplines impliquées* qui concernent les divers modes de traitement de l'information et dont la conjonction pourrait aider à promouvoir la multidisciplinarité et la mise au point de systèmes d'informations géographiques (SIG) originaux.

Deuxième ligne d'action: Le renforcement du maillon stratégique des activités de recherche à l'Institut: l'Unité de recherche.

L'Unité de recherche doit jouer un rôle central dans l'organisme pour la construction de la politique scientifique et pour sa mise en oeuvre dans des programmes collectifs contractualisés et mobilisateurs. Il faut donner à leurs responsables les moyens d'une action faite d'autorité scientifique, de concertation incitative et de répartition de moyens. Cet objectif passe aussi par une reconnaissance concrète de cette prise de responsabilité dans le déroulement des carrières, par la recherche des localisations les plus adaptées, par la mise à disposition de crédits d'animation, de mission et de liaison.

Il revient aux chefs de département de faire des propositions à cet effet.

Troisième ligne d'action: Renforcer le système d'évaluation en articulant mieux ses différentes composantes.

Le système d'évaluation (à ouvrir largement sur l'extérieur) doit être conçu comme source d'incitation, d'orientation, de reconnaissance et, le cas échéant, comme garde-fou contre certaines dérives ou lenteurs. Il convient d'une part, de mieux y associer les différentes instances statutaires de l'Institut (Conseil scientifique, commissions, Conseils de département) et d'autre part, de mieux conjuguer les évaluations portant sur les individus, les programmes, les Unités de recherche et les Départements.

Des audits des départements seront régulièrement conduits, mobilisant des personnalités scientifiques extérieures à l'Institut; cette procédure est d'ores et déjà engagée en ce qui concerne le département Santé.

Les modalités d'évaluation des Unités de recherche devront être précisées. Cet examen qui porte sur la cohérence des programmes et l'adéquation de leur regroupement relève davantage de la compétence des Conseils de département et du Conseil scientifique que de celle des commissions scientifiques, même si celles-ci sont concernées et doivent à l'évidence y être associées.

Enfin, le dispositif d'évaluation des individus doit être adapté à la prise en compte de la diversité des modalités d'exercice de la mission de l'ORSTOM (cf. infra *Le plein emploi des compétences*).

Quatrième ligne d'action: Clarifier et organiser les pratiques de la multidisciplinarité.

La pratique de la multidisciplinarité ne se fait pas au détriment des compétences disciplinaires et le modèle réellement multidisciplinaire ne saurait concerner dans l'avenir proche qu'un nombre limité de programmes. Les recherches de type disciplinaire peuvent et doivent être poursuivies. Certaines Unités de recherche peuvent pratiquer seulement une multidisciplinarité de proximité. Ces clarifications préalables n'ont pas pour but de réduire l'ambition de l'Institut à cet égard, mais au contraire de la rendre plus crédible et plus opérationnelle.

Un travail de réflexion sur le thème *Sciences sociales et recherches multidisciplinaires à l'ORSTOM* a abouti à un rapport (1) qui a reçu l'accord de la commission scientifique *Sciences sociales* et qui a servi de référence pour cette quatrième ligne d'action.

Ce document propose des distinctions épistémologiques indispensables qu'il faudra préciser et illustrer. Trois niveaux d'exercice de la conjonction des disciplines sont identifiés: l'addition, les échanges, le dépassement des disciplines. Les recommandations essentielles de ce rapport sont reprises ici en deux points:

a) réaliser un travail de clarification et d'information: la multidisciplinarité n'est pas un objectif en soi, elle ne s'inscrit pas naturellement dans l'ordre des choses, elle requiert une préparation et un accompagnement dont l'importance a été jusqu'à présent sous-estimée.

b) sans modifier les structures de l'ORSTOM mais au contraire en renforçant la logique de la réforme de 1982-1983, aménager l'exercice du pouvoir et de la gestion scientifique de manière à éviter certaines ambiguïtés et errements nuisibles. Il est donc décidé de mettre en place, sous l'égide du Conseil scientifique, et avec le concours du Bureau de synthèse et prospective nouvellement créé, un groupe de travail ayant pour objectifs:

- d'établir un bilan des acquis et des pratiques;
- de valider les distinctions nécessaires relatives aux objectifs et au mode d'exercice de la pluridisciplinarité;
- de caractériser l'évolution des méthodes et techniques d'investigation et de traitement des informations correspondantes, en faisant appel aux *"indisciplines impliquées"* déjà citées;
- d'élaborer un aide-mémoire relatif aux étapes de construction des différents types de programmes pluridisciplinaires ainsi qu'un code des usages raisonnables à suivre et des engagements à prendre pour la réalisation de ces programmes et, point sensible, pour la préparation et la signature des publications.

Cette quatrième ligne d'action est solidaire de celle relative aux *Thèmes tendanciels globaux pluridisciplinaires* et actions incitatives correspondantes.

Elle a des implications sur la formation des jeunes chercheurs et pourrait entraîner la révision de la construction de certaines commissions scientifiques pour mieux faire place à des disciplines fondamentales et transverses et pour mieux spécifier les rôles respectifs des commissions et des départements.

Cette ligne d'action aura également des conséquences sur les recrutements et l'encadrement des jeunes chercheurs. Elle devra aboutir à des modes d'évaluation plus complets des individus engagés dans des programmes véritablement interdisciplinaires.

La question du mode de présence des chercheurs de sciences sociales dans les départements, autres que le

département SUD (*Société, urbanisation, développement*) n'est pas vraiment résolue. Il faut éviter l'isolement des jeunes chercheurs. On a évoqué la formule d'Unités de recherche à dominante sciences sociales, l'intérêt de désigner un chercheur senior, spécialement chargé auprès du chef de département de cette question, l'utilité de circonscrire la notion de *service* entre départements et entre disciplines... Toutes ces questions devront être approfondies dans le cadre des instances compétentes.

Cinquième ligne d'action: La politique éditoriale

Elle est produit et moteur de l'activité de l'organisme, expression et vecteur de sa personnalité scientifique.

Elle comporte deux volets à bien distinguer. Le premier concerne évidemment la publication des résultats primaires et originaux des différents programmes dans des revues d'audience internationale, thématiques ou disciplinaires. Il a déjà fait l'objet d'une réflexion approfondie et d'actions précises. Courageusement, le comité des éditions de l'ORSTOM a accepté de mettre "sous surveillance" pendant deux ans, les revues *maison* sous critères d'ouverture et de régularité des contributions.

Le second volet (qui est développé dans le thème stratégique *Des connaissances et des savoir-faire pour le développement*) correspond à l'expression de la politique scientifique identitaire de l'Institut. Il doit continuer à faire l'objet :

- d'ouvrages de synthèse : une concertation au sein des Unités de recherche et des départements doit permettre d'identifier précocement les sujets à traiter en priorité dans les ouvrages de synthèse, et naturellement les hommes ou équipes pilotes nécessaires ;

- de revues : projet d'une revue de haut niveau et de large diffusion, présentant objets, méthodes et résultats caractéristiques des recherches pour le développement ;

- d'expressions audio-visuelles spécifiques : films qui, associant la portée scientifique et la qualité artistique, acquièrent une renommée internationale ;

- d'une politique de co-édition : celle-ci est déjà engagée et il faudra l'accentuer ;

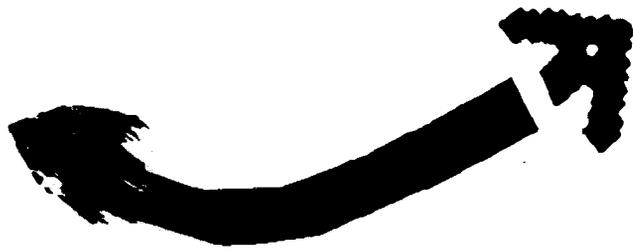
- d'efforts importants dans le domaine des traductions afin de renforcer le multilinguisme.

Ce premier panorama des engagements à long terme et des actions visant à affirmer et concentrer la politique scientifique en garantissant la qualité et la pertinence des programmes, va en quelque sorte de soi, sinon toujours dans les modalités retenues (car les recherches ne se contrôlent pas totalement, et la contrainte des moyens est forte), du moins dans la délimitation de ses objectifs.

Il ne s'agit que de soutenir et de mieux orienter une dynamique forte déjà acquise. Mais l'ORSTOM, ce n'est pas seulement un ensemble de programmes de grande qualité. C'est aussi une institution à vocation mondiale pour le développement, dont on attend des résultats. L'Institut doit grandir par de nouvelles combinaisons institutionnelles de telle sorte :

a) que l'applicabilité des résultats de ses travaux soit garantie et leur valorisation assurée (thème stratégique *Des connaissances et savoir-faire pour le développement*;

b) que son dispositif de recherche sur le terrain soit partagé et intégré à un réseau dense d'associations scientifiques nationales et multinationales (thème stratégique *Des espaces scientifiques de coopération*).



Des connaissances et savoir-faire pour le développement

Le talon d'Achille de l'ORSTOM est le suivant : son utilité pour le développement n'est pas bien perçue. Il ne se positionne pas clairement sur les grandes questions du développement et donc d'environnement du monde intertropical. Globalement, il ne transfère pas assez ni assez bien. Il y a là une exigence de visibilité et un critère de performance institutionnelle.

L'Institut ne conservera sa légitimité que s'il démontre avec une certaine évidence que les résultats de ses travaux, plus ou moins immédiatement, plus ou moins globalement, apportent des réponses neuves aux questions que posent, parfois dramatiquement, les mondes en développement.

Or, celui-ci a tous les atouts pour manifester une expertise scientifique globale incomparable sur le développement. Il conviendrait de dresser un bilan global, sur longue période, des réponses apportées par les travaux de l'ORSTOM à des problèmes posés par le développement, que leur utilisation ait été directe ou indirecte, immédiate ou différée, ponctuelle ou diffuse. Sans constituer pour autant une justification, ce bilan permettrait au moins de rendre justice à l'Institut sur ce point crucial.

Mais sa contribution future pourra être substantiellement accrue à peu de frais et même avec un gain en termes de pertinence scientifique, d'audience et donc de moyens et de capacités d'association. La valorisa-

tion des résultats doit constituer une activité permanente de chacun et un objectif stratégique de l'Institut.

Il ne s'agit pas de modifier les caractéristiques essentielles des programmes ni de distraire l'Institut de cette politique scientifique originale sur laquelle il doit concentrer ses forces. Il ne s'agit pas non plus de mettre en question les exigences d'une recherche de base qui a besoin de sa liberté. Il est évident qu'un souci trop immédiat d'application stérilise. L'innovation scientifique *inattendue*, l'expérience l'a montré, est la plus porteuse d'utilité car elle modifie radicalement les données d'un ensemble de problèmes. Il s'agit de mieux organiser et d'amplifier le transfert des connaissances et savoir-faire issus de la production scientifique.

En lien permanent avec les programmes, le transfert doit être une préoccupation présente depuis le cadrage de la politique scientifique jusqu'à la restitution adaptée des résultats à certains publics ciblés.

A cet égard, le Conseil scientifique, les Commissions scientifiques et les Conseils de département ont à jouer un rôle primordial pour la définition des priorités scientifiques et la prise en compte des points de vue des acteurs du développement.

Pour les transferts, le niveau le plus élémentaire et le plus déterminant est celui des programmes. Tout

programme de recherche doit se traduire par la publication de résultats formalisés, à des échéances prévisibles. Cette obligation est inscrite dans le *contrat de programme*, concept nouveau qui, dans une pratique actualisée de la recherche pour le développement, implique que soient précisés *a priori* les objectifs, les questions scientifiques posées et les modalités de réalisation (ce qui est très généralement fait) mais aussi les échéances et les produits prévus, ce qui est moins systématique. Il est impératif que les chercheurs de l'ORSTOM publient leurs résultats scientifiques *originaux* (dans le double sens du terme) dans des revues de portée internationale.

Il faut aussi, et c'est moins banal, donner à ces programmes un potentiel d'applicabilité plus fort que celui déduit de leur adéquation aux priorités globales de l'Institut. Ce potentiel se détermine dès la conception même des programmes en conjuguant la problématique des chercheurs et le questionnement des demandeurs ou destinataires des résultats. Il y a là une condition majeure, exigeante pour les deux parties, d'une réelle pratique de coopération, évidemment variable selon les pays et les partenaires. Il y va de la clarté et de la portée des engagements contractuels de l'Institut.

Il convient ici de faire une remarque à propos des demandes et questions soumises à l'ORSTOM par ses partenaires. À côté de celles qui d'emblée sont d'ordre scientifique et correspondent à ses champs de compétence, il y en a qui, trop générales, doivent être reformulées en termes scientifiques. Il y en a d'autres qui ne relèvent pas de ses compétences et auxquelles celui-ci ne peut répondre. Il y en a aussi qui ont déjà reçu des réponses (de la part de l'ORSTOM ou d'autres institutions) ; dans ce cas pour éviter une répétitivité qui pourrait être sans fin et sortirait du cadre de la recherche *sensu-stricto*, il faut améliorer la diffusion des résultats, et le cas échéant, promouvoir des actions de formation. Il y a enfin les questions qui nécessitent un changement d'échelle, par rapport aux programmes déjà conduits ou envisagés.

Ce dialogue, cette confrontation parfois, pour accorder des problématiques scientifiques nouvelles à des besoins d'action doit réunir sur place non seulement les scientifiques nationaux ou régionaux mais aussi les représentants des diverses catégories d'acteurs (services publics, agences de coopération, ONG, organismes régionaux, etc.). Dans ce dialogue, qui doit se poursuivre ensuite selon diverses modalités de rencontre, de communication, de valorisation, de formation au fur et à mesure que s'acquiescent des résultats significatifs, les représentants de l'ORSTOM à l'étranger ont un rôle stratégique et spécifique à jouer aux côtés des chercheurs, chefs d'UR et de département. Il convient de mieux reconnaître ce rôle, de leur donner les moyens de l'assumer, et d'assurer sur ce point aussi une coordination régionale plus régulière.

Une clarification enfin sur cette question tant débattue de l'applicabilité des programmes : l'objectif premier n'est pas tant de contribuer plus ou moins directement au développement de tel ou tel secteur que d'aider à la mise en place (ou au renforcement) dans les pays partenaires d'équipes aptes à faire face, avec le soutien de l'ORSTOM, aux questions de développement qui sont posées. Aider au développement c'est d'abord partager ses recherches.

Cependant, au delà de ce plein emploi de chacun des programmes, il est possible, il est nécessaire de

valoriser des ensembles de programmes, de connaissances et de résultats, acquis sur longue période, sur des espaces plus larges et selon les dimensions pluridisciplinaires et des perspectives variées qu'appellent les questions de développement et d'environnement.

Très dispersé, l'ORSTOM ne sait pas encore très bien réaliser puis diffuser, internationalement, c'est-à-dire en plusieurs langues, ces *synthèses scientifiques* sur des grands thèmes prioritaires, signes de son originalité, de sa fécondité, de son utilité.

Deux ouvrages récents, parmi quelques autres, *Le risque en agriculture* qui ouvre la nouvelle collection *À travers champ*, *Les états de surface en zone sahélienne* qui ouvre la collection *Didactique*, témoignent magnifiquement, chacun à leur manière, de cette capacité et de ce qui constitue désormais une priorité.

Ces synthèses, très demandées, sont nécessaires à la réflexion scientifique et indispensables à l'élaboration d'autres produits, pour l'information scientifique et technique, la formation, la communication. Elles requièrent des incitations fortes en terme de moyens et de déroulement de carrière ; elles doivent être confiées à des chercheurs seniors très expérimentés ou à des équipes.

Il deviendra clair ainsi que la notion de *produit de transfert* dépasse de beaucoup celle de produit de programme, que cette activité de transfert doit *sourdre* de tous les pôles d'action de l'Institut, qu'elle doit être polymorphe, permanente et totalement transverse.

Cette option a des implications dans les activités d'information scientifique et technique de l'Institut, qu'il s'agisse de sa politique éditoriale, du développement d'un véritable réseau de centres documentaires outre-mer (avec accès effectif aux références) ou du développement de ses compétences audiovisuelles et de son rayonnement dans le domaine de la culture scientifique.

En outre trois projets concrétiseront cet engagement volontariste de l'Institut dans la voie du transfert des connaissances :

- la mise sur pied d'un programme de grands colloques annuels internationaux à l'initiative de l'ORSTOM et bien sûr en association;
- la mise à l'étude de la faisabilité d'une revue de haut niveau inter-institutions mettant en lumière les résultats, les méthodes et les perspectives des recherches pour le développement en coopération;
- la valorisation du capital de données dans le cadre de Systèmes d'informations géographiques bien documentés et fondés sur des transferts d'échelle et des combinaisons de disciplines, ce qui conduira sans doute à des filtres sévères.

Enfin, l'Institut doit prendre une orientation véritablement stratégique qui, à échéance de dix ans, pourrait modifier substantiellement son mode de fonctionnement : s'organiser pour favoriser le passage de l'applicabilité des recherches à certaines formes d'application.

Entre la pleine exploitation des travaux en termes d'information scientifique et technique *lato sensu* et la valorisation économique *stricto sensu* de certains résultats (valorisation économique qu'il faudra organiser), il y a un vaste espace, pas toujours très bien circonscrit, peu, mal ou trop discrètement occupé par l'ORSTOM, celui des prestations de service, de l'expertise, de l'assistance technique, répondant à une demande plus ou moins solvable.

Il y a à l'ORSTOM des savoirs et savoir-faire accu-

mulés par ses chercheurs, ingénieurs et techniciens, une expérience peu commune des réalités complexes des milieux et sociétés en développement, connaissances qui se prêtent peu ou mal à des publications de type scientifique, aussi diverses que puissent être leurs formes, et à propos desquelles la demande est pourtant forte. Il n'y a pas, de ce point de vue, plein-emploi des compétences, il y a de l'expertise en réserve.

Il est normal, il est sain, il est souhaitable qu'après un certain nombre d'années consacrées pleinement à la recherche scientifique et technique, un certain nombre de scientifiques puissent, s'ils le veulent, et provisoirement, passer à un mode de travail plus opérationnel. Au demeurant, certains le font déjà, dans une certaine mesure, et avec des difficultés de divers ordres liées à cette ambivalence, quand l'ORSTOM accepte de conduire, sur financement extérieur, des programmes hautement répétitifs. D'autres le font aussi, parfois discrètement, quand ils réalisent des travaux de consultants.

Il faut reconnaître pleinement l'intérêt de ces activités pour l'Institut, les caractériser et les circonscrire, les organiser et les soutenir. Elles sont vecteurs de rayonnement et d'audience, de réalisme scientifique et d'utilité sociale globale. Elles pourront être aussi source de valorisation, aux divers sens du terme, des carrières. Elles permettront d'intensifier le rapport de l'ORSTOM au développement en organisant une *médiation* par les organisations internationales, les agences de coopération, les services techniques et les ONG qui, dans des relations contractuelles stabilisées auront recours à l'ORSTOM comme expert. Elles seront ainsi source, non seulement de crédits mais aussi d'associations de compétences techniques et scientifiques, françaises et étrangères, mieux adaptées à l'application.

L'objectif exige très certainement des conquêtes institutionnelles car il faut allier souplesse, rigueur, efficacité et transparence ; il faut aussi et surtout, garantir une fécondité réciproque entre le dispositif de recherche et les utilisateurs de ses compétences.

La réflexion doit s'engager sur les voies et moyens de donner corps à cet objectif. Il faut sans délai faire l'inventaire de ce qui est fait, des domaines d'expertise éventuellement concernés, des experts potentiellement ou pratiquement disponibles, et fixer des seuils et des règles d'intervention.

En complément des dialogues à la base avec les acteurs du développement qu'il revient aux représentants de l'ORSTOM d'orchestrer, l'Institut s'engagera dans un certain *lobbying directorial* auprès des grandes institutions concernées, agences de coopération, ONG, organisations intergouvernementales.

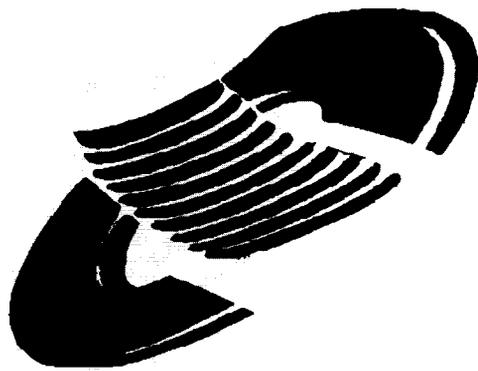
Pour en terminer avec ce thème du transfert des connaissances, il faut rappeler que la *formation* en reste la forme la plus constante. Dans ce domaine, l'action de l'ORSTOM est forte, multiple, très diffuse. Elle est certainement beaucoup plus ample et performante qu'on ne le perçoit généralement de l'extérieur, du fait de sa dispersion géographique. Le nombre d'heures enseignées, l'effectif de stagiaires et thésards accueillis sont incalculables car bien souvent les activités de formation relèvent du *secteur informel* (cher aux économistes).

En se limitant *au secteur formel* c'est-à-dire à ce qui est promu ou soutenu par la Mission technique formation, le bilan est déjà considérable.

Mais il convient d'intensifier, d'amplifier, de mieux organiser. Il faut surtout mettre en place des conditions d'accueil des partenaires étrangers, telles qu'ils se sentent à l'ORSTOM davantage chez eux. Il leur faut une "maison commune".

Reste alors une ligne d'action nouvelle pour la stratégie à long terme et de plus en plus vitale dans certains des secteurs de compétence de l'Institut : une politique d'association ferme et délibérée avec les universités et les institutions spécialisées françaises et européennes, pour assurer, éventuellement *intra muros pro parte*, les formations doctorales spécialisées (dès le DEA) dont l'ORSTOM, comme ses partenaires étrangers, ont un besoin spécifique.

La prise en charge par les chercheurs des activités de transfert (qu'il s'agisse de la diffusion de l'information scientifique et technique, de la formation, de la valorisation économique ou de services répondant à une demande semi-solvable) ne peut être décrétée. Elle est rarement spontanée et doit être incitée par une stratégie volontariste. La réelle prise en compte de ces activités dans les évaluations individuelles et les déroulements de carrière, devrait précisément constituer une incitation à cet égard.



Des espaces scientifiques de coopération

Le déploiement géographique, le dispositif associatif de l'ORSTOM et donc ses lieux de travail et d'intervention couvrent un espace très large ce qui, en soi, est positif car signe d'un dynamisme qui doit être encouragé.

Cependant, ce dispositif spatial reste *indéfini*, largement incontrôlé au niveau de l'institution, trop concentré en certains lieux, insuffisant ou trop "mou" quant aux associations contractuelles, déséquilibré en ce sens que les Orstomiens vont beaucoup plus chez les autres que les autres ne viennent à l'ORSTOM.

La somme d'initiatives individuelles et de décisions d'affectation prises indépendamment les uns des autres, (chacune étant bien sûr justifiée à tous égards : scientifique, géographique, associatif) peut conduire à des dérives ou à des lacunes dangereuses. L'institution doit, pour y remédier, afficher plus clairement ses priorités et mettre en oeuvre des procédures d'anticipation et de régulation pour les faire respecter.

Les priorités de la politique scientifique, même précisées et concentrées, même si elles constituent des références rigoureuses des actions de l'Institut, ne peuvent induire à elles seules sa *carte scientifique*.

L'ORSTOM doit préciser et argumenter les choix géographiques supérieurs, donner justification, contenu et forme à des politiques régionales, adapter (compte-tenu de sa volonté d'ouverture et de partena-

riat), un dispositif combinant bases en France et à l'étranger, antennes dans d'autres institutions, représentations à l'étranger, pôles et réseaux multinationaux.

La stratégie en ce domaine devra être affinée, et la réflexion amorcée dans le cadre de l'élaboration du PEO devra être poursuivie et approfondie, selon les lignes de forces et les orientations suivantes.

Les choix géographiques

Préalables à toute discussion sur le concept de politique régionale, ces choix sont la résultante d'orientations qui s'opèrent à différents niveaux.

Il y a tout d'abord les grandes orientations géopolitiques données par les tutelles de l'Institut, combinaison subtile, ouverte, adaptable, d'une vocation et d'une dynamique scientifique globales et d'une politique de coopération et de relations internationales.

Au niveau intermédiaire, les orientations scientifiques de l'Institut vont déterminer des choix géographiques plus précis à l'intérieur du cadre général de référence : c'est à ce niveau que se situent les politiques régionales, comme expressions spatialisées d'orientations scientifiques.

Enfin au dernier niveau, c'est souvent une demande particulière ou une initiative ponctuelle, donc parfaitement localisée, qui va fixer le choix géographique pour la conduite d'un programme.

S'agissant de ces choix géopolitiques supérieurs, **priorité est donnée à l'Afrique.**

Les instances dirigeantes de l'ORSTOM y adhèrent totalement. Pourquoi ?

Parce que c'est l'espace privilégié de la compétitivité internationale et de la pertinence scientifiques de l'Institut. Ce dernier y a accumulé une masse de connaissances et d'expériences, d'inventaires et de modèles explicatifs de l'évolution des milieux physiques, biologiques et humains sur lesquels s'appuient et s'appuieront longtemps encore les recherches les plus originales. Parce qu'également, (cette raison doit être mise sur le même plan que la précédente) l'ORSTOM a tissé des relations solides, anciennes, intimes avec les communautés scientifiques d'un certain nombre de pays d'Afrique francophone. Ceci a engendré une vocation et une expérience de coopération, des devoirs, des engagements, des promesses pour favoriser l'émergence ou la consolidation de véritables systèmes nationaux de recherche. Il n'est pas inutile de rappeler que l'organisme y a aussi acquis une compétence institutionnelle bien utile dès lors que l'objectif (de plus en plus affirmé mais bien difficile à mettre en oeuvre), est de combiner ces Systèmes nationaux de recherche en des ensembles régionaux étroitement articulés à un réseau de Centres internationaux.

Parce qu'enfin c'est dans ce continent que se concentrent les pays et les populations les plus pauvres qui ont, plus que tous les autres, besoin d'une aide.

A l'heure actuelle, près de 45% des effectifs expatriés de l'ORSTOM travaillent en Afrique. Ce n'est qu'un indicateur très grossier des moyens consacrés à ce continent (et il devra être complété par d'autres informations : missions dans cette région, accueil d'Africains en France...) mais il indique clairement que la priorité à l'Afrique est nettement marquée.

La priorité concernant ce continent doit être à la fois maintenue et déployée. Les relations avec le Maghreb doivent reprendre selon de nouvelles modalités qui sont en train de s'esquisser ; la recherche africaine ne peut être coupée du monde anglophone, d'autant que le Nigéria en Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Sud post apartheid vont constituer deux pôles majeurs du continent ; des recrutements sont à effectuer et des associés à trouver pour intégrer cette dimension géopolitique ; enfin le rapprochement de la France avec le Portugal (du fait de son intégration dans la CEE) pourra favoriser le développement de relations avec les pays d'Afrique lusophone.

Ce **déploiement en Afrique** constituera la première inflexion géographique volontariste dans les années à venir. Il est rendu nécessaire par les profonds mouvements politiques et sociaux qui traversent ce continent, par la globalité (au moins sous-régionale) des problèmes d'environnement et de développement, par des initiatives comme l'Observatoire du Sahara et du Sahel, le projet de Fondation internationale pour la recherche en Afrique, par l'action internationale de la Banque mondiale en matière de recherche agronomique et hydrologique (et peut-être bientôt forestière et halieutique), par les accords de Lomé entre la CEE et les pays ACP.

L'Amérique Latine restera la seconde priorité de

l'ORSTOM. Les problèmes scientifiques qui y sont posés, sont complémentaires de ceux rencontrés en Afrique. De solides et confiantes collaborations ont été construites avec des communautés scientifiques et des institutions expérimentées, qualifiées, bien organisées. Certaines régions sont parmi les plus pauvres du monde et les problèmes économiques, sociaux et d'environnement s'y posent avec une acuité croissante. Les demandes sont nombreuses et bien ciblées sur certains champs de compétence de l'Institut. Enfin il y a risque de désintégration de certaines communautés scientifiques.

Près de 150 personnes de l'Institut y travaillent soit environ 20 % des effectifs de l'ORSTOM expatriés. Il y a une tendance forte (trop forte eu égard aux forces disponibles) à l'accélération des interventions de l'organisme dans cette région du monde. Cette tendance va de pair avec une concentration excessive sur trois pays (Mexique, Bolivie, Equateur) et, peut-être, une trop forte dispersion dans le sous-continent brésilien. Le niveau global d'intervention de l'ORSTOM dans cette partie du monde sera stabilisé, et les programmes seront redéployés sur un plus grand nombre de pays (autant que faire se peut dans une approche régionale des problématiques scientifiques).

Les implantations dans les **DOM/TOM**, en particulier en Nouvelle-Calédonie et en Guyane, ressortent de deux objectifs. Premièrement : constituer des bases pour les grands programmes de géophysique et d'océanographie physique (qui valent à l'ORSTOM une audience internationale et favorisent sa participation active aux principaux programmes mondiaux sur l'environnement et le climat de la planète). Deuxièmement : devenir des pôles de rayonnement régional pour la mise en valeur ou la préservation des ressources naturelles terrestres et côtières. Pour ce second objectif, il y a nécessité de renouvellement (plus que de renforcement) des programmes, et de réduction des actions répétitives (grâce à un transfert progressif de compétences aux organismes scientifiques et techniques locaux).

En Asie enfin, la politique de l'ORSTOM est d'éviter une dispersion trop peu compétitive. Il est nécessaire d'y avoir des points d'ancrage, de rayonnement, de comparaison, selon une logique de progression des connaissances avant tout. L'Institut a choisi la Thaïlande et l'Indonésie, pays dans lesquels ses équipes sont en voie de renforcement significatif. Il est très probable que le Viêt-Nam s'y ajoutera au cours des prochaines années pour des raisons évidentes.

Ces choix n'excluent pas, bien entendu, en fonction d'opportunités scientifiques ou de valorisations hautement significatives, des affectations singulières de chercheurs et ingénieurs très expérimentés dans d'autres pays. Elles n'excluent pas non plus, ultérieurement, une coopération plus forte avec d'autres pays si toutefois les moyens de l'ORSTOM le permettent c'est-à-dire s'ils créent une capacité à accélérer le rythme de recrutement et à promouvoir des associations à très fort coefficient multiplicateur.

Les stratégies régionales

Dans le cadre de ces priorités géopolitiques, l'ORSTOM doit définir des stratégies régionales, la région étant comprise comme espace englobant plusieurs pays (ou des parties de plusieurs pays).

Pour les représentants de l'ORSTOM à l'étranger, l'approche régionale s'impose d'elle-même : ils portent naturellement leur regard au-delà des limites de leur pays de résidence. Les besoins qu'ils observent et les demandes qui leur sont parfois adressées ont une dimension régionale ; ils sont au contact d'organisations régionales, scientifiques ou non ; ils mesurent l'impact des agences de coopération multilatérale qui raisonnent de plus en plus "régionalement."

Pour les chefs de département et les responsables d'Unités de recherche, l'approche régionale est parfois moins immédiate mais ils sont de plus en plus nombreux à raisonner en terme de région à partir d'une réflexion scientifique sur leur domaine de compétence. Les justifications profondes de ces démarches sont analysées dans la synthèse de l'Axe 1 : Politique scientifique et politiques régionales et délimitées dans la synthèse de l'Axe 2 : Prospective des disciplines scientifiques. Ces justifications reposent sur ce qui constitue l'un des fondements de la structuration scientifique de l'ORSTOM : l'approche scientifique à l'échelle moyenne. Cette échelle induit une localisation de la recherche, une définition d'un espace régional de référence. Elle n'exclut pas les autres échelles mais au contraire leur donne tout leur sens : qu'il s'agisse des travaux conduits à l'échelle la plus fine (travaux de laboratoire, le plus souvent *délocalisés*) ou qu'il s'agisse des programmes s'intéressant à l'échelle mondiale, la vocation de l'ORSTOM est de revenir à cette échelle moyenne (dans un souci d'application pour le développement), ce qui implique intégration et transfert d'échelle, et qui nécessite une redéfinition des lieux d'exercice de la recherche.

En outre, c'est par la conjonction de différents programmes s'appliquant à des espaces et à des échelles différentes que des voies peuvent être trouvées pour renforcer l'applicabilité des travaux aux problèmes de développement et d'environnement, et donc la valorisation des résultats de ces travaux.

Enfin, l'aide à la promotion et à la structuration de communautés scientifiques, dans les pays du sud ne pourront s'épanouir dans un cadre étroitement national.

Si, finalement, la notion de région apparaît comme incontournable, elle ne peut cependant être féconde qu'à deux conditions :

- la région ne doit pas être source de contrainte mais au contraire lieu de souplesse et d'adaptation d'un projet scientifique à moyen et long terme, face à des événements conjoncturels extérieurs susceptibles de le contrarier ou face à des pressions des partenaires pour des préoccupations à court terme ou des recherches répétitives;
- la région ORSTOM, doit avoir un caractère exclusivement spatial, géographique. Ceci implique bien évidemment que toute l'activité de l'ORSTOM ne pourra être "régionalisée": il y a des thèmes, des programmes, des implantations, qui ne relèvent pas de politiques régionales.

La définition de stratégies régionales est fondamentale pour l'ORSTOM dont le dispositif géographique

reste encore trop "nationalisé" dans les divers sens du terme. Pour que simultanément l'Institut gagne en stature scientifique, et contribue au renforcement des communautés scientifiques partenaires, tout en allégeant la contrainte de plus en plus forte des moyens, il lui faut se situer au juste niveau de pertinence scientifique des problèmes qu'il doit contribuer à résoudre. Il lui faut aussi organiser les réseaux de complémentarités et d'alliances multinationales qui permettent d'atteindre la taille critique de la compétitivité ; il lui faut alléger certaines pesanteurs du local. Bref, l'ORSTOM doit se "multinationaliser" avec ses partenaires tout en gardant sa personnalité et son enracinement sur le terrain. Le terrain du multinational c'est la région.

Comment s'engager dans cet effort de longue haleine. Il convient d'abord de délimiter pragmatiquement ces régions sur la base de la convergence, d'une part des perspectives géographiques esquissées par les commissions scientifiques, et d'autre part des projets correspondants aux axes scientifiques des départements et des Unités de recherche. Cette "régionalisation" doit tenir compte de la taille optimale des équipes et de la plus ou moins grande immobilisation des équipements nécessaires.

Elle doit également être confrontée aux initiatives politiques et scientifiques régionales des pays partenaires, des institutions internationales et des acteurs du développement, comme cela a déjà été fait sur le Sahel.

Une fois identifiés quelques cadres régionaux de référence (tels que déjà ils se dessinent au Sahel au sud du Sahara, dans la région plus englobante entourant le Sahara, dans les pays andins, dans le Pacifique Sud, dans l'Afrique Centrale, l'océan Indien, etc), l'ORSTOM doit s'appuyer sur des accords-cadre avec des institutions régionales (tels que le CILSS, la Commission du Pacifique Sud, le Pacte Andin, l'IICA, l'OCCGE et l'OCEAC, etc.) auprès de qui seront nommés des représentants. Enfin doit être assurée, avec les moyens et les procédures nécessaires, une coordination régionale sur place de tous les représentants de l'ORSTOM se trouvant dans la région et, le cas échéant, des chefs de centre dans les DOM-TOM.

La mise en oeuvre de telles politiques régionales aura des implications sur deux aspects de la vie de l'Institut : sur les modalités du partenariat (objet du troisième thème stratégique *Une recherche partagée*, thème développé plus loin) et sur le dispositif d'implantations à l'étranger qui sera amené à évoluer et à se différencier. La tendance déjà notée à une certaine "délocalisation de la recherche" conduit à caractériser deux types de lieux de réalisation de la recherche :

- des bases relativement importantes, permanentes, susceptibles de concentrer les moyens nécessaires et dont la localisation n'est pas strictement liée à l'objet d'étude (et dépend au moins autant de l'environnement scientifique, politique, économique);
- des implantations d'équipes plus légères et plus mobiles, éventuellement temporaires, dont la localisation est davantage liée au terrain d'étude.

La carte scientifique de l'ORSTOM

L'objectif est de concilier (c'est presque une gageure) productivité et sécurité scientifiques, politiques régionales et partenariat, réseaux de complémentarités et d'alliances multinationales.

Il faut donc adapter dans cette perspective, la carte scientifique de l'Institut qui pour l'essentiel se traduit par un dispositif d'implantations et une politique d'accueil, d'association et d'affectation.

Le dispositif d'implantations

Il convient d'abord d'identifier les points fixes et forts de ce dispositif, ces fameuses *bases*, qu'elles soient qualifiées de *bases arrières* ou de *bases avancées* qu'elles soient situées en France ou à l'étranger, au Nord ou au Sud. L'existence de ces bases conditionne la structuration des *espaces de coopération* de l'ORSTOM.

Elles sont indispensables à deux égards :

- le consensus est général quant à la nécessité de lieux stables et organisés pour **l'accueil** des chercheurs de l'Institut au retour de l'étranger et la préparation des nouveaux projets. Les fonctions de ces lieux de capitalisation et de projections sont multiples : la très grande diversité de formules possibles et effectives est corrélative de la non moins grande diversité des besoins, selon les axes scientifiques des départements et les exigences de l'excellence disciplinaire.
- de plus l'ORSTOM a besoin de **points d'ancrage** forts, qui garantissent absolument, ou presque, la disponibilité, la maîtrise, le développement des équipements lourds et mi-lourds, et les méthodes correspondantes, caractéristiques de son mode de recherche. Les laboratoires propres à l'ORSTOM doivent être en nombre limité : le souci de mieux intégrer les Orstomiens dans les communautés scientifiques française, européenne et étrangères milite pour la création d'antennes et de bases d'accueil, thématiques ou disciplinaires, dans d'autres institutions de recherche.

Cette catégorie de laboratoires se caractérise par le croisement original d'une chaîne cohérente d'outils non transportables et de programmes multiples et mobiles émanant de diverses unités de recherche. La cohabitation, autour d'un même outil, de données, d'objets, de thématiques, de disciplines différentes, est source d'innovation dans les concepts et les méthodes.

Il s'ensuit que les critères d'organisation et donc d'affectation pour ces bases ouvertes sont les suivants :

- emploi d'équipements structurants au service des terrains et de la pluridisciplinarité ;
- valorisation du capital de données, références et collections ;
- accueil et formation de chercheurs extérieurs (français et étrangers) ;
- développement de liaisons institutionnelles avec le tissu scientifique français, européen et international.

L'idéal sera d'une part de garantir à ce type de laboratoire une vocation régionale et d'autre part de grouper les moyens de plusieurs institutions dans un même lieu, dans le cadre d'une concertation internationale. C'est la solution que l'ORSTOM explore d'ores et déjà pour le Centre de Brazzaville.

Une perspective dynamique à dix ans pourrait être de constituer un ensemble cohérent d'une dizaine de bases (propres et conjointes) : cinq bases propres (à Bondy, Montpellier, Brest, Nouméa et Cayenne) et à peu près autant de bases conjointes dont trois ou quatre en Afrique et peut-être une en Europe et une en Amérique Latine.

Il convient en tout cas, face aux turbulences qui s'annoncent çà et là, de prendre rapidement des décisions à cet égard ; la réflexion sur le schéma d'orientation des centres métropolitains est largement amorcée ; celle concernant la localisation et le statut des laboratoires outre-mer est absolument nécessaire et urgente.

La politique d'accueil

L'Institut doit en outre nourrir d'autres ambitions à travers ces "bases"

En effet, l'ORSTOM sait envoyer ses chercheurs chez les autres mais il ne sait pas bien attirer les personnels des autres institutions dans ses structures .

Il accueille certes beaucoup de jeunes scientifiques et de chercheurs en formation mais peu de chercheurs expérimentés (alors que c'est l'inverse pour les mouvements de ses chercheurs vers l'extérieur).

Dans l'organisation des grands centres (de Bondy, de Montpellier, de Dakar...), l'institution devra s'attacher à réserver une certaine proportion des locaux à l'accueil de scientifiques extérieurs ainsi qu'à l'organisation de cycles de formation.

La politique d'association

Parallèlement au travail dans ces bases, il existe nombre d'autres formules très propices à l'insertion des chercheurs de l'Institut dans la communauté scientifique nationale et internationale : antennes de l'ORSTOM dans d'autres établissements, représentations à l'étranger constituées en modestes *Centres* d'accueil et de logistique, accueils organisés dans le cadre de GIP (Groupements d'intérêt public), de GIS (Groupements d'intérêt scientifique), ou d'actions conjointes, mises à disposition contractualisées sur programmes, unités de recherche associées, les formules ne cessent de se diversifier et de se compléter en des réseaux souples et adaptables, au Nord comme au Sud.

Environ 400 personnes de l'ORSTOM, soit 50 % des effectifs des chercheurs titulaires, travaillent au sein de structures de recherche extérieures : 160 au Nord, surtout en France, 240 au Sud, soit, pour ce dernier chiffre, 45 % des personnels expatriés.

L'effort à consentir n'est pas tant quantitatif que de rigueur et de déploiement sur l'Europe. Les formules contractuelles (et non pas les démarches individuelles) doivent être promues, avec plus d'exigence quant aux priorités scientifiques d'intérêt commun et de fermeté quant aux modalités d'exécution des travaux.

La collaboration avec les **organismes européens** doit se traduire par une coopération décentralisée, c'est-à-dire à l'initiative des unités de recherche et des équipes, sur des programmes assurant complémentarité et synergie. Le rôle d'appui, d'orientation, d'information, du délégué de l'ORSTOM aux Affaires

européennes, affecté au CLORA à Bruxelles (Club des organismes de recherches associés) est à cet égard essentiel, mais ce délégué ne peut se substituer, en cette matière comme en d'autres, à la prise de responsabilité des chefs d'unités de recherche. L'objectif est de créer un réseau de compétences et de laboratoires européens capable d'intervenir en cas d'urgence sur des problèmes ou de mener des recherches stratégiques.

Quant à la collaboration de l'ORSTOM avec les **institutions scientifiques françaises**, elle s'appuie déjà sur un certain nombre de réalités, d'initiatives, de projets récents qui montre que ce réseau de complémentarités et d'alliances se développe activement : les relations avec le CNRS, l'INSERM, L'IFREMER, le CEMAGREF, l'INRA, les Universités... se renforcent, sous-tendues dans la plupart des cas par des accords-cadres. Quant à la collaboration avec le CIRAD, elle débordé de plus en plus les domaines des sciences végétales, de l'agronomie et de l'agriculture *lato sensu*, avec les projets concernant la Maison de la télédétection (à Montpellier), l'aquaculture, les recherches sur le "*développement sous ajustement*"... sans oublier le fait que les deux organismes sont partenaires dans un nombre croissant de collaborations avec d'autres institutions.

La politique d'affectation

Ce que réclame en fait le dispositif de l'ORSTOM, son *espace scientifique de coopération*, ce n'est pas tant d'être mieux dessiné, que d'être mieux reconnu et respecté.

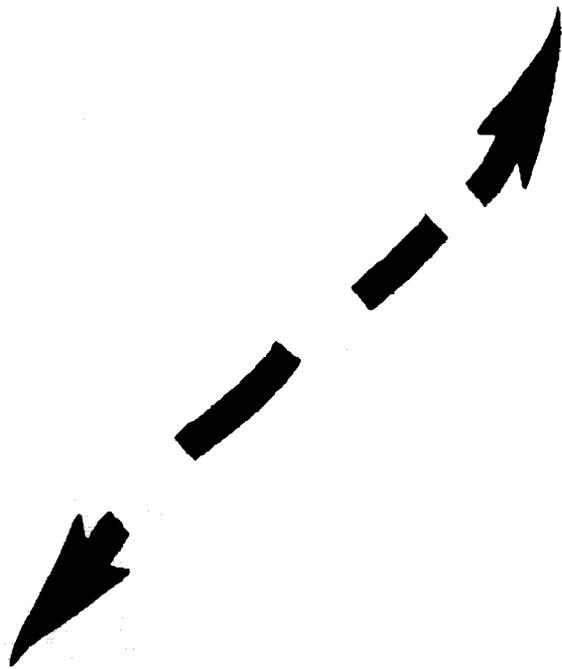
Si, au sein de l'ORSTOM, chaque décision d'affectation est prise indépendamment des autres, il peut y avoir inadéquation entre choix géographiques et réalité des affectations. Un minimum de procédures de régulation est donc nécessaire pour les affectations (et d'ailleurs aussi -car tout est lié- pour la signature des accords et conventions ; voir le thème stratégique *Prévoir, harmoniser, choisir*).

Si l'on constate parfois, que le choix de certains programmes (voire certaines demandes de changement d'UR et d'affectation) semble moins motivé par des raisons scientifiques que par des préoccupations personnelles (au demeurant tout à fait légitimes), c'est aussi parce que les conditions de vie professionnelle et familiale sont plus attractives ici qu'ailleurs : il y a alors nécessité de remédier à ces déséquilibres dans le cadre de la politique du personnel et d'expatriation (voir le thème stratégique *Le plein-emploi des compétences*).

Tout ce qui précède converge en tout cas sur l'importance des procédures d'affectation. Elles ont déjà fait l'objet au cours de l'année 90, d'une formalisation nouvelle assurant une meilleure concertation des instances concernées. Mais cela n'a pas suffi à arrêter certaines dérives. Ces procédures doivent être dorénavant plus précoces, être généralisées à l'ensemble des personnels travaillant à l'ORSTOM (1) et s'inscrire dans le cadre d'une programmation souple et globale prenant en compte les cadrages stratégiques et l'ensemble des moyens.

La mise en place de cette procédure de régulation des affectations, associant, plus clairement et plus globalement, les chefs de département et d'unités de recherche d'une part, les chefs de centre et représentants de l'ORSTOM d'autre part, est urgente.

(1) Jusqu'à présent les procédures d'affectation mises en place n'étaient appliquées qu'au personnel titulaire ; y échappaient donc les scientifiques sur postes d'accueil, les allocataires de recherche, les VAT et VSN, ... représentant un effectif affecté à l'étranger équivalent à 200 personnes. La politique d'affectation sera conduite en fonction des objectifs de recherche et de partenariat, et non pas déduite de quelque taux d'expatriation "objectif" (et fixé a priori) inapte à exprimer cette exigence de pertinence scientifique prenant en compte les échelles d'étude, la délocalisation partielle des travaux, la lutte contre le répétitif,....



Une recherche partagée

C'est d'abord avec ses partenaires du Sud que l'ORSTOM doit *partager* la recherche. *Une recherche partagée*, c'est bien là l'expression centrale qui résume peut-être le mieux la singulière vocation de l'Institut, et son expérience, dans ce qu'elle a de meilleur, de *recherche scientifique pour le développement en coopération*.

Depuis le début de l'année 1989, le mot *partenariat*, si souvent répété, guide la politique et les décisions de la direction générale de l'Institut. Il a été au cœur de bien des débats concernant le PEO. Mot trop important pour en faire un slogan mais qui rappelle en permanence un certain nombre d'exigences vitales pour l'Institut.

Avant d'en tracer les justes objectifs, les voies et les moyens, il convient de rappeler un état de fait puis d'apporter un certain nombre de clarifications essentielles.

L'état de fait est le suivant. De nombreux chercheurs de l'ORSTOM pratiquent depuis longtemps le partenariat et n'ont pas attendu que l'Institut l'affiche explicitement comme priorité pour en vivre pleinement les exigences. Ils le pratiquent bien, avec ténacité, désintéressement et avec la discrétion qui s'impose en pareille matière. C'est loin d'être facile. Partager une recherche, sous quelque forme que ce soit, c'est donner une partie de soi-même (de son temps, de son

expérience, de sa problématique, de ses tout premiers travaux). Il devient alors plus difficile et plus long d'obtenir des résultats et de produire des publications. Ce don, par nature, se prête mal à l'évaluation, la promotion, la valorisation, quoi qu'on puisse en dire ou en penser ailleurs. De ce point de vue, les chercheurs de l'ORSTOM sont incomparables.

Mais il ne suffit pas de compter sur le dévouement et le désintéressement des individus : c'est l'institution dans son ensemble (son organisation, ses moyens, son mode de fonctionnement, ses critères de choix et d'évaluation) qui doit être mise en état de partager ses recherches. Certes d'abord une relation privilégiée entre personnes, le partenariat doit être assumé par l'institution toute entière.

Quelques clarifications ou rappels liminaires méritent en outre d'être mentionnés :

- travailler en partenariat, c'est partager ses recherches ; ce n'est pas se diluer dans des structures scientifiques étrangères. Il en découle une exigence de rigueur et d'excellence posée comme principe fondateur d'une dynamique à long terme, et la nécessité de savoir accueillir (et pas seulement se mettre à disposition).
- le partenariat avec des chercheurs ou des institutions scientifiques des pays du Sud se différencie des autres associations scientifiques en ce qu'il intègre

une démarche qui vise à aider à la constitution ou au renforcement d'un potentiel scientifique maîtrisé et autonome dans ces pays.

Il convient de préciser que le partenariat ne doit pas être assimilé ici à la coopération technique pour le développement. D'abord parce que c'est la participation effective des chercheurs des pays concernés aux programmes de recherche qui constituent la meilleure garantie et le vecteur le plus efficace de l'adéquation des résultats de ces programmes aux priorités du développement et aux choix des sociétés. Ensuite parce que, si besoin est, une coopération visant des objectifs plus immédiats passe par une politique de valorisation et de transfert qui relève d'un mode d'organisation spécifique.

- partager ses recherches selon ces perspectives constitue un pari que l'ORSTOM ne peut, bien évidemment, tenir seul. Face aux investissements nécessaires pour atteindre des masses critiques, face à la compétition internationale, face aux difficultés politiques et pratiques d'un bilatéralisme trop étroit, et pour soutenir dans la durée des pôles de recherche à rayonnement régional, l'Institut doit inscrire son effort, sans l'y fondre, dans des réseaux, associations et financements internationaux, et ouvrir ses structures à des participations multinationales, européennes et africaines.

- enfin, les représentants de l'ORSTOM à l'étranger sont en première ligne pour assurer le plein-emploi et la pleine efficacité des instruments de partenariat existant déjà, comme pour promouvoir les synergies de programmes et de moyens reconnus nécessaires.

Les conséquences de ce qui précède dictent une démarche qui doit être cependant fortement adaptée aux conditions très différentes qui prévalent dans les diverses régions du monde où l'ORSTOM travaille en partenariat.

Cette démarche, déjà largement mise en oeuvre, et activement discutée et approfondie dans le cadre de l'élaboration du PEO, repose d'ores et déjà sur cinq lignes d'actions : le dialogue, la contractualisation, l'ouverture des structures, le plein-emploi des instruments de partenariat pour la formation et l'accompagnement de jeunes chercheurs, une politique d'emploi adaptée. Et, ceci ne préjuge pas d'une nécessaire mobilisation en faveur d'initiatives plus nouvelles, internes ou externes.

Le dialogue

Engagé dès la conception des programmes, le dialogue doit se poursuivre jusqu'au transfert des résultats. Il doit, au sommet, impliquer les autorités nationales, politiques et scientifiques, dans leur ensemble. C'est la raison pour laquelle la direction générale de l'ORSTOM a tenu, à plusieurs reprises, à présenter aux autorités des pays partenaires les lignes directrices de la politique de l'Institut, et à la concrétiser, en l'adaptant aux conditions locales, grâce à l'identification en commun de programmes à moyen terme. Il revient aux représentants de l'ORSTOM d'assurer sur place la permanence du dialogue avec les partenaires. Mais ce dialogue, pour être fécond, doit répondre à deux exigences : d'une part il ne doit pas rester bilatéral (entre l'ORSTOM et chacun de ses partenaires), mais être largement ouvert à l'ensemble de la communauté scientifique (du Nord comme du Sud) ; d'autre part il doit naître au niveau de la conception même de la politique de l'Institut.

C'est dans cette double optique que le Président et le Directeur Général de l'ORSTOM ont décidé d'instituer le *Forum des partenaires*, procédure de dialogue et de concertation régulière, dont la première manifestation est prévue pour septembre 91.

La contractualisation

Le cadre institutionnel à trois niveaux, dans lequel l'ORSTOM inscrit et formalise ses collaborations avec des pays ou des institutions, se précise et se complète peu à peu :

- accords-cadre définis avec les autorités politiques, explicitant les principes de coopération et valant, si besoin est, ce qui est un cas très fréquent, accord d'établissement, voire d'existence,

- conventions particulières avec les institutions scientifiques et techniques avec lesquelles sont engagés des programmes conjoints à moyen terme,

- avenants annuels pour le suivi des programmes et l'engagement des moyens en distinguant, classiquement, trois catégories de programmes :

programmes conjoints

programmes proposés par l'ORSTOM, conduits à son initiative et intéressant le partenaire

programmes de l'institution partenaire que l'ORSTOM peut aider ou accompagner.

C'est sur une plus grande rigueur aux niveaux supérieur et inférieur que les efforts doivent porter en priorité.

Dans de nombreux pays, le statut de l'ORSTOM n'est pas clairement défini. Il est le fruit pragmatique et de "bonne compagnie" d'une longue histoire et il ne se prête pas toujours très bien à des engagements à long terme en matière d'équipement ni à une politique de personnel suffisamment claire quant aux conditions d'expatriation et de recrutement local.

La direction générale attache une importance particulière à la clarification du statut de l'Institut dans les différents pays où travaillent ses personnels. Elle a engagé à cet effet, avec le concours très actif de ses représentants à l'étranger, les concertations et négociations avec les autorités politiques françaises et étrangères concernées. Plusieurs accords-cadre ont ainsi été signés ; d'autres sont en cours de transmission aux responsables gouvernementaux ; d'autres enfin sont en préparation.

Face à cette insuffisance de cadre juridique rigoureux au niveau supérieur de l'édifice institutionnel, la coopération de l'ORSTOM avec ses partenaires a en revanche généré au fil des années une prolifération de conventions et accords particuliers de toutes natures et de tous modèles. Outre le fait qu'il est difficile de suivre l'exécution et les échéances de ces multiples relations contractuelles, cette situation nuit à la nécessaire vision d'ensemble et à la cohérence d'un partenariat rigoureux.

La création prochaine d'un Bureau des conventions au sein du Service des relations extérieures devrait permettre l'instauration progressive d'un dispositif coordonné, rationnel et *normalisé* pour la définition, le contenu et le suivi de la coopération.

L'ouverture des structures

Il est maintenant évident que la pleine efficacité du partenariat résulte (comme cela se fait au Maghreb, en Amérique Latine et en Asie du Sud-Est, et comme cela se transpose en Afrique au Sud du Sahara et à Madagascar) de l'intégration d'équipes et de chercheurs de l'ORSTOM dans des structures des pays d'accueil, pour participer à des programmes conjoints offrant les meilleures garanties sur le plan scientifique. Mais il faut aussi souligner l'importance de la réciprocité à savoir l'ouverture des structures de l'ORSTOM aux chercheurs des institutions partenaires.

Ouvrir ses structures, c'est d'abord pour l'Institut accueillir des chercheurs étrangers expérimentés dans des laboratoires propres ou partagés, spécialisés, à vocation régionale.

Mais c'est aussi permettre l'accès aux réseaux, bases et banques de données, aux publications et supports audio-visuels, c'est favoriser les rencontres et multiplier les débats, conférences, ateliers, colloques. Un des rôles importants des représentations de l'Institut à l'étranger, c'est de permettre à chacun, chercheur de l'Institut ou partenaire, l'accès commode à l'ensemble du dispositif ORSTOM et à ses réseaux, du Nord comme du Sud. C'est à cet effet que l'organisme développe (et continuera de développer) ses infrastructures d'accueil et de documentation.

Cette hospitalité, au sens fort du terme, doit s'organiser dans les installations métropolitaines, tant en ce qui concerne l'accueil des visiteurs étrangers, qu'en ce qui concerne la prise en charge personnalisée des problèmes d'ordre divers qu'ils ont à résoudre. Le Centre de Montpellier a déjà fait de gros efforts dans cette voie; le siège de l'Institut devra s'y engager.

Ouvrir les structures de l'Institut c'est enfin (et ceci est plus nouveau) ouvrir ses instances consultatives, d'orientation et d'évaluation, ces conseils et commissions qui à l'ORSTOM, peut-être plus qu'ailleurs, jouent un rôle si important.

Polarisée sur la parité chercheurs-administratifs ou sur la parité élus-nommés, la composition des instances de l'ORSTOM a oublié la représentation des communautés du Sud avec lesquelles pourtant l'organisme travaille depuis plus de quarante ans. Or, force est de constater que des chercheurs européens siègent au Conseil scientifique de certains instituts africains.

D'une façon ou d'une autre, l'ORSTOM devra intégrer la communauté scientifique du Sud dans ses instances, ce qui, par exemple, pourrait conduire à terme à réexaminer la constitution des Commissions scientifiques, réexamen qu'appelleront peut-être aussi la redéfinition et l'évolution des disciplines elles-mêmes. Les futurs Conseils de Département devront marquer aussi une avancée significative dans ce domaine. Quant au Conseil scientifique, même s'il comprend parmi les seize personnalités nommées six personnalités étrangères ou d'organisation internationale, il ne peut constituer un lieu de concertation suffisamment élargie avec les partenaires du sud. Ce nécessaire dialogue sera donc conduit dans le cadre du Forum des partenaires mentionné plus haut.

Enfin sans plus attendre, devraient être créés dans les représentations et centres à l'étranger, des conseils scientifiques comprenant aux côtés des personnels de l'ORSTOM, des chercheurs des institutions partena-

naires ainsi que des représentants des utilisateurs potentiels de la recherche. Ceci permettrait périodiquement et par thème, information, concertation et suggestions réciproques.

Le plein emploi des instruments de partenariat

L'objectif d'ensemble est de contribuer à l'émergence et au renforcement de la compétitivité et de la notoriété de jeunes chercheurs et équipes à partir desquels pourraient se structurer les dispositifs de recherche des pays du Sud.

L'ORSTOM dispose maintenant, grâce à des moyens spécifiques renouvelés et renforcés, que lui accordent à cet effet ses ministères de tutelle, d'une gamme assez complète et souple d'instruments, qui forment un ensemble cohérent permettant un processus continu d'accompagnement de futurs et de jeunes chercheurs du Sud : les allocations de recherche (bourses de formation doctorale), les *contrats de formation-insertion* (bourses de formation à et par la recherche pour des post-doctorants insérés dans des programmes), les *contrats d'association* (dotation financière de fonctionnement accordée à de jeunes chercheurs travaillant avec des chercheurs de l'ORSTOM), sans oublier les stages et les postes d'accueil de courte durée.

Les années 1989 et 1990 ont vu une accélération significative du déploiement de ces instruments : 83 contrats d'association ont été formalisés, les contrats de formation-insertion concerneront bientôt une dizaine de pays, les stagiaires pris en charge formellement par la Mission technique formation en 1989 ont représenté l'équivalent de 80 hommes par an, et cette même année 40 chercheurs étrangers ont bénéficié de postes d'accueil de courte durée. Enfin, le nombre de bénéficiaires étrangers d'allocations de recherche, bien qu'encore insuffisant, augmente.

Mais les moyens de l'ORSTOM ne sont évidemment pas à la hauteur de ses ambitions et des besoins des partenaires. Le choix des bénéficiaires pose des problèmes délicats, de même que le suivi, l'encadrement et l'évaluation de leurs travaux exigent un engagement de l'institution dans son ensemble.

La mise en oeuvre de ces instruments a donc ses limites et soulève des difficultés qu'il est impossible d'ignorer. Il faut favoriser une concentration des moyens provenant de différentes sources sur un nombre limité d'équipes et également promouvoir une certaine unité d'action avec les autres institutions du Nord.

Le choix des chercheurs et des équipes bénéficiaires doit s'opérer dans la transparence et ne pas être uniquement dépendant des accords de coopération institutionnels. Peut-être est-il envisageable de procéder par appels d'offre, permettant de privilégier le choix des hommes sur celui des institutions, tout en restant dans le cadre d'une politique globale de coopération ?

S'agissant des *contrats d'association* (le plus nouveau et le plus significatif des instruments du partenariat), il est essentiel que les Unités de recherche identifient avec rigueur puis accompagnent de près les chercheurs bénéficiaires ainsi que les programmes concernés. Les résultats des travaux des chercheurs

sous contrat d'association seront évalués par les Commissions scientifiques de l'Institut. Une charte de mise en oeuvre de ces contrats a déjà été élaborée avec les partenaires camerounais ; elle pourra désormais servir de référence pour l'extension de cette procédure à d'autres pays, expérience pour la réussite de laquelle les représentants de l'ORSTOM ont un rôle absolument essentiel à jouer.

Une politique d'emploi adaptée aux objectifs du partenariat

Les questions de politique d'emploi à l'égard des partenaires (recrutement de chercheurs, montant des rémunérations...) sont particulièrement complexes et ne trouveront certainement pas une réponse unique, mais bien plutôt des solutions adaptées en fonction de lieux et de situations diverses.

Il est impossible cependant de les esquiver car elles sont au coeur des réalités du partenariat avec les communautés scientifiques du Sud.

Dans la mise en oeuvre du PEO, et en concertation avec l'ensemble des parties concernées, au Nord comme au Sud, l'Institut devra poursuivre et approfondir l'examen de ces questions et leur apporter des réponses pertinentes.

- Dans les pays où travaille l'ORSTOM, n'y a-t-il pas lieu de promouvoir une politique globale de recrutement, de déroulement de carrière, de formation et donc de salaires incitatifs, permettant de recruter un nombre croissant d'ingénieurs, de techniciens et de personnels administratifs originaires de ces pays ? Il faut, c'est évident, accroître substantiellement le niveau moyen de qualification des personnels que l'ORSTOM recrute localement. Mais il faut simultanément définir l'orientation à long terme de leur statut et déterminer le rapport "idéal" d'équilibre entre effectifs recrutés localement et effectifs titulaires de l'ORSTOM, compte-tenu de l'objectif visant au renforcement des dispositifs scientifiques des pays du Sud.

Dans ce domaine, pour assumer le passé sans compromettre l'avenir, pour répondre à une double exigence d'efficacité scientifique et de coopération, il faudra à l'ORSTOM des moyens exceptionnels, la ligne budgétaire affectée au recrutement local, à l'étranger, étant parmi les plus "saturées" de son budget.

- Il conviendrait peut-être d'envisager la création d'un nouvel *instrument de partenariat*, qui à travers une ligne budgétaire spécifique, permettrait de multiplier les possibilités de contrats à durée déterminée au profit des compétences locales, y compris de chercheurs, et dans le cadre d'un système global d'optimisation des coûts de gestion ?
- N'est-il pas possible de réduire les écarts de rémunération

entre les personnels expatriés de l'ORSTOM et leurs partenaires, voire au moins d'apporter, sous une forme ou une autre, le complément de moyens de subsistance permettant à ces partenaires sur place de se consacrer pleinement à la recherche ?

- Enfin, même si la réflexion demeure insuffisamment approfondie (ou manifeste quelque réticence) sur l'opportunité d'opérer des recrutements de chercheurs étrangers sur des postes de titulaires (qu'il s'agisse d'intégration dans le corps, de recrutements sur postes d'accueil ou de contrats à durée déterminée), ne peut-on s'accorder sur l'intérêt d'ouvrir l'ORSTOM non seulement à des chercheurs européens mais aussi à des chercheurs des pays du Sud, dès lors que leur qualification est la meilleure et qu'ils sont "disponibles" (c'est-à-dire non intégrés dans des institutions liées à l'ORSTOM par des accords de coopération) ?

De quelques initiatives à plus long terme

Cet objectif global de *partage de la recherche* ne pourra être atteint que s'il est poursuivi par l'ensemble de la communauté scientifique internationale et par les agences de coopération pour le développement.

L'ORSTOM doit soutenir, anticiper, s'associer à toute initiative multilatérale en ce domaine. Il n'est hélas que trop évident que former et accompagner de jeunes équipes n'a de sens que dans la mesure où les chercheurs ainsi formés obtiennent l'assurance de pouvoir, dans leurs structures nationales ou régionales, entamer ou poursuivre une carrière dans de bonnes conditions de travail et de rémunération.

Cette question pourrait, pour partie, trouver une solution dans la création, proposée à la CEE par le gouvernement français, d'une Fondation internationale pour la recherche en Afrique, orientée, au moins pour ce qui concerne la partie la plus fondamentale de la recherche, vers la création et le soutien de pôles d'excellence conçus à l'échelle régionale.

Par ailleurs une distinction claire doit être faite entre d'une part le partage de la recherche (le partenariat dans la recherche) et d'autre part l'aide apportée aux partenaires pour bâtir, financer, garantir, évaluer de bons programmes et de bonnes équipes. Cette aide, qui constitue une *coopération technique dans le domaine scientifique*, relève de ce qu'on appelle une agence de coopération ; elle est pratiquée par les institutions et fondations nord-américaines et le CRDI canadien. Ne peut-on imaginer de valoriser à cet effet le capital de connaissances, de relations, d'expériences de l'Institut ? N'y aurait-il pas à l'ORSTOM un certain nombre de chercheurs expérimentés pour être captivés par un tel projet ?

Le plein emploi des compétences

Le projet de l'ORSTOM est d'une extrême ambition : concentrer ses efforts sur un projet scientifique original tout en déployant ses forces sur de nouveaux espaces de coopération et d'application.

Cela exige de l'institution, d'abord et avant tout, le plein emploi des compétences disponibles, associables, potentielles, car là est la vraie rareté. Ce plein emploi ne peut résulter que d'une adhésion collective, sereine et forte, des hommes et des femmes de l'ORSTOM à ce projet. Et cette adhésion ne sera possible que si chacun s'y sent reconnu à sa juste valeur et peut s'y épanouir selon les différentes composantes de sa carrière professionnelle et de sa vie personnelle et familiale.

L'objectif du plein emploi des compétences est totalement *transverse* à l'ensemble des axes du PEO. Il est condition et effet de la qualité de la production scientifique, de la pertinence et des performances des résultats, de la présence de l'Institut sur la scène internationale et de son implication dans les enjeux du développement.

Les conséquences, en termes de politique du personnel, de la mise en oeuvre de chacun des thèmes stratégiques, sont claires :

- le renforcement de la politique scientifique repose sur des synergies plus fortes entre programmes et donc entre compétences, des programmes à durée plus

limitée, des recrutements plus jeunes et à potentialité pluridisciplinaire sur *échelles moyennes* accompagnés d'un renforcement de l'encadrement. La priorité aux ITA et la mise sur pied d'un véritable système d'évaluation en constituent également des préalables majeurs.

- la valorisation des connaissances et savoir-faire pourrait mobiliser, sous condition de critères d'évaluation et d'incitations *ad hoc*, des chercheurs et ingénieurs expérimentés sur des synthèses, des activités de service, la promotion de cycles de formations doctorales ou spécialisées.

- le déploiement et le respect des espaces scientifiques de coopération impliquent accueils, associations et alliances, et régulation des lieux et formes d'affectation.

- le partage des recherches exige également une politique du personnel adaptée puisqu'il s'agit pour l'ORSTOM de conjuguer ses compétences avec celles de ses partenaires (ce qui a des implications sur les sources et formes de recrutements), et de faire de la coopération un critère fort d'évaluation.

Un certain nombre de préalables sont d'ores et déjà levés, qui ouvrent des perspectives favorables pour une véritable valorisation des ressources humaines à l'ORSTOM :

- le budget 1991 comporte un nombre important de

transformations d'emplois (100 transformations d'emplois pour les chercheurs et 26 pour les ITA), ce qui permettra à l'Institut de se rapprocher des autres EPST, en ce qui concerne les proportions d'effectifs des différents corps de chercheurs et d'ITA.

- le budget 1991 permet également un nombre de créations de postes plus que doublé par rapport à l'année précédente pour les ITA (15 au lieu de 7), et en légère augmentation pour les chercheurs.
 - l'indemnité pour fonctions d'intérêt collectif (réclamée depuis longtemps par l'Institut) est désormais inscrite au budget.
 - un texte aménageant, dans le sens de la justice et des attentes du personnel, les conditions d'application à l'ORSTOM du décret de 1967 sur l'expatriation a été signé par les ministres concernés.
- Le budget 1991 en permet la mise en application progressive.
- après la parution fin juillet 1990 au Journal officiel du Décret-cadre des EPST modifié, le projet apportant une première série d'aménagements au décret particulier relatif aux statuts du personnel de l'ORSTOM a été signé par les ministres concernés. Ce texte rend les jurys d'admissibilité beaucoup plus opérationnels et prévoit l'élargissement pendant 3 ans du nombre d'emplois réservés aux concours internes et des possibilités d'accès aux corps supérieurs.
 - enfin, depuis janvier 1990 la limite d'âge pour les concours internes ITA est supprimée et celle pour les recrutements de chargés de recherche abaissée.

L'expérience montre à nouveau qu'en matière de politique du personnel l'"à peu près" ne suffit pas, et que toute politique doit se traduire par la mise en oeuvre de mesures, de financement, de textes précis, souvent complexes, de caractère juridique et technique dont les incidences à long terme sont parfois difficiles à apprécier.

Leur mise au point est donc affaire de spécialistes mais pour éviter ce que l'on appelle les "dérives technocratiques" elle doit être accompagnée d'une concertation large, permanente, très transparente avec les personnels et leurs représentants, dans le cadre de toutes les instances statutaires prévues à cet effet. Tant il est vrai que le plein emploi des compétences c'est aussi le fruit d'un état d'esprit et d'un mode de travail en commun.

C'est le principe qui a guidé les travaux sur l'Axe 5 (*Politique de l'emploi*) qui ont abouti à la synthèse opérationnelle présentant cinq thèmes majeurs, chacun faisant l'objet d'une analyse *du vécu*, proposant des objectifs stratégiques et identifiant des actions précises :

- l'amélioration des systèmes d'évaluation des personnels comme composantes d'une politique d'incitation et de reconnaissance;
- la programmation des besoins et la gestion prévisionnelle de l'emploi;
- La reconnaissance et la prospective des métiers d'ITA à l'ORSTOM;
- l'optimisation des recrutements, y compris du personnel local;
- les mobilités et affectations.

Ces différentes composantes d'une stratégie de plein emploi des compétences sont regroupées selon trois lignes de force, dictées par le double constat qu'il y a à l'ORSTOM :

- des compétences en réserve car sur la réserve,
- des manques qui étrangent : des manques d'ITA.

Et il n'y a pas, naturellement, possibilité de compen-

sation de cette offre potentielle et des besoins les plus criants car il s'agit de compétences de nature différente.

Une des raisons fondamentales de cette double situation repose sur un système d'évaluations individuelles trop *exclusif* qui n'est pas suffisamment facteur de reconnaissance et d'incitation. Il en résulte une certaine difficulté à faire en sorte que les itinéraires de chacun, dans le temps et dans l'espace de coopération, servent au plus près et collectivement les besoins de l'institution.

Les trois lignes de force de ce thème stratégique *Le plein emploi des compétences* sont donc :

- qu'implique la priorité pour les ITA ?
- comment mieux évaluer les personnes pour qu'elles soient mieux reconnues ?
- comment améliorer le déroulement des carrières au service de l'institution ?

Priorité pour les ITA

Cette orientation à trois implications majeures :

- un recrutement plus intensif pendant plusieurs années, en particulier aux niveaux Ingénieur d'étude et Assistant ingénieur. A cette fin il sera procédé à un véritable **audit des métiers** à l'ORSTOM pour en apprécier l'évolution nécessaire à long terme. Il s'agit là d'un exercice difficile car il faut combiner de modestes effectifs à une grande variété de compétences spécifiques allant des spécialisations de laboratoire (très poussées et évoluant rapidement) jusqu'à des qualifications techniques et des qualités de caractère nécessaires au travail de terrain, éventail de compétences permettant de garantir et moderniser sans cesse un système de collecte et de traitement de l'information alliant les satellites et les pataugas.

L'inventaire des besoins précis à couvrir sera effectué à un horizon de 3 à 5 ans maximum compte tenu des compétences disponibles et adaptables, des complémentarités fonctionnelles nécessaires entre chercheurs ingénieurs et techniciens dans les laboratoires et programmes. Enfin les fonctions à exercer à l'étranger seront à prévoir dans un continuum ITA et recrutement local, et l'Institut veillera à ce que certaines associations et formes d'intervention l'aide à couvrir certains besoins.

- une **revalorisation du statut social des ITA**. L'amélioration des conditions d'application du Décret de 67, n'a d'ailleurs pu être obtenue pour les ITA que parce que ceux-ci exercent à l'étranger des fonctions à des niveaux de responsabilité et de représentation hors du commun métropolitain. Les textes statutaires (et les classifications qui en découlent) ainsi que les systèmes d'évaluation et d'avancement correspondants sont ambigus et doivent être aménagés. A cet égard l'ORSTOM est un peu handicapé par le concept statutaire de BAP (branches d'activités professionnelles) venu se greffer sur un système antérieur original d'évaluation des ITA dans le cadre des commissions scientifiques disciplinaires.

- **des déroulements de carrière attractifs**. Dans ce but seront renforcées les possibilités de promotion interne (par *repyramidage* des emplois et par des concours internes *non fléchés*), et développées considérablement la formation permanente et les préparations aux concours.

Des évaluations de “reconnaissance” des individus

L'évaluation des individus est évidemment partie intégrante du système d'évaluation d'ensemble où elle est articulée avec l'évaluation des programmes, des UR et des laboratoires, et avec les audits des départements, c'est-à-dire partie intégrante d'une dialectique entre objectifs individuels et objectifs de l'institution.

Trois thèmes feront l'objet d'une attention particulière :

● **le recrutement et l'évaluation des directeurs de recherche.** Les recommandations faites à cet égard par le groupe de travail *ad hoc* (1) seront appliquées. Elles concernent la prise en compte formelle de toutes les missions caractéristiques d'un directeur de recherche à l'ORSTOM. Sont identifiées quatre missions de base : progrès des connaissances bien sûr mais aussi valorisation, coopération, direction de recherche, et trois missions complémentaires : information scientifique et technique, formation, administration. Il est proposé, grâce à des dossiers de candidature adaptés, un double rapport et une procédure de choix du jury d'admissibilité en deux phases : la première quantitative et objective de repérage, la seconde plus qualitative et subjective, mais explicite, pour les arbitrages.

● **l'évaluation des personnes exerçant des hautes responsabilités, internes et externes.** A l'ORSTOM comme ailleurs, certains chercheurs et ingénieurs exercent des responsabilités au plus haut niveau, tant au sein de l'Institut qu'à l'extérieur. Bien que devant pouvoir toujours relever d'une évaluation à caractère scientifique, l'exercice de ces responsabilités ne peut pas être évalué et reconnu uniquement par les commissions disciplinaires dont relèvent ces personnels.

Une institution qui ne sait pas apporter encouragement et reconnaissance à la prise de responsabilité à niveau élevé est condamnée.

Cette reconnaissance doit se marquer non seulement par des incitations financières, mais aussi dans le déroulement des carrières, par un système faisant autorité, alliant transparence et rigueur, évitant tout arbitraire.

L'idée pourrait être de créer, à l'image de ce qui existe dans d'autres EPST, une instance *ad hoc*, une Commission complétant le dispositif actuel, pour juger et éventuellement assurer la promotion des responsables qui ont à associer prospective, animation et encadrement scientifiques à la gestion des hommes, des moyens et des relations.

● **l'évaluation des ITA :** à l'instar de ce qui a été fait pour les directeurs de recherche, une réflexion sera conduite en vue de la définition d'un référentiel fiable tenant compte, pour l'évaluation des ITA, des différents paramètres majeurs, représentatifs de l'activité des individus, et permettant une articulation plus étroite, pour les avancements, entre l'évaluation des hommes et l'évaluation des fonctions ou des programmes.

En outre l'évaluation deviendra pour les ITA un lieu privilégié de dialogue par l'instauration du système de l'entretien individuel avec le responsable hiérarchique.

L'amélioration du déroulement des carrières des chercheurs au service de l'institution

L'amélioration des carrières individuelles ne se comprend que si elle permet de mieux servir les missions et les besoins de l'institution. Ce plein emploi des compétences et cette optimisation des itinéraires ne concernent naturellement pas au même titre les juniors et les seniors, les CR et les DR, et doit tenir compte d'une pyramide des âges qui se déformera vers le haut pendant une dizaine d'années encore (l'âge médian des chercheurs est actuellement de 44 ans à l'ORSTOM).

L'objectif doit donc être, pour chacun et donc globalement, de *rajeunir en vieillissant* selon des modalités de plus en plus variées du point de vue institutionnel et de l'expatriation. Pour certains, il s'agira de rester à la pointe de l'innovation scientifique ; pour d'autres, il conviendra de se situer au cœur du dispositif d'encadrement et de formation des jeunes ; pour d'autres, enfin, il y aura des responsabilités nouvelles et non hiérarchiques à assumer, qui contribueront au rayonnement de l'ORSTOM et à sa présence à l'extérieur, à des associations et à de nouveaux recrutements.(2)

Les conditions d'exercice de ces nouvelles responsabilités seront clairement définies, et des moyens seront affectés pour encourager les initiatives dans ce domaine, en utilisant toutes les possibilités de formation, de perfectionnement et de promotion éventuellement requises.

Ces propositions de *reconversion*, ces appels à compétences, concerneront essentiellement, bien entendu, les chercheurs expérimentés.

S'agissant des jeunes chercheurs, il est évident que leur mission est *la recherche sur le terrain*.

La régulation, par l'institution, des affectations, mobilités, expatriations des chercheurs (résultant d'une concertation entre chefs de département et d'UR, et représentants de l'ORSTOM et chefs de centre) doit veiller à ce qu'en début de carrière les chercheurs soient affectés rapidement et durablement outre-mer. Il semble qu'une règle simple pourrait servir de référence : pendant la première moitié de sa carrière et en moyenne, un chercheur devrait passer quatre ans outre-mer pour deux ans dans des laboratoires en France, en Europe ou en Amérique du Nord, tout en assurant le nécessaire encadrement des jeunes scientifiques sur le terrain.

Il y a par ailleurs à l'ORSTOM quelques situations d'immobilisme, d'isolement, de non-expression, plus ou moins bien vécues par les intéressés eux-mêmes. L'institution est responsable de ces situations, pas tant comme comptable du plein emploi des moyens qui lui sont accordés (car heureusement ces situations sont peu nombreuses) que vis-à-vis des personnes concernées, de leur avenir, de leur épanouissement.

Il faudra, comme cela fut déjà fait plusieurs fois récemment, procéder systématiquement à l'examen de ces situations, dans un dialogue franc et ouvert associant les personnes concernées, leur département de rattachement et la commission dont elles relèvent.

(1) Présidé par Jean Mouchet, ce groupe de travail remis au Directeur général un rapport qui a été intégré à l'ensemble des documents de référence du PEO.

(2) Ces nouvelles fonctions seront précisées ; et il conviendra de mettre en place un dispositif d'écoute et d'information afin que chacun puisse offrir ses vraies compétences à des besoins existants, qu'il puisse en débattre librement et avec tous les éléments d'information nécessaire franchissant par là, éventuellement, une étape importante de sa carrière.



Prévoir, harmoniser, choisir

Il est clair qu'il faut rendre l'organisation de l'Institut plus transparente, plus communicative, plus ouverte et donc plus souple. Il est non moins clair que l'administration gagnera à mieux s'intégrer au dispositif scientifique et que la gestion doit devenir plus responsable et plus efficace. Pour ce faire l'ORSTOM dispose, depuis 1982/83, d'un statut et d'un dispositif de base fondamentalement adéquats.

L'avenir de l'Institut se fonde sur une politique scientifique féconde en innovations ; ses structures, dans leur configuration plus que dans leur nature, auront à s'adapter doucement et progressivement, naturellement et pédagogiquement, à ces innovations.

Une longue période de mutation statutaire vient de s'achever pour l'ORSTOM avec la fin des opérations de mise en place des nouveaux statuts des personnels, avec la mise en place d'un nouveau Conseil scientifique et enfin avec la reconstitution de Conseils de département renouvelés.

Désormais, l'innovation scientifique précédera l'ajustement des structures.

La concentration des programmes et un meilleur ciblage de problématiques scientifiques plus collectives conduiront, conduisent déjà, à la redéfinition ou à la recomposition des Unités de recherche. Celles-ci sont une construction originale de l'ORSTOM. Elles nécessitent donc un effort d'imagination quant à leur

évaluation, leur évolution, voire leur transformation. De même l'émergence de nouveaux grands thèmes fédérateurs, ces thèmes tendanciellement globaux pluridisciplinaires promus par des actions incitatives éventuellement interdépartementales, pourront conduire à telle ou telle extension ou délimitation du champ de compétence des départements.

Enfin la fédération d'un ensemble de disciplines dans une Commission scientifique ne peut constituer une donnée immuable, tant en raison de l'évolution des disciplines elles-mêmes que de leur conjonction et importance relative à l'ORSTOM.

Ces différents points constituent un vaste champ d'analyse et d'évaluation relevant de la compétence du Conseil scientifique.

A cette souplesse fondamentale, nécessaire aux évolutions sur longue période, doivent correspondre dans l'action un organigramme et des procédures qui affirment, clarifient et déconcentrent les responsabilités.

S'il est inutile d'insister sur la place prééminente et centrale des départements dans l'organisation de l'Institut, il est en revanche nécessaire de conforter deux niveaux de responsabilités opérationnelles essentiels : les chefs d'Unités de recherche et les chefs de centre et représentants de l'ORSTOM, et de renforcer leur collaboration. Ce sont des niveaux de

responsabilité médiateurs entre les choix fondamentaux et le quotidien. Or, force est de constater que leur dialogue est peut-être, en dépit de son importance, celui qui est le moins bien organisé à l'ORSTOM.

Outre le fait qu'elle est fondamentale dans la conduite de la politique scientifique, cette habilitation de la responsabilité des chefs d'Unités de recherche permettra aux chefs de département de renforcer leur action en matière de prospective, de programmation, de régulation et d'allocation des moyens au sein de leur département tout en jouant pleinement leur rôle, auprès du directeur général, de directeur délégué pour la conduite de l'ensemble de la politique de l'Institut.

En ce qui concerne les chefs de centre et les représentants de l'ORSTOM à l'étranger, leur capital de connaissances devra être mieux valorisé lors de l'élaboration des programmes et pour la définition des politiques régionales. La stratégie de l'Institut en matière de transferts et de partenariat, repose également en grande partie sur eux, du fait de leur insertion dans la communauté locale. Il faut insister sur le fait qu'ils ne sont pas seulement des ambassadeurs représentant le Président du Conseil d'administration ou des administrateurs suppléant le Secrétaire général ; ils sont les représentants de l'ensemble de la direction générale dans la définition et la mise en oeuvre d'une politique scientifique pour le développement en coopération.

Quant à l'intensification des relations entre ces derniers et les chefs d'Unités de recherche, elle sera favorisée par l'organisation de rencontres périodiques et thématiques, générales et régionales, ainsi que par le développement des moyens d'information et de liaison adaptés.

Prévoir, harmoniser, choisir c'est rétablir ou rendre plus transparentes les régulations globales permettant de conjuguer les initiatives individuelles et le respect des orientations fondamentales de la politique de l'Institut.

Cet objectif implique que les instances consultatives et statutaires (Conseil scientifique, Conseils de départements, Commissions scientifiques, Comité technique paritaire central, représentations syndicales...) jouent pleinement leur rôle et renforcent encore leur dialogue avec la direction générale.

Cet objectif suppose aussi la création ou le développement de fonctions transversales renforçant la capacité d'anticipation, de proposition et de mise en cohérence de l'organisme. Ce mouvement a été amorcé dès 1990 par la création du poste de directeur des stratégies et de la programmation et du Bureau de synthèse et de prospective. Il sera poursuivi par la réorganisation du Service des relations extérieures et une plus claire expression du rôle des missions techniques, certaines devant être allégées de leurs activités de gestion.

Ce double dispositif, (dispositif de concertation, dispositif instrumental), doit s'inscrire dans un effort général et systématique d'information et de communication à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Institut. Au plus haut niveau, le Comité de direction lui-même, témoignera de cette volonté d'ouverture et de transparence.

Cependant, le déploiement de ces efforts de diverses natures resterait inefficace sans la mise en place de procédures de régulation permanente et de programmation pluriannuelle. Il y a là une lacune évidente à l'ORSTOM où l'on ne sait pas bien assurer

l'adéquation entre objectifs affichés, réalité des programmes et arbitrages des moyens. Il est donc urgent d'établir une charte des procédures annuelles d'arbitrage précisant qui fait quoi, comment, dans quelles perspectives et à quel moment, calendrier permanent articulant la programmation, le budget et les décisions fondatrices que sont les recrutements de diverses sources, les affectations et la signature de conventions. Il incombe au secrétaire général et au directeur des stratégies et de la programmation d'élaborer cette charte en concertation avec les différentes instances concernées.

Enfin, une plus grande efficacité de la gestion et une meilleure intégration des services administratifs à l'activité scientifique seront systématiquement recherchées car il ne sert pas à grand chose de *prévoir, harmoniser, choisir si l'intendance ne suit pas*.

L'analyse de l'administration de l'ORSTOM (faite dans le cadre de l'élaboration du PEO, plutôt comme l'inventaire de ses défauts que comme celui de ses forces) montre que l'Institut n'est pas mal administré mais sous-administré, car il n'a pas les moyens d'administration correspondant à ses missions. Ses moyens sont proportionnels à sa taille (en termes de budget ou d'effectifs) alors qu'ils devraient l'être au nombre d'opérations de nature différente à conduire. Gérer treize corps réunissant 1 500 ou 10 000 personnes, l'outil informatique aidant, cela réclame à peu de chose près la même administration. De même pour un budget de 1 ou 10 milliards. Mais, mettre au point des accords d'établissement, des règlements fiscaux et domaniaux, des conventions collectives pour le recrutement de personnel local, avec trente cinq ou quarante pays étrangers, représente chaque fois une opération lourde et spécifique. L'ORSTOM y fait face, tant bien que mal, mais avec trop peu de monde.

Il en résulte une tête (ou un siège) engorgé, un corps mal irrigué, des délais parfois excessifs, des chercheurs consacrant trop de temps à l'administration. Adapter l'administration à une organisation qui relève du *multinational* demande des moyens supplémentaires qui, au demeurant, libéreront des capacités de recherche.

En attendant l'ORSTOM a identifié des lignes d'efforts à suivre et des opérations à engager. Des propositions concrètes figurent dans le rapport du groupe de travail de l'Axe 4 *Politique administrative*, traitant de *l'administration sur le terrain, la déconcentration de la gestion financière par une politique de régisseurs voire de comptables secondaires et par des applications bureautiques avec serveur local, l'élaboration d'un répertoire des modes d'emploi administratif de l'Institut...*

Ces propositions seront mises en oeuvre.

Un point mérite ici d'être souligné. Si l'ORSTOM est en train de rattraper un important retard en ce qui concerne les instruments nécessaires à la gestion du personnel et au suivi des affectations, il n'a pas en revanche, les instruments d'une gestion budgétaire et financière pleinement efficaces. La nécessaire décentralisation des actions et donc du budget n'est pas régulée, faute d'un système suffisamment opérationnel d'information permettant d'éclairer les choix budgétaires, d'assurer le suivi de l'exécution, puis l'appréciation, *ex post* des coûts. Le budget est éclaté en une multitude d'actions budgétées presque étanches. Ce qui est gênant ce n'est pas tant, naturellement, le nombre de ces lignes de crédits que leur étanchéité les unes par rapport aux autres car elle est source de sous-

consommation des crédits et elle rend difficile l'appréciation globale des coûts, donc des besoins, donc des allocations budgétaires. Ceci ne reflète pas seulement un problème de procédures comptables, mais pose aussi la question de prise de responsabilité à différents niveaux.

Comme pour d'autres domaines de la vie de l'ORS-TOM, la décentralisation et la dispersion inhérentes à son activité en coopération ne doivent pas signifier consolidation de classifications, de grilles, de nomenclatures, et donc de territoires de tous ordres. Souplesse, initiative et efficacité passent au contraire par un **décloisonnement** des territoires.

De fait, dans une perspective à long terme, l'ORS-TOM, organisme de taille modeste mais à vocation planétaire, devra s'acheminer, sous des formes encore imprévisibles, vers une organisation de type *holding contractuel* multi-institutionnel et multi-national permettant de combiner plus harmonieusement des activités de natures diverses et des associations nationales et multinationales. C'est un des enjeux de ce pari de **l'unité dans l'ouverture** proposé par le directeur général.

Liste des documents du PEO

Documents d'étape

- Axe 1. Politique scientifique - politiques régionales
- Axe 2. Prospective des disciplines
- Axe 3. Production scientifique et transfert des connaissances
- Axe 4. Politique administrative
- Axe 5. Politique de l'emploi
- Axe 6. Communication interne
- Axe 7. L'ORSTOM dans la Société.

- Synthèse des axes : un document par axe
- Rapports des groupes de travail des axes : un document par axe sauf pour l'Axe 3 dont le rapport est intégré dans la synthèse.

Documents annexes

- Premières réflexions propectives sur l'environnement de l'ORSTOM dans les dix années à venir
- ORSTOM : mise en perspective - Priorités scientifiques et programmes
- Recherche et développement technologique et coopération pour le développement à la Commission des communautés européennes. Relations ORSTOM-CEE
- Analyse des contributions des implantations ORSTOM sur le PEO
- Réunion des représentants de l'ORSTOM Amérique Latine - Caraïbe
- Réunion PEO-Sahel
- Réflexions et remarques critiques sur le projet d'établissement de l'ORSTOM-SGPO-CGT
- Recrutement et évaluation des directeurs de recherche
- Sciences sociales et recherche multidisciplinaire à l'ORSTOM
- Rapport du groupe de travail *l'halieutique à l'ORSTOM*.

