

MISSION D'ANIMATION ET DE RÉFLEXION
SUR LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET GÉNÉRAUX
(M.A.R.S.)



PROPOSITIONS DE RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE

OCTOBRE
1983

Rapporteurs :

Jeannine STRAZZER
Patrick BUART
André FRANQUEVILLE
Max ROZE

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ET TECHNIQUE OUTRE-MER



ERRATA

- page 6

- . 7e ligne, lire "Dans ce but, la saisie des instances scientifiques compétentes est systématisée".
- . 21e ligne, lire "son couplage avec la procédure d'affectation proprement dite ayant précédemment revêtu un caractère occasionnel".
- . en bas de page, lire " ... peut s'avérer dangereux dans la mesure où ces états".

- page 17

- . en fin de page, lire " ... dont nous suggérons l'adoption."

- page 44

- . avant dernière ligne, lire "... maintenance des bâtiments".

- page 48

- . 21e ligne, lire "... les quatre derniers agents affectés à ce pool".

- page 52

- . en bas de page, lire (omission) :

"L'entretien d'une quelconque confusion à ce niveau en cas d'adoption d'un schéma déconcentré pourrait, à l'opposé du but recherché, (en constituer une source d'échec), par l'émergence d'un sentiment de démotivation ...".

Pages

1	INTRODUCTION : Des limites de notre étude
4	I - LA FONCTION et l'ORGANE : de la REFONTE des CIRCUITS ...
4	1 - Des affectations
14	2 - De l'utilisation de "GAO" et du suivi des actes techniques
18	3 - Des missions
26	4 - Des mouvements de personnel
28	5 - Des relations avec les centres
28	- Les problèmes financiers et d'administra- tion générale
31	- La maintenance du matériel
32	- Le courrier
37	II. ... A la REFORME des STRUCTURES
37	1 - Les services administratifs du Siège
48	2 - Les services administratifs et généraux de BONDY
51	CONCLUSION : vers une nouvelle pratique de l'organisme

ANNEXES

57	- I	"Recommandation en vue de la constitution de commissions techniques des services administra- tifs et généraux" (M.A.R.S.).
65	- II	"projet de procédure d'affectation" (groupe MATHIEU)
73	- III	"gestion des actes techniques" (BISS - M. MATHIEU)
79	- IV	"plan des Services Généraux de BONDY"
85	- V	"Des horaires de travail variables dans la Fonction Publique".
89	- VI	"Contributions reçues".

INTRODUCTION

Lorsqu'à partir du 14 avril, nous sommes partis à l'aventure munis d'une lettre de mission nous requérant pour conduire un examen global de l'administration centrale de l'Office, nous avons très vite cerné les limites matérielles et objectives de notre action :

- notre connaissance partielle des rouages et du fonctionnement de notre Maison, que ne suffisait pas à parfaire la diversité de nos positions particulières dans son organigramme, notamment en ce qui concerne les questions financières - domaine dans lequel l'improvisation n'est pas de mise.
- le temps qui nous était imparti pour couvrir notre champ d'étude. Il s'agit d'un point déjà soulevé, lequel peut sembler paradoxal à l'heure où nous remettons nos conclusions. Mais l'un d'entre nous parachevait une thèse - soutenue depuis avec succès -, les autres membres de la mission exerçaient des activités dont le suivi exigeait un soin quasi journalier, de sorte que sans le secours d'une décharge partielle de service dont nous comprenons l'impossibilité, nous ne pouvions exercer avec la diligence - voire l'efficacité - qu'eût été celle d'un audit externe. Il n'était pas question de renoncer pour autant.

Nous devons à l'honnêteté de reconnaître que ces contraintes ont sans doute eu pour conséquence une évaluation insuffisante des besoins des usagers de l'administration - dans leur nombre et leur diversité - et, par contre-coup, une vision des mécanismes plutôt décentrée vers les acteurs (personnels des structures étudiées) que vers les utilisateurs, soit une altération de l'impartialité souhaitable en la circonstance.

Nous avons en effet dû adopter des approches différentes selon l'interlocuteur :

- Il importait en premier lieu d'examiner de l'intérieur les services administratifs et généraux stricto sensu (c'est-à-dire ne relevant pas d'autres secteurs pour lesquels une restructuration avait déjà été engagée, ainsi en ce qui concerne les bureaux désormais insérés dans la "DIVA", par exemple), pour dresser "l'état des choses" des structures intéressées par notre enquête en tant que telles, c'est-à-dire sur l'organisation desquelles nous serions amenés à nous prononcer.

Nous avons dans ce but souhaité, lors de notre visite de ces services centraux, interroger non seulement les responsables mais l'ensemble de leurs personnels, objectif que nous pouvons considérer comme pleinement atteint, à de rares exceptions.

Cette démarche nous a permis d'aborder autant que possible les circuits d'information et de décision dans leur intimité, soit à travers les relations qu'échangeaient ces services eux-mêmes - usagers les uns des autres à ce niveau de compréhension -, voire des bureaux entre eux.

■ Nous ne pouvions par contre - faute du temps nécessaire - et ne devions à notre sens appliquer le même choix méthodologique aux instances scientifiques constituant les premiers véritables usagers d'une administration vouée au service de la recherche : il ne nous revenait pas, en effet, de juger de leur constitution propre, résultant d'une décision politique qu'il ne nous incombait pas de critiquer dans le cadre de nos travaux, mais seulement de réfléchir sur l'adaptation du fonctionnement administratif de l'Office à la mise en place des départements, selon les termes mêmes de notre lettre de mission, du 14 avril.

Il convenait dans ces conditions de les considérer comme des entités s'exprimant par la voix de leurs responsables (chefs de départements, secrétaires des comités techniques ...). Le mode choisi fut celui des réunions thématiques de juin où ils furent confrontés, sur ce qu'ils attendaient de l'administration au travers des principales questions les concernant, avec des représentants des services intéressés.

■ A l'égard des autres usagers internes, qu'il s'agisse de structures (les centres, missions, antennes) ou d'individus (leurs personnels, ceux des services non visités du Siège et de BONDY, les chercheurs et I.T.A. isolés), nous avons tenté d'engager le dialogue par lettre, par voie d'affichage annonçant nos réunions ... Quelques-uns ont répondu, et nous les remercions.

Nous sommes cependant conscients des limites de ce sondage : des centres se sont manifestés, soit par l'intermédiaire de leur chef, soit par l'envoi du compte rendu de la réunion des personnels organisée localement à cette occasion, qui se répartissent heureusement dans les principales zones géographiques d'implantation de notre organisme ; si leur contribution fut intéressante, comment ne pas convenir qu'une appréhension plus concrète des problèmes qu'ils connaissent dans leurs relations avec "PARIS" eût requis la visite de certains d'entre eux par notre mission ?

— on doit reconnaître par ailleurs la carence d'informations provenant des usagers externes (nos partenaires en particulier) sauf par le filtre de nos conversations au sein de certains services (le S.A.C.S., par exemple).

Sur le fond enfin, nous nous sommes efforcés de ne pas déborder du cadre de la mission qui nous était confiée.

Nous avons cependant voulu, tout en informant nos interlocuteurs des frontières de nos compétences, instaurer un libre débat dégagé de toute censure préalable, tant il nous semblait utile de connaître le contexte de certaines questions, afin d'ancrer nos délibérations dans la réalité des choses.

On nous a ainsi présenté, qui des demandes de moyens en personnel et en matériel, qui une requête à titre personnel, qui des suggestions tendant à l'assouplissement, la modification voire l'abandon de réglementations applicables aux domaines les plus variés (conditions de transport des bagages, d'expatriation, de logement, règles d'achat de matériel, indemnisation des missions, contrôle médical des familles ...), qui des critiques portant sur des décisions internes à l'organisme (rôle des départements, de la "DIVA", processus scientifique des affectations ...).

Soucieux de proscrire toute ambiguïté dans notre action, nous n'avons bien entendu pas repris à notre compte de telles propositions (1), qui démontreraient parfois, de la part de leurs auteurs, une méconnaissance ou une sous-utilisation des compétences des services, mais elles nous ont aidé à tenir concrètement notre rôle : vérifier, en face des besoins exprimés, l'existence des structures compétentes ou des circuits adaptés pour y répondre.

Au lecteur à présent d'estimer si nous avons effectivement rempli notre mission, dans sa lettre et surtout son esprit ainsi que nous les avons entendus et représentés au travers de ces précautions oratoires.

(1) Nous nous sommes contentés de publier, en annexe de ce rapport, les contributions écrites émanant des centres et des individus lorsque, concernant ces derniers, ils nous y ont autorisé ; elles portent témoignage de certaines de ces propositions, qu'il ne nous appartenait pas de traiter mais que nous avons cru important de transmettre, à titre d'information et pour suite éventuelle à donner par les instances normalement destinataires.

I - LES CIRCUITS

1. Des affectations

Le processus d'affectation constitue incontestablement parmi les circuits de prise de décision, un des points névralgiques de l'administration de l'organisme, par l'importance qu'il revêt pour les intéressés (à preuve le volume des contributions reçues en ce domaine) et par le nombre des instances concernées.

Notre tâche consistait seulement à étudier la procédure administrative, en aval de ce processus, dont l'objet est de mettre en oeuvre une décision scientifique initiale (1) quelles qu'aient été par ailleurs les conditions de sa genèse (recherche ou non du volontariat, publicité ou non du poste à pourvoir, motivation scientifique, degré de concertation avec l'agent, de prise en compte de sa situation professionnelle, du temps de séjour accompli dans un même lieu, participation des commissions scientifiques au processus, etc ...).

Cette procédure est caractérisée par la circulation d'un bordereau nominatif, dont le suivi est assuré par le bureau de l'information et du suivi scientifiques (au SACS) ; ce bordereau, précédemment émis manuellement par les bureaux de gestion du Service du Personnel est désormais, dans la plupart des cas, introduit par l'atelier informatique de gestion (GAO) de façon automatique dans le mois précédant soit le retour en congé présumé de l'agent, soit la fin de l'affectation (cas des agents affectés en France et en Tunisie).

Le système a ainsi gagné en fluidité depuis le printemps 1983, autorisant l'émission progressive de décisions uniques de congé-affectation, avec les facilités qu'elle permet au plan de la gestion (2) ; on peut la considérer comme un début de réponse aux griefs énoncés, dans l'attente d'une refonte complète initiée par le groupe de réflexion réuni à cet effet autour du Secrétaire Général (groupe "MATHIEU") dont le projet ci-joint (3) a servi de point de départ à nos propositions en la matière.

(1) sauf bien entendu en ce qui concerne les administratifs et la plupart des agents des services généraux

(2) décrites plus loin, cf pages 12 et 13.

(3) en annexe II

a) Les griefs opposés à la procédure actuelle

Affirmés de manière positive, en termes de besoins non satisfaits, ils contribuent au recensement des insuffisances du circuit existant et s'érigent en autant de critères d'une meilleure adaptation à sa fonction.

L'accent a été plus particulièrement placé, par les intervenants, sur les objectifs suivants :

— nécessité d'une notification du projet d'affectation au centre d'accueil suffisamment à l'avance pour prise des dispositions lui incombant (consultation du partenaire, évaluation des moyens à dégager, capacités de logement ...).

— nécessité d'aviser l'agent de sa prochaine affectation dès que l'avancement de la procédure la rend certaine, avec précision de sa date d'effet, pour lui permettre de s'organiser :

. - préparation au pays d'accueil (culture, langue, information sur les conditions matérielles de séjour, de scolarité, etc ...).

. - préparation matérielle à la mutation. On note le préjudice parfois subi par les agents et leur famille en cas de départ reporté, voire annulé (contrariant des mesures prises en matière de logement, de scolarité des enfants ...) un délai de notification de 2 mois avant le retour en congé paraît justifié en faveur des personnels expatriés, afin de faciliter leur préparation (expédition de bagages, vente éventuelle de véhicule ...) et plus particulièrement d'éviter un départ ultérieur via l'ancien lieu d'affectation (hypothèse d'une notification en cours de congé).

. - préparation scientifique à la mutation (recherches bibliographiques, contacts avec des scientifiques français ou étrangers ...).

— nécessité de tenir compte dans la procédure de situations particulières, tenant à des contraintes :

. - venant de l'agent (en raison notamment de la situation d'emploi de son conjoint).

. - venant de l'extérieur (par exemple du pays hôte : cas de la soumission en commission mixte franco-ivoirienne des mouvements des personnels expatriés de recherche, pour accord préalable ; délais d'agrément des partenaires lors d'une affectation nouvelle, pouvant se prolonger plusieurs mois).

— nécessité de tenir compte des délais d'application de la décision d'affectation à l'issue de la procédure : délivrance des billets d'avion et des bons de bagages, paiement des fractions d'indemnité d'éloignement, ajustement du traitement à la position de l'agent (congé, affectation).

b) Le projet du groupe "MATHIEU" (1) : ses apports
et ses faiblesses

La finalité de ce projet correspond aux préoccupations énumérées ci-dessus. Le principe posé est, en effet, d'informer chaque agent le plus tôt possible avant ses congés administratifs sur sa future affectation, au moyen d'une vérification réelle et précoce de la faisabilité des programmes nouveaux, prélude à une décision prise en temps utile.

Dans ce but, la saisie des instances scientifiques compétentes et systématisée, à un moment déterminé : le lancement de la procédure s'effectue à deux occasions :

— soit lors de la présentation des calendriers de retour en congé des agents expatriés (dont le rôle moteur est affirmé, son couplage avec la procédure d'affectation proprement dite ayant précédemment revêtu un caractère professionnel), et les bordereaux correspondants sont dans ce cas émis et transmis à l'initiative du service du Personnel.

— soit quatre mois avant l'échéance de la position administrative en cours dans les autres cas (agents affectés en France et en Tunisie, détachés, mis à disposition ...), l'émission des bordereaux s'effectuant alors de manière automatique par GAO.

La conception du circuit dont les étapes apparaissent remarquablement détaillées, s'articule autour du département, dont la responsabilité particulière en matière d'affectation est pleinement reconnue : l'étude de faisabilité s'accomplit explicitement sous son égide et son contrôle.

L'examen attentif des méandres de cette procédure revue et corrigée nous a cependant conduit à émettre quelques réserves, certaines mineures, d'autres plus fondamentales sur sa capacité à atteindre la fin officiellement poursuivie.

I - Concernant les agents expatriés, faire dépendre le démarrage du circuit officiel, sans mode de vérification complémentaire, du seul dépôt des calendriers de retours en congé - dont la maîtrise échappe au Siège - peut s'avérer dangereux dans la mesure où ces états, transmis par une partie seulement des centres, ne sont ni toujours exhaustifs, ni exempts de modifications ou de demandes complémentaires, présentées parfois à quelques encablures seulement des ports français. Des erreurs ou des oublis en nombre peuvent en résulter, préjudiciables à la fiabilité du système.

(1) en annexe II

Accessoirement, on peut regretter que l'émission des bordereaux, s'effectuant à cette occasion, ne puisse se réaliser que selon un mode semi-automatique, à la demande, négligeant les possibilités nouvelles offertes par l'informatique dans le domaine de l'édition automatique, par application un des rares fleurons indiscutables de GAO.

II - D'une manière générale, le projet dans sa présentation ne semble pas offrir de garanties à la hauteur de ses ambitions, notamment quant au respect des contraintes de temps évoquées en introduction à ce chapitre :

— le point de départ de la procédure apparaît encore tardif, le délai de 4 mois précédant le retour en congé de l'agent (s'il est expatrié) ou de son départ en affectation (dans les autres cas) pêchant par optimisme quant à l'accomplissement de l'ensemble des formalités préparatoires à une mutation :

. - Dans l'hypothèse statistiquement majoritaire d'un agent en service en Afrique, assujéti au régime du congé annuel, son retour en France, consigné dans l'état prévisionnel soumis par le centre à la Direction Générale courant février, se situe le plus souvent entre mai et juillet : en cas de non réaffectation à l'issue du congé, on dispose donc au mieux de cinq mois pour prendre la décision d'affectation (les deux mois de congé étant réservés à son application), au pire de trois mois. Si tant est que le partenaire soit interrogé dès le début de la procédure, le respect du préavis de deux mois en faveur de l'agent pour confirmation de l'affectation (1) devient tout à fait aléatoire dans cette dernière hypothèse, et guère plus assuré - l'expérience le prouve - en deux mois d'intervalle.

. - Par ailleurs, on peut estimer souhaitable, pour ne pas retarder, soit la notification aux centres des modifications éventuelles apportées aux calendriers de congé, soit les réponses aux demandes isolées de retour - et afin d'émettre à cette occasion des agréments ou des observations aussi fondées que possible - de disposer d'un espace procédural antérieur à ces événements.

— fondamentalement, la réforme proposée reproduit en réalité le schéma général du circuit en vigueur dans son mécanisme.

(1) On n'imagine pas, en effet, de lui donner des garanties sérieuses sur son séjour futur sans disposer de l'accord de principe du pays hôte lorsque celui-ci subordonne l'issue du projet d'affectation.

A cet égard, on relève :

. - le maintien de la confusion entre le déroulement de la procédure et la circulation du bordereau d'affectation.

. - son corollaire, à savoir l'absence d'un véritable suivi de la procédure garantissant son achèvement dans les délais impartis, même s'il existe par ailleurs un suivi de la circulation du bordereau.

Cette caractéristique entraîne une tendance au morcellement de la procédure - chaque service participant étant saisi, à son tour, seulement lors de la réception du bordereau - et à une déresponsabilisation des acteurs au regard de l'objectif à atteindre : la conséquence actuellement constatée concerne le grignotage - jusqu'à disparition - des délais nécessaires à l'exécution normale de la décision, avec son cortège de difficultés de tous ordres (logement, traitement indemnité d'expatriation, formalités de départ).

La situation pourrait même empirer à l'avenir, en raison de l'allongement envisagé de la circulation du bordereau (1).

c) - Nos propositions

PRINCIPES

A partir de ces enseignements, nous recommandons l'adoption des orientations suivantes :

- distinguer le bordereau du processus de prise de décision, ce document informatique ne devant apparaître que comme la simple matérialisation de l'accomplissement des opérations ; éviter la "course au bordereau", ce dernier pouvant n'être émis automatiquement que deux mois avant la fin d'affectation ou le retour en congé, et signé en deux ou trois jours maximum.
- donner plus de souplesse au circuit en élargissant à six mois le délais de procédure, ce qui en atténue la fragilité aux retards de tous ordres ; la solution la plus rationnelle paraît être la sortie mensuelle d'un document "incitatif" à l'initiative de GAO établissant la liste des agents à affecter à six mois de distance.
- accroître le dynamisme et la fiabilité du système :

(1) au lieu d'un trajet simple : GAO - CT - SACS - Personnel - DG (dans la phase décisionnelle), on obtient une circulation GAO - Département - SACS - Département - Personnel - DG, soit une étape supplémentaire - cf annexe II.

. - par l'instauration d'un double contrôle au départ de la procédure, déclanchée aussi bien par le "document incitatif" que par les demandes de congé des agents (calendriers des centres ou requêtes individuelles), un support à l'interrogation pouvant précéder l'autre et réciproquement, le cumul de ces deux "déclics" diminuant le risque d'erreurs.

. - en conférant la responsabilité globale du suivi des opérations à un bureau de liaison, tout à la fois appui administratif du département pour l'instruction des dossiers et, en raison du rôle majeur de celui-ci dans la décision d'affectation, maître d'oeuvre à ce titre de l'ensemble de la procédure administrative vis-à-vis des centres, des différents services et des agents concernés :

Cette conception renvoie à une procédure non plus verticale, mais "en étoile" (1), qui autorise une saisie éventuellement simultanée de tout ou partie des services concernés (chacun d'eux conservant, pour "cahier des charges" les obligations de faire qui leur sont attribuées dans le projet "MATHIEU")(2) et non plus successive (d'où un effet d'accélération) lorsque cela s'avère possible (3).

Elle assure d'autre part les conditions d'une responsabilisation des différents participants, liés par une solidarité tendue vers l'aboutissement d'un projet : la centralisation de l'information en un lieu précis emporte pour chaque service obligation de rendre compte auprès du bureau des affectations, et pour ce dernier une obligation réciproque vis-à-vis de la Direction Générale, du département, de l'ensemble des services impliqués et surtout de l'intéressé lui-même ; il paraît souhaitable que la conservation de l'information soit assurée complètement à cet égard par le bureau des affectations depuis la phase d'élaboration de la décision jusques et y compris son exécution.

(1) cf schéma page 11

(2) aussi bien le "bureau des affectations" agit-il pour le compte du département en accomplissant sous son contrôle les tâches qui lui sont dévolues dans le même projet.

(3) Lorsque la mutation de l'agent s'accompagne de la mise sur pied d'un nouveau programme, ce dernier doit bien entendu être constitué préalablement à la consultation éventuelle du partenaire par le Chef de Centre. Toutefois il apparaît dès lors concevable de mener simultanément l'étude de faisabilité auprès du Centre, du service du matériel et du service financier, par exemple.

DESCRIPTION

De ces orientations découle le schéma suivant, dont nous traçons les grandes lignes, en trois phases successives :

- élaboration de la décision d'affectation :

- - point de départ (double document incitatif (1), demandes de congé) (2) six mois au moins avant la fin d'affectation ou le retour en congé présumé.

- - procédure en étoile (se reporter au projet "MATHIEU" pour le cahier des charges de chaque instance), à échéance de quatre mois (3).

- prise de la décision d'affectation (circulation du bordereau)

- - initiée par l'émission automatique du bordereau à 2 mois de l'échéance fixée à l'étape précédente : c'est le moment retenu pour confirmer officiellement à l'agent son affectation future.

- - circulation verticale et rapide du bordereau (une semaine au maximum). Le suivi de cette circulation demeure assuré par le Bureau de l'Information et du Suivi scientifiques.

G A O

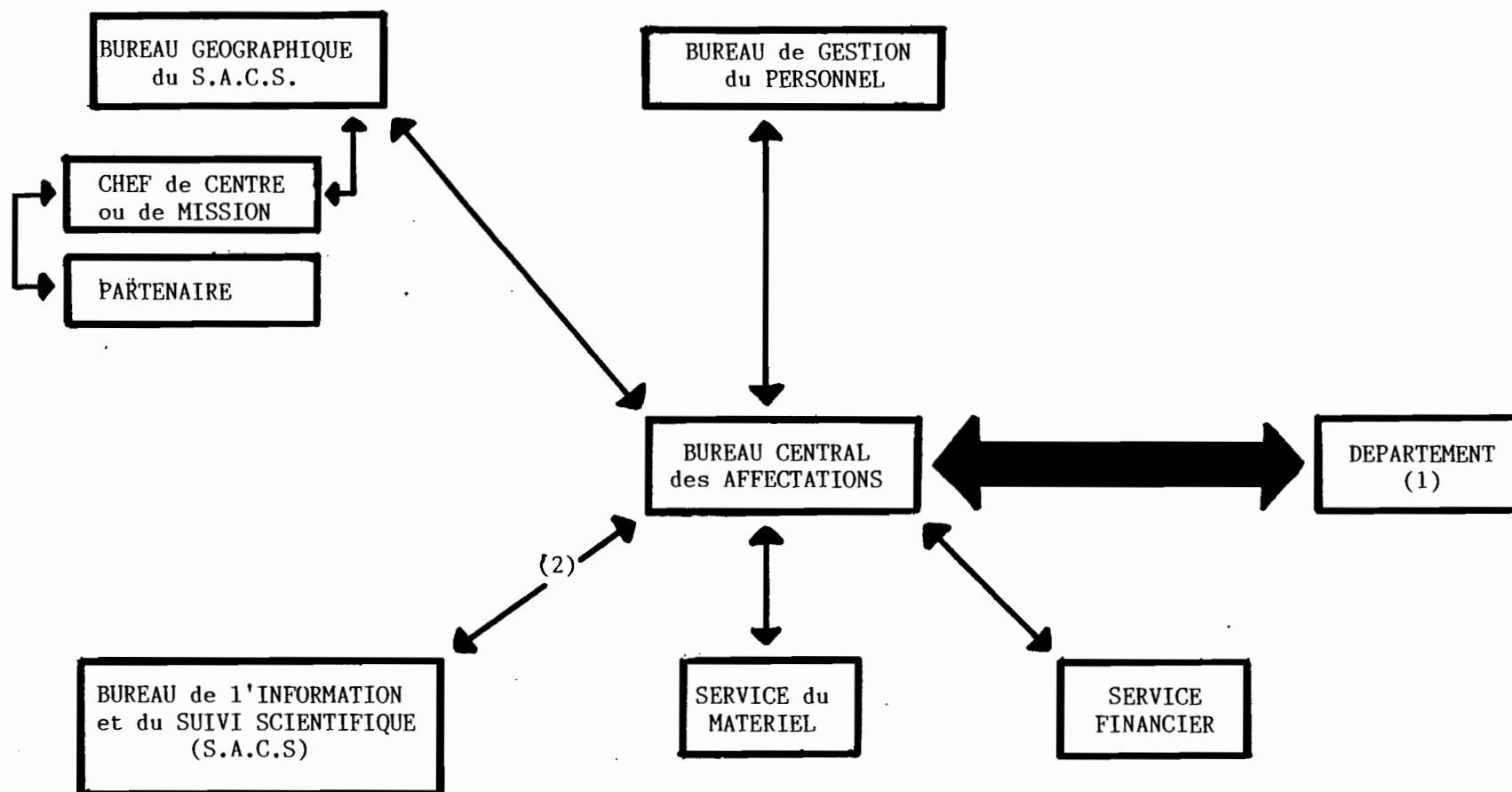
Bureau Central des affectations (4)

Bureau de Gestion du Personnel (5)

Direction Générale

Remarque : si le bordereau s'avère bloqué au niveau du bureau des affectations, le BISS doit aviser d'urgence le bureau de gestion du personnel, qui a charge d'informer officiellement le centre et l'agent.

-
- (1) transmis directement de GAO au bureau des affectations
 - (2) transitant par le Service du Personnel, qui les adresse au bureau des affectations pour interrogation des responsables scientifiques.
 - (3) cf croquis page suivante
 - (4) pour apposition d'un double visa :
 - du responsable du département, garant de la décision scientifique
 - du responsable du bureau des affectations, garant du bon accomplissement des démarches administratives.
 - (5) uniquement pour contrôle de la durée de l'affectation.



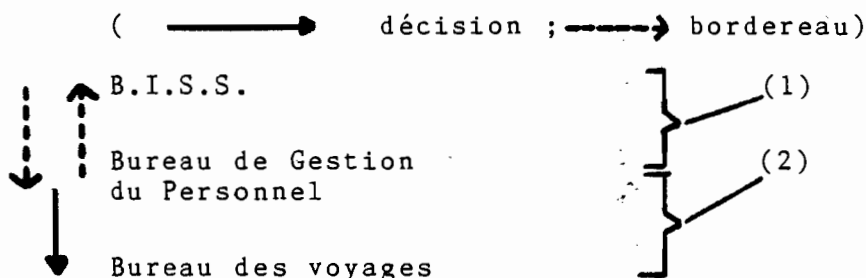
(1) ou assimilé : il s'agit de l'instance initiatrice de l'affectation (cela peut être le Service du Personnel ou l'un des services communs ...). Cette précision est importante, le bureau des affectations devant couvrir la plénitude de son domaine d'attribution et centraliser l'information à la disposition de tout agent, quelle que soit son appartenance.

(2) pour constitution de la fiche programme.

- exécution de la décision

. - initiée par le retour du bordereau au Service du Personnel, à deux mois environ de l'échéance.

. - circuit



AVANTAGES

Sous réserve du respect de l'échéancier prévu, ce système devrait être en mesure de répondre aux griefs formulés à l'encontre de la procédure actuelle, la prise de la décision à deux mois de la fin d'affectation ou du retour en congé permettant en particulier :

- une meilleure gestion logistique des affectations (acheminement en temps utile du matériel nécessaire, meilleure planification de l'occupation des logements outre-mer ...).
- de meilleurs services rendus au moment de l'exécution de la décision :

. - l'abaissement progressif de la durée des séjours entraîne un accroissement considérable du nombre des mouvements relatifs aux voyages obligatoires et leur concentration de plus en plus marquée en période estivale (retours en juin - juillet ; départs en août - septembre), durant laquelle la disponibilité du personnel du bureau des voyages, en nombre réduit et débordé, est de toute évidence limitée, cette situation emportant une détérioration du service rendu.

Or la généralisation des décisions uniques de congé-affectation, de pair avec la nouvelle procédure, est susceptible de compenser relativement l'augmentation des charges du bureau :

.. - par l'allongement de 2 mois de la période critique pour les départs en affectation (de juin à septembre) dans la mesure où la décision de congé-affectation est effectivement prise dès le retour en congé de l'agent. Cela suppose de la part de ce dernier et dans son intérêt une discipline minimale dans la transmission de sa feuille de route à son arrivée en France.

(1) saisie dans GAO de l'affectation (au Personnel), puis du programme (au BISS)

(2) Le bureau de gestion du Personnel avise le Chef de Centre ou de Mission dès réception du bordereau ; il établit la décision d'affectation dès le retour en congé de l'agent et met alors en route la procédure de départ en liaison avec le bureau des voyages.

.. - par la commande systématique par les centres - en cas de réaffectation ultérieure de l'agent - de billets aller et retour - ne laissant au bureau des voyages que le soin de prévoir un engagement complémentaire.

. - de nombreux agents comprennent difficilement d'être parfois rémunérés au taux de congé durant le 1er mois d'affectation, alors que la régularisation leur apparaît quasi immédiate en sens inverse, dès leur arrivée en France.

Or, cette situation est imputable au retard actuel des décisions d'affectation - alors que les retours en congé sont prévus de longue date dans la plupart des cas, les traitements étant nécessairement calculés un mois à l'avance.

Une décision d'affectation établie au début de congé (soit à 2 mois au moins du départ) autorise une meilleure prise en compte des intérêts pécuniaires de l'agent (attribution en temps utile, avant le départ, de l'avance sur solde éventuelle et de la 1ère fraction de l'indemnité d'installation ou d'éloignement selon les cas : ajustement en temps réel du taux de traitement à la position administrative de l'agent).

LIMITES

— Le schéma proposé s'analyse en termes de circuit normal d'affectation, sans préjudice d'une procédure d'urgence lorsque les circonstances l'exigent.

— Nous avons tenté, au travers de ces propositions, de préserver autant que possible la quiétude de l'agent et de sa famille par un effort de prévision à la mesure des contraintes courantes qui sont les leurs. Il en est cependant de particulières ainsi celles, portées à notre connaissance au cours de notre enquête, de conjoints fonctionnaires en disponibilité dont l'administration d'origine exige, en cas de réintégration (hypothèse d'une affectation en France d'un agent expatrié) le dépôt d'une demande à un moment déterminé, assorti d'un préavis souvent supérieur à six mois. De telles situations ne pouvaient raisonnablement être inscrites dans le cadre d'une procédure normale. Cette impossibilité ne devrait pas dédouaner pour autant les responsables de départements ou de services de leur responsabilité vis-à-vis des personnels dont ils ont la charge et leur interdire de s'en préoccuper préalablement, serait-ce de manière informelle, en amont de la procédure officielle.

2 - De l'utilisation de GAO et du suivi des actes techniques

Le système GAO (gestion des activités de l'ORSTOM), évoqué au chapitre précédent, a été historiquement conçu dans l'intérêt d'un service centralisé de "Programmation Scientifique" autour de notions de programmes et d'opérations dont la définition s'inscrivait dans un cadre plutôt géographique (par zones d'études) que pluridisciplinaire, la mise à jour du fichier s'effectuant par ailleurs lors de l'affectation : il s'analyse par conséquent comme une construction hybride, combinant des données scientifiques (qu'il est destiné à gérer) et des données administratives.

Après quelques années, ses utilisateurs successifs ne semblent pas en avoir tiré le profit escompté, alors que ses "esclaves" (les services administratifs représentés par les "dames de la solde"), condamnés à l'origine à un service à sens unique (1), sont parvenus à bénéficier de modes d'utilisation non prévus à l'origine et surajoutés (émission automatique des bordereaux d'affectation, programmes d'édition divers : étiquettes ...).

Au moment de la mise en place de la réorganisation scientifique de l'O.R.S.T.O.M., il importait de connaître les capacités d'adaptation immédiates et futures de l'outil existant aux nouvelles fonctions qui lui seraient assignées. Ce fut en particulier l'objet de l'une des réunions thématiques de juin, dont nous tirons les conclusions suivantes :

a) Une refonte complète de la gestion informatisée des programmes et des affectations apparaît inévitable à terme.

Pour les motifs cités en préambule, il convient de tirer les conséquences de la modification des structures pour réexaminer les concepts de GAO et analyser les services attendus de l'informatisation des activités scientifiques de l'organisme ; cette analyse de longue haleine conduit à poser un certain nombre de questions fondamentales, comme celle de la détermination des utilisateurs, soit informatiser pour qui ? La réponse devant déterminer pour une large part la richesse du fichier, son mode d'organisation et, par contrecoup, le choix du support matériel (évaluation de la capacité nécessaire ; choix entre informatique centralisée et/ou une micro-informatique décentralisée, question abordée en cours de débat).

A cet égard, un consensus paraît d'ores et déjà se cristalliser autour de quelques principes de base :

— un fichier structuré en termes de départements et d'unités de recherche, autour d'une notion de programme (élément de base de l'évaluation scientifique) entendue comme synonyme de celle d'équipe de recherche (2).

(1) la saisie de données s'ajoutant à la mise à jour de fichiers manuels subsistants, donc sans retombées bénéfiques.

(2) elle-même subdivisée en opérations caractérisées à la fois par l'implantation et l'approche disciplinaire.

— un fichier organisé de façon documentaire (inspiré éventuellement du modèle INRA).

— le maintien de la combinaison de la gestion scientifique et de la gestion administrative (le lien se situant au niveau de l'affectation), cette conception semblant garantir une mise à jour régulière du fichier programme ; à ce sujet, deux remarques :

. - nous estimons souhaitable dans ce cas l'introduction dans GAO d'un lien complémentaire affectation-logement devant servir à planifier l'occupation des logements outre-mer, et emportant par conséquent la participation à GAO du bureau gestionnaire des baux.

. - cette position implique à notre sens le maintien d'une informatique centralisée en ce qui concerne GAO, éventuellement connectée à un système de gestion du personnel : l'option en faveur de micro-ordinateurs devrait selon nous correspondre à un critère d'utilisation "solitaire" de fichier "unique", c'est-à-dire dont les données sont spécifiques à l'utilisateur, constituées par nul autre que lui-même selon un schéma de conception libre, et livrées principalement à son profit particulier, sans préjudice d'une simple consultation par d'autres services (par exemple, gestion des inventaires de matériels).

Dans les autres cas, outre que l'interconnexion de "micros" paraît difficile, le besoin de cohérence lié à une utilisation collective commande un choix de même nature, sous peine de s'interdire toute faculté de synthèse entre des fichiers rigoureusement incompatibles.

— un fichier couvrant l'ensemble des personnels rattachés à une unité de recherche, orstomiens ou extérieurs à l'organisme (1).

En définitive, les besoins apparaissent encore loin d'être cernés précisément, dans la mesure où les responsables des nouvelles instances scientifiques n'ont pu encore tirer tous les enseignements de la réforme en cours.

L'expérience de GAO doit nous conduire à n'en pas précipiter l'inventaire et à inclure la notion de temps dans la construction du nouveau fichier, toute précipitation en la matière pouvant conduire à des erreurs de conception difficilement rattrapables par la suite.

L'objectif de mise en service d'un GAO seconde manière à l'horizon 1985, annoncé en séance, ne manque pas d'ambition.

(1) qui consomment également, de ce fait, des crédits ORSTOM

b) Dans l'immédiat, des mesures concrètes peuvent conférer un second souffle au système existant

— Une plus large distribution des consoles dans les bureaux intéressés (dont une en libre service ?) contribuerait à une meilleure mise en valeur de cet outil, ainsi qu'un élargissement des horaires d'accès au système.

— Il semble envisageable d'actualiser partiellement GAO en utilisant certains espaces inoccupés ou désuets :

. - la première urgence concerne la ventilation des personnels entre les nouvelles structures ; or, la zone "langues parlées", sur la fiche "agent" s'avère inutilisée. Il est proposé de l'attribuer à la caractérisation du rattachement scientifique de l'agent, dans les limites de cinq couples département-UR, dont le premier figurerait le rattachement administratif (un département de référence, une U.R. principale).

. - d'autre part, l'utilisation de l'espace "comité technique" pour le codage des commissions scientifiques ne soulève pas de difficultés.

. - par ailleurs, sur la fiche "opération", les espaces "thème" et "zone d'étude" semblent se prêter au codage de la correspondance entre unité de recherche et opération, solution intéressante car convergente avec la gestion comptable, qui doit en principe s'arrêter au niveau de l'U.R.

c) L'application du système GAO à la gestion des actes techniques doit être affirmée, y compris dans ses aspects financiers.

La question de la saisie des actes techniques dans GAO a été accessoirement soulevée durant les journées de juin.

Les motifs invoqués en faveur de son abandon avaient trait à l'état du suivi des actes techniques, assuré de façon indépendante par le S.A.C.S (de l'instruction à l'échéance finale) et de la section des conventions du Service Financier (suivi des seules conventions à échéances financières), sans recours efficace à GAO par suite des retards accumulés dans la saisie et l'absence de mise à jour. Ce désintérêt se manifestait surtout au Service Financier, où on estimait ne recevoir aucun profit du lien prévu dans GAO entre la gestion administrative de la convention et l'échéancier financier, et où l'on contestait d'une manière générale l'intérêt du mariage du fichier GAO (opérations scientifiques) avec la gestion des actes techniques, celle-ci devant plutôt être considérée sous son aspect "relations extérieures".

Nous avons pour notre part constaté à l'inverse le vif intérêt des responsables de départements pour un traitement des actes techniques dans GAO recouvrant l'ensemble de leurs implications :

— soustraire au traitement de l'information l'aspect scientifique d'une convention (sa correspondance avec tels ou tels programmes ou telle ou telle opération d'un ou plusieurs programmes) revient à négliger son objet, sa signification véritable, à se priver en fin de compte d'une vision complète et immédiate (1) du déroulement de ladite convention (échéances scientifiques, financières, remise des rapports d'activité, nom et rôle du responsable et des participants), nécessaire à son évaluation (2) en préparation d'éventuelles décisions ultérieures.

— GAO suppose un effort de solidarité entre services (qui, au demeurant, ont justement vocation à rendre des services), dont la valeur ne peut être jaugée à la seule aune d'une optique particulière (financière ou scientifique).

Elle fait peu de doutes appliquée au suivi des actes techniques, pour peu qu'on s'en donne les moyens :

. - par l'adoption d'une procédure définie et précise en ce qui concerne la répartition des compétences.

. - par la désignation, au sein du SACS, du BISS en tant que responsable de la centralisation de l'information, en liaison avec les bureaux géographiques, indispensable aux stades de l'enregistrement, la saisie et le suivi informatiques, dans un souci de cohérence.

C'est dire que nous approuvons sans nuances les conclusions portées sur le sujet dans la note de M. MATHIEU en date du 31 mars 1983, dont nous suggérons d'adoption (3).

(1) L'apport de l'informatique centralisée consistant ici à réunir les éléments de dossiers épars en une présentation synthétique globale.

(2) en termes de coût humain et financier, de suivi des recettes, d'impact scientifique et économique.

(3) cf annexe III

3 - Des missions

La question des missions, distincte de celle des affectations, se pose toutefois dans des termes similaires qui réclament un effort d'adaptation de l'appareil administratif aux nouvelles responsabilités conférées aux structures scientifiques en matière de gestion.

La situation présente se caractérise par une certaine anarchie, et nous retrouvons là encore le grignotage, voire l'absence totale de prise en compte des délais d'exécution d'une décision intervenue trop souvent, par manque de prévision, trop tard pour assurer un défraiement des "missionnaires" dans des conditions convenables, tandis qu'une désorganisation patente de la procédure en amont confine parfois à l'impréparation, au risque de notables difficultés sur le terrain.

Son amélioration passe par une redéfinition des deux moments de la procédure, à savoir les phases de décision et d'exécution, dont il convient d'examiner le déroulement à rebours.

a) L'exécution

Cette phase débute au moment de l'émission de l'ordre de mission par le bureau des voyages, et s'achève au moment du mandatement des frais de mission pour virement sur le compte du bénéficiaire.

Elle se partage en deux temps, lesquels se décomposent en une série d'opérations conformes à la réglementation comptable :

— 1er temps : avant le départ en mission, s'effectuent :

. - l'engagement des frais de mission, soumis à l'aval du Contrôleur financier sous un délai de quinze jours, avant toute possibilité d'avances sur frais de mission, (dans la limite de 75 %), lesquelles s'avèrent conditionnées par le dépôt de la demande de mission à distance minimale de trois semaines du départ, sauf en cas d'ordonnancement par les Centres (facilités de régie).

. - les formalités de départ (commande des billets, visas ...)

— 2e temps : à l'issue de la mission, s'effectue la liquidation des indemnités dues, des frais de transport le cas échéant, puis le mandatement, selon le circuit suivant :

liquidation (délai minimum 2 semaines)	}	Bureau des voyages (état des sommes dues)
		Agence Comptable (visa préalable)
		Bureau des voyages (passation sous bordereau, imputation)
mandatement (1) (jusqu'à 4 semaines)	}	Service Financier (pour mandatement)
		Agence comptable (2)

COMMENTAIRE

— Si la durée du 1er temps paraît incompressible, tous les "missionnaires" devraient cependant pouvoir percevoir l'avance de 75 % autorisée et légitime, à la triple condition :

. - d'un minimum de prévision dans le dépôt des demandes de mission. Une exigence de trois semaines ne semble pas excessive en la matière ; la plupart des manquements constatés résultent manifestement d'une défaillance de la procédure décisionnelle, en amont (3).

. - d'un renforcement en période critique (été) du bureau des voyages, où peuvent se produire des retards par suite de l'absence de près de la moitié de ses effectifs.

. - de la systématisation du versement des avances ; la réglementation comptable subordonnant cette prestation à la production d'une requête ad hoc par l'intéressé (caractère individuel de la mesure), nous suggérons la conception d'un formulaire-type rempli et délivré par le bureau des voyages lors de l'établissement de l'ordre de mission et présenté à la signature du destinataire, à titre de régularisation, la procédure ayant été engagée antérieurement, dès réception de la demande de mission signée par la Direction Générale.

— Le délai théorique affiché au "second temps" (quatre à six semaines à partir du renvoi de la feuille de route accompagnée des éventuelles factures) semble par contre susceptible de réduction, même s'il prend figure d'idéal comparé à la durée du règlement de certains dossiers (fréquemment 3, 4 mois et même davantage).

(1) ordre de payer de l'ordonnateur au comptable

(2) pour paiement au compte du bénéficiaire ; cette opération s'effectue en principe sous un délai de 5 jours, auquel s'ajoute un délai bancaire de deux semaines environ.

(3) Le retard au dépôt peut être en outre aggravé par un libellé incomplet de la demande, voire des modifications successives de celle-ci, qui obligent à reprendre la procédure d'engagement.

Mis à part le débordement saisonnier du bureau des voyages, déjà évoqué, les causes en sont multiples et appellent des remèdes adaptés. On distingue :

. - des causes tenant à la procédure de mandatement elle-même (I)

. - des causes tenant à des défauts de présentation des dossiers à la liquidation (II)

. - des causes tenant à une liaison déficiente entre la phase décisionnelle et la phase d'exécution au moment de la liquidation (III).

I - Concernant les missions, les conséquences d'un éventuel rejet par l'Agent Comptable sont atténuées dans la mesure où son contrôle intervient dès le stade de la liquidation (visa préalable) ; dès lors, le dossier d'avérant agréé devrait pouvoir être réglé en un minimum de temps, le délai bancaire (quinze jours environ) échappant pour sa part à notre maîtrise.

Cette accélération du paiement suppose à notre sens la simplification des opérations de mandatement.

Dans cet esprit, nous recommandons l'étude d'un système informatique propre, à partir d'un fichier central des ordres de mission, à entraîner un mandatement "en temps réel" à partir d'une sortie de ventilation hebdomadaire à l'initiative du service financier.

Ce fichier devrait être instruit par le bureau des voyages et comporter, entre autres renseignements, un décompte des ordres de mission (évaluation à l'engagement, avances perçues, montant liquidé, imputation) et comporter indication de l'avancement de la procédure.

Son utilisation présenterait par conséquent un caractère mixte, à la fois en ce qui concerne le suivi des enveloppes que pour le règlement aux "missionnaires" : on pourrait imaginer, pour cette dernière application, de réserver à l'Agence Comptable, après contrôle lors de la liquidation, l'entrée de données informatiques (pré-ordre) autorisant la sortie automatique du mandat correspondant lors de la ventilation hebdomadaire.

II - Il ne s'agit pas ici du rejet éventuel par l'Agent Comptable, mais de l'impossibilité d'instruire par le bureau des voyages :

— due à la négligence de l'agent, soit qu'il omette de saisir le bureau dès la fin de sa mission en oubliant de renvoyer sa feuille de route, soit qu'il remette un dossier incomplet ; or, le bureau des voyages ne peut liquider que des dossiers constitués et complets, comprenant la totalité des pièces justifiant le paiement.

— résultant d'un défaut de correspondance entre la mission engagée et la mission liquidée.

Nous ont été principalement rapportés des cas de non-respect des dates de début et de fin de mission, qui peuvent résulter soit du fait de l'agent, soit d'une évaluation insuffisante à l'origine ; il s'agit parfois d'un simple décalage sans allongement de la mission, mais qui contraint le bureau des voyages à procéder à un nouvel engagement.

Pour éviter cet écueil, une solution pourrait consister, dans le sens d'un assouplissement, à ne plus soumettre au contrôle financier des dates précises de mission lors de l'engagement, mais des durées ; cette suggestion raisonnable nous paraît de nature à rencontrer l'assentiment du contrôleur financier.

Le problème demeure cependant entier en cas de dépassement de durée. Nous ne souhaitons pas trancher ce débat, que nous estimons du ressort de la gestion des enveloppes par leurs titulaires : doit-on considérer comme ferme et définitive l'évaluation préalable du temps de mission ou concède-t-on une marge de manoeuvre à l'intéressé lors de son déplacement, dans des limites compatibles avec le suivi des crédits ? En matière de gestion budgétaire, les responsables des départements ont formulé des avis partagés, les uns adoptant le principe de missions forfaitaires, quantifiées strictement dans leur durée, favorisant, par économie, la multiplication du nombre des missions, les autres contestant ce principe et estimant qu'à partir du moment où l'on décide d'autorité que le décompte final s'effectuera selon la durée initialement prévue lors de l'engagement, tout dépassement restant à la charge du "missionnaire", on risque de s'acheminer sans le dire vers des missions "au rabais" pénalisant les initiatives.

Toutefois, il importe à cet égard de déterminer une position commune et définitive :

. - commune par souci d'égalité de traitement des "missionnaires", lequel ne doit pas dépendre de l'imputation de chaque mission.

. - définitive dans la mesure où la solution en cette matière passe par la responsabilisation des agents en mission. Cette responsabilisation, que nous jugeons indispensable pour éliminer les retards dûs à des difficultés de traitement de dossier lors de la liquidation incombe à l'administration, qui doit fournir l'effort d'information préalable qu'elle suppose.

Nous proposons à cet effet la constitution d'un document synthétique précis et succinct, remis aux intéressés lors de la délivrance de l'ordre de mission, informant chaque agent des règles du jeu à respecter - des formalités à accomplir et des précautions à prendre - dans son propre intérêt.

III - Elles tiennent manifestement à la désorganisation de la procédure en amont.

Ainsi, il n'est pas rare que des missions effectuées en particulier par des agents en service outre-mer avec l'accord de la Direction Générale aient lieu sans que le bureau des voyages en ait été préalablement saisi.

Il lui revient alors, au retour de l'agent, d'enquêter et de régulariser ces missions a posteriori, ce qui ne laisse pas de se traduire par une perte de temps considérable, sans compter les risques de double-paiement (Siège-Centre).

Ces risques se trouvent par ailleurs accrus dans la mesure où le bureau des voyages reçoit des demandes de toutes parts, à tous les échelons, dont le libellé apparaît souvent mal rédigé, incomplet, par ignorance des demandeurs.

La situation s'avère particulièrement confuse pour les demandes afférentes aux missions "collectives" (colloques, congrès ...) qui, parvenant en ordre dispersé, sans coordination, sont traitées au coup par coup, au risque d'instruire les mêmes plusieurs fois.

Une première mesure pourrait consister à améliorer immédiatement la publicité des ordres de mission, par le choix d'un nouveau support (feuillets à souches) impliquant une diffusion minimale (outre l'intéressé et les archives, le chef de service ou de département, le chef de centre ...).

b) La préparation de la décision

La procédure à construire concerne le processus qui mène d'un projet de mission à la rédaction de la demande correspondante, et sa transmission au bureau des voyages pour exécution.

Elle soulève deux questions préalables :

— Faut-il concevoir des procédures différenciées selon les types de missions ? On distingue, en effet, cinq catégories :

- . - les missions "colloques et congrès"
- . - les missions de stage et formation en France, ou à l'étranger.
- . - les missions T (missions d'évaluation ou d'animation, de courte durée, et des missions de travail sur le terrain, de durée variable)
- . - les missions de la Direction Générale
- . - les missions pour réunions des instances scientifiques ou autres.

Nous récusons ce principe pour les raisons suivantes :

. - il suppose que la référence à telle ou telle catégorie soit explicitement définie à l'origine ; or, certaines missions concrètes peuvent relever concurremment de plusieurs types. Par ailleurs, au niveau de la distinction théorique, les frontières ne sont pas toujours aussi nettes qu'il y paraît au premier abord, ainsi que l'ont fait remarquer plusieurs intervenants au cours des réunions thématiques.

. - il introduirait une complication nuisible à la compréhension du circuit par le futur bénéficiaire de la mission, qui ne doit pas avoir à se soucier de l'imputation de sa mission dans la présentation de son projet, mais seulement de son acceptation ultérieure.

— Qui a autorité pour signer une demande de mission (étant entendu par ailleurs que l'ordre de mission demeure soumis au visa de la Direction Générale) ?

La réponse est sans équivoque si l'on considère la décentralisation de la gestion des missions inscrite dans la nouvelle organisation budgétaire (les enveloppes de mission étant ainsi incluses dans les masses globales de crédits attribuées par département) : il s'agit de l'instance qui engage ses crédits, qui accepte l'imputation de telle mission sur son enveloppe, à savoir les chefs de départements, le directeur de la DIVA, les responsables des commissions scientifiques, le chef de service de l'Administration Générale ...

La conjugaison de ces deux questions (1) et de nos observations à propos de la phase d'exécution nous a conduit à imaginer un circuit simple et unique (2), dont la transparence repose sur la mise en place d'une structure administrative de liaison, intermédiaire et lien à la fois entre les agents, l'instance initiatrice de la demande de mission et le bureau des voyages (pour établissement de l'ordre et exécution).

Le bureau Central des Missions :

— centralise et oriente les projets de missions vers les instances compétentes : il est supposé que la plupart des projets transiteront par voie interne aux départements, par la filière des unités de recherche. Certains continueront sans doute à faire l'objet de requêtes adressées directement au Siège ; le bureau central des missions doit en être le destinataire et instruire ces dossiers, c'est-à-dire analyser le projet, interroger les instances susceptibles de le prendre en charge et informer l'intéressé de la suite réservée à sa requête (3).

(1) composant une équation complexe entre des choix de définition croisés avec des choix d'imputation

(2) cf schéma page 25

(3) soit le résultat des arbitrages rendus par les instances consultées :

1 - réponse sur le principe de l'imputation
2 - fixation des priorités.

— assure le suivi de toutes les enveloppes de mission (y compris celles de l'administration) en liaison avec le bureau des voyages : il prépare les décisions des responsables en les informant du coût des missions envisagées (évaluation établie par le bureau des voyages) et de l'état de leurs crédits, dont il suit l'évolution à partir des indications fournies par le bureau des voyages lors de l'engagement et de la liquidation (par consultation d'un fichier informatique et / ou transmission de doubles des engagements et états de sommes dues).

— exerce le monopole de la rédaction des demandes de mission

Le monopole garantit la centralisation de l'information et la cohérence nécessaire dans le libellé et la présentation des demandes.

Il garantit la circulation de cette information, essentielle au stade de la préparation de la mission. Le bureau avise en particulier le bureau géographique compétent du SACS et s'assure auprès de lui - avant visa de la demande par les instances autorisées (départements, commissions scientifiques ...) - de l'exécution des formalités préparatoires (garanties par rapport au contexte local : information des centres et des autorités étrangères, préparation de l'accueil, de documents de synthèse ...).

— organise la publicité des colloques, congrès et séminaires à partir des informations recueillies auprès des départements ou du SACS (bureaux géographiques et BISS), et regroupe, après agrément, les demandes de mission correspondantes avant transmission au bureau des voyages.

Cette fonction n'est plus assurée dans l'organigramme actuel, avec les conséquences précédemment énoncées.

— assure la responsabilité du suivi de la procédure jusqu'au mandatement. Il constitue à ce titre, à n'importe quel moment de la procédure, l'interlocuteur privilégié des services et des agents.

Centralisant l'information dans son rôle d'appui aux instances décisionnelles - et en particulier aux départements - en ce qui concerne l'instruction des dossiers, il exerce ainsi les fonctions de maître d'oeuvre de la procédure administrative, pour les mêmes raisons et avec les mêmes obligations réciproques que le bureau des affectations dans son domaine, avec lequel il devrait être regroupé, selon toute logique, au sein d'une section d'appui du SACS, pour la gestion des départements et commissions scientifiques.

La responsabilité plus générale inscrite dans cette dernière dénomination correspond, en effet, à la nécessité de suivre l'évolution des masses de crédits attribuées aux instances scientifiques dans leur globalité (1) d'autant que les provisions pour missions y apparaissent indistinctement mêlées à l'origine.

(1) aspect matériel compris, à suivre avec l'appui technique du service compétent.

PROJET de PROCEDURE de MISSION
(phase décisionnelle)

	:	:	:
	:	est saisi d'un projet de mission :	:
	:	:	:
Bureau des Missions	:	- soit directement : il	:
	:	soumet alors le projet à	:
	:	l'arbitrage du ou des	:
	:	responsables éventuellement	:
	:	concernés	:
	:	:	:
	:	:	:
Instance décisionnaire	:	rend un arbitrage de	:
	:	principe	:
	:	:	:
	:	:	:
Bureau des Missions	:	en cas de rejet, informe	:
	:	l'intéressé, sinon →	:
	:	- prépare la décision	:
	:	de l'instance décisionnaire: information sur le décompte:	:
	:	des missions + évaluation du coût du projet	:
	:	:	:
	:	:	:
Instance décisionnaire	:	arrête sa décision définitive et, dans l'affirmative,	:
	:	détermine la durée et les conditions de la mission	:
	:	:	:
	:	:	:
Bureau des Missions	:	informe l'intéressé des résultats de la procédure,	:
	:	rédige la demande de mission et la communique au	:
	:	bureau géographique compétent du SACS (missions	:
	:	Outre-Mer)	:
	:	:	:
	:	:	:
Bureau géographique du SACS (1)	:	- assure la liaison avec le chef de centre / mission	:
	:	et le partenaire	:
	:	- vise la demande	:
	:	:	:
	:	:	:
instance décisionnaire (1)	:	signe la demande	:
	:	:	:
	:	:	:
Direction Générale (1)	:	signe l'ordre de mission	:
	:	:	:
	:	:	:
Bureau des Missions	:	- transmet au bureau des voyages pour engagement	:
	:	- opère le décompte (engagement, puis liquidation)	:
	:	- suit le dossier jusqu'au mandatement	:
	:	:	:
	:	:	:

(1) La demande transite entre chaque étape par le bureau des missions, qui en contrôle la circulation.

4 - Des mouvements de personnel

La prochaine réforme des statuts des personnels ne manquera pas d'avoir des incidences sur les procédures de recrutement proprement dites, notamment en ce qui concerne les I.T.A. : l'annonce des emplois disponibles par arrêté ministériel publié au Journal Officiel, la mise en place de concours à l'entrée de l'Office contribueront certainement à alourdir la procédure et à allonger les délais de recrutement.

Nous souhaitons que soit maintenue la publicité interne préalable des emplois à pourvoir à la fois en ce qui concerne les postes nouveaux et les remplacements, de manière à promouvoir la mobilité des personnels à l'intérieur d'un même corps (offres de mutation), les postes libérés en définitive étant proposés ultérieurement aux concours externes (et internes).

Cet objectif suppose un effort nouveau de prévision, de planification des besoins et l'institution d'un processus transparent au niveau de la prise de décision, dont l'absence justifie le malaise exprimé d'un certain nombre de responsables.

Nous proposons, dans ses grandes lignes, l'échéancier suivant (sous réserve de compatibilité avec le calendrier ministériel) :

— Recensement des besoins : du 1er janvier au 31 août (afin de conférer au système une plus grande souplesse et de prendre en compte des besoins urgents apparus en cours d'année), transmission au bureau de gestion du personnel des demandes de poste présentées par les départements et les services sur des formulaires-type (organisant la définition du poste : implantation, niveau de qualification, description du programme de travail ...).

— arbitrage :

. - entre le 1er et le 15 septembre, les services et départements sont saisis de la liste récapitulative des demandes concernant leur secteur (établie par le bureau de gestion du personnel) pour confirmation et fixation d'un ordre de priorité).

. - au cours de la seconde quinzaine de septembre, la Direction Générale rend ses arbitrages pour attribution des postes budgétaires ouverts au budget suivant (connu dans le courant de l'été) et détermine éventuellement pour les demandes non satisfaites un ordre de priorité.

Le bureau de gestion du personnel prépare et diffuse la note visée par le Secrétaire Général, portant la liste des postes attribués, à l'intention des chefs de départements, des responsables de services, des commissions scientifiques ...

— publicité : le bureau de gestion du personnel organise la diffusion générale des emplois à pourvoir, qui doit être effective au 1er octobre. Il s'agit d'offres de mutation réservées aux personnels relevant de corps identiques à ceux des emplois proposés.

Les agents ont un mois pour se manifester auprès du bureau compétent, par la voie hiérarchique (pour observations éventuelles du responsable), lequel soumet au fur et à mesure les demandes aux attributaires de postes.

— agrément des mutations et engagement des procédures de recrutement :

Les départements et services destinataires donnent leur position de principe sur les mutations proposées au plus tard au 15 novembre. Le bureau de gestion du personnel informe alors les agents intéressés du résultat de leur démarche.

Afin de ne pas bloquer la procédure, il est convenu :

. - que le remplacement des agents mutés sera garanti par substitution des postes ainsi libérés aux attributions pourvues par mutation sur la liste soumise au Ministère à partir du 1er décembre (pour arrêté et publication au J.O. du calendrier des concours).

. - que les mutations autorisées ne prendront effet, sauf décision contraire expresse de la Direction Générale, qu'à l'issue de la procédure de recrutement, afin de n'en pas faire porter le poids par le département ou le service de provenance

Concernant les vacances survenant en cours d'année, nous suggérons un arbitrage périodique de la Direction Générale aux fins, soit d'approuver le remplacement, soit de satisfaire à l'une des demandes nouvelles figurant sur la liste des priorités pour l'année en cours (1).

Il s'ensuit alors un processus dont les étapes sont conformes au déroulement décrit ci-dessus, à savoir :

- offre interne des postes (1 mois)
- acceptation de principe des demandes de mutation éventuelles (15 jours)
- soumission des propositions de recrutement externe au ministère pour introduction de la procédure correspondante.

(1) cf page 26 l'étape "arbitrage"

5 - Des relations avec les centres

Dire que les difficultés rencontrées par les centres dans leurs relations avec l'administration centrale sont accentuées par un phénomène d'éloignement peut sembler une lapalissade (1).

La prise en compte de cet aspect n'en est pas moins essentielle quant à leur compréhension dans les trois domaines qui ont retenu notre attention :

- les problèmes financiers et d'administration générale
- la maintenance du matériel
- la circulation générale de l'information; c'est-à-dire le courrier, que nous avons choisi d'envisager plutôt sous l'angle des échanges internes, qui conditionne le fonctionnement de notre Maison.

a) Les problèmes financiers et d'administration générale

De toute évidence, tous les centres, missions et antennes de l'O.R.S.T.O.M. à travers le monde ne partagent pas le même sort à cet égard.

Les centres "historiques" importants, bien structurés (notamment en Afrique) disposant du soutien d'agents administratifs-régisseurs, paraissent sensiblement plus armés que les autres (2) à assumer les tâches de gestion qui leur incombent et attendent beaucoup moins que ceux-ci le secours des services parisiens dont ils ressentent davantage le contrôle comme une gêne à leur action.

Il n'en reste pas moins qu'au moment de la restructuration scientifique de l'O.R.S.T.O.M. en départements et, localement, en unités de recherche qui constituent autant de centres de décision (sous-ordonnateurs de dépenses notamment en matière d'achats de matériel) échappant au directeur de centre ou au chef d'antenne ou de mission, il importe de clarifier le rôle de chacun et les limites de ses compétences : centre, unité de recherche, services centraux.

(1) phénomène que devrait à contribuer à atténuer, dans un autre domaine, l'édition régulière des bulletins de liaison préparés sous l'égide de la DIVA.

(2) notamment les antennes, missions, chercheurs isolés en Amérique Latine.

Il nous semble en particulier que le centre ne constitue plus, après la réforme, une instance de décision scientifique, mais voit ses attributions ramenées à celles d'une structure décentralisée de gestion administrative (entretien des bâtiments, gestion des personnels locaux, appui administratif aux unités de recherche dans le suivi de leurs crédits et dépenses) et de représentation de l'O.R.S.T.O.M. auprès des autorités locales, fonctions distinctes pouvant justifier une dualité de titulaires (un directeur administratif + un délégué scientifique pour les tâches de représentation) afin de ne laisser planer aucun doute sur l'autonomie des équipes de recherche.

D'autant que la décentralisation budgétaire ne manquera pas de compliquer les circuits financiers, nécessitant de la part du gestionnaire une connaissance accrue des règles de la comptabilité publique. Or une certaine insuffisance de formation préalable, surtout en ce qui concerne les scientifiques faisant fonction de régisseur contribue déjà assez fréquemment à allonger les délais de remboursement de bordereaux, par défaut dans l'instruction du dossier.

A cet égard, nous recommandons trois mesures :

- le renforcement de l'appui administratif outre-mer dans les implantations à caractère permanent qui en sont dépourvues.
- l'organisation systématique de stages de formation ou de recyclage au Service Financier et à l'Agence Comptable, notamment pour les scientifiques pressentis pour exercer les fonctions de régisseur en titre ou intérimaire.
- l'élaboration et l'envoi dans les centres de brochures financières de soutien, actualisées périodiquement, constituant le cahier des charges du régisseur dans ses relations avec le Siège.

En matière d'administration générale, le rôle du centre doit également être précisé, à notre sens, par rapport aux services centraux. Certains responsables ne comprennent pas toujours le contrôle exercé a priori par le Siège concernant notamment les affectations, les missions des agents expatriés et les voyages de leurs familles.

Là encore, nous pensons que la diffusion d'un règlement intérieur auquel serait annexée une documentation juridique couvrant les questions importantes, qui sont l'objet des relations courantes Siège-centre pourrait lever toute ambiguïté et servir de guide aux responsables locaux.

Hormis les interrogations sur le devenir du centre dans l'organigramme général de la Maison, nous avons été saisis de griefs portant essentiellement :

— sur le manque de prévision dans l'élaboration du budget et, par contre-coups, l'information jugée tardive des attributions budgétaires aux centres et aux départements (niveau local des unités de recherche).

— sur les retards apportés dans le traitement des pièces comptables (jusqu'à 3 mois), avec pour conséquences :

. - au niveau du centre, des relations difficiles avec les fournisseurs locaux et des difficultés de gestion des régies.

. - au niveau de l'organisme, un risque de pénalisation financière (intérêts moratoires) lorsque la dette demeure impayée plus de quarante -cinq jours après réception de la facture.

Ces retards ne sont pas toujours imputables au Siège, mais parfois à un manque de formation des régisseurs.

La procédure de mandatement paraît cependant perfectible :

. - le contrôle de la régularité des paiements par l'Agence Comptable intervient seulement en fin de circuit, sous un délai de cinq jours environ. Son avancement au moment de la liquidation pour visa préalable contribuerait sans doute à diminuer le nombre des rejets ou, en tout cas, à en limiter quelque peu les conséquences en termes d'allongement des délais.

. - Partant, le dossier étant agréé, on peut imaginer une procédure de mandatement automatique (par informatique) comparable à celle préconisée spécifiquement pour les remboursements de missions (1) ; un tel système présenterait l'avantage d'éviter l'utilisation abusive de la procédure exceptionnelle des ordres de paiement (avant ordonnancement) due aux lenteurs actuelles de la procédure et contribuant elle-même, paradoxalement, à ralentir par encombrement les circuits financiers par le surcroît de travail qu'elle implique (puisque'il faudra de toute manière accomplir la procédure normale, à titre de régularisation).

Enfin, au niveau des centres importants, l'information du traitement de la comptabilité pourrait également, à l'autre bout de la chaîne, accélérer la transmission des pièces au Siège (où elles parviennent parfois avec un retard important) et, par voie de conséquence, la rotation des flux financiers.

(1) cf page 20

Nous tenons, pour clore ce paragraphe, à faire état d'un souci qui nous paraît propre aux équipes décentralisées en métropole, lesquelles, ne disposant pas de régies d'avances, semblent souffrir de la lourdeur de la procédure lorsqu'il s'agit notamment de procéder à des petits achats de matériel (d'une valeur inférieure à trois mille francs) ; ne pourrait-on envisager dans ce cas de délivrer au responsable de l'équipe un carnet de bons de commandes limités en valeur (avec duplicatas pour information des départements et du service financier) ?.

b) La maintenance du matériel

Les éléments de l'enquête que nous avons menée, et en tout cas les contributions reçues des centres confirment la nécessité du maintien au Siège de l'O.R.S.T.O.M. d'un service d'appui technique jouant le rôle de centrale d'achats (gros matériels, mais aussi pièces de rechange) et d'assistance pour les équipes outre-mer pour les raisons suivantes :

- lorsque le fournisseur est étranger, la possibilité, grâce à l'agence comptable, de passer commande à moindre coût directement chez le fournisseur et non le revendeur en France.
- la méfiance constatée chez les fournisseurs à l'égard des commandes provenant directement des centres O.R.S.T.O.M. à l'étranger (notamment en Afrique).
- très souvent, les pièces détachées correspondant aux matériels en fonctionnement outre-mer sont introuvables sur place (encore moins les matériels eux-mêmes).
- la compétence d'un service spécialisé pour régler les affaires de transit et de douanes.

Cependant, cette structure ne peut répondre à tous les besoins en matière de maintenance (circuit lourd) :

— aussi, des systèmes de maintenance ont été mis sur pied dans un certain nombre de gros centres (ateliers électronique, maintenance du matériel informatique en particulier) ; des techniciens ont été formés (stages chez les fournisseurs: Hewlett-Packard ...) pour réparer sur place les pannes bénignes. Dans ce cas, l'action du service du Siège se limite éventuellement à l'expédition de pièces détachées.

— les implantations de moyenne ou petite importance ne disposent pas, souvent, du personnel qualifié à cet effet ; il faut alors recourir à l'expédition du matériel en France pour réparation (BONDY, fournisseurs) procédure longue (trois semaines au minimum) et coûteuse qui ne devrait en principe être utilisée qu'en cas de pannes graves irréparables sur place, compte-tenu de l'immobilisation qu'elle entraîne, souvent préjudiciable au déroulement d'un programme.

Or, il apparaît difficile de raccourcir considérablement dans cette hypothèse des délais (expédition, réexpédition) qui échappent dans une large mesure au contrôle de l'Office (durée du stockage chez le fournisseur).

Certains ont proposé une solution qui peut sembler judicieuse à condition que le coût en soit bien compatible avec l'échelle de l'organisme. Elle reviendrait à mettre en place un système de maintenance complémentaire par la création d'un service de maintenance itinérant qui serait chargé de l'entretien et du dépannage de certains matériels d'utilisation courante à l'O.R.S.T.O.M. (optique, électronique, informatique) auprès de centres ne disposant pas du personnel qualifié. Comme il s'agirait en tout état de cause d'une équipe légère (qui pourrait, à l'échelon du service du matériel, être rattachée aux Services Scientifiques Centraux) aux horizons limités, son efficacité supposerait un effort de standardisation du matériel scientifique.

Sans aller aussi loin, ne pourrait-on simplement prévoir lorsque la situation le justifie vraiment, d'envoyer en mission de courte durée, à cet effet, un technicien de BONDY ou affecté outre-mer, formé par ailleurs à la maintenance de l'appareillage défaillant ? Cette mesure nous semble à bien des égards plus souple et de réalisation plus immédiate.

c) Le courrier

On peut le qualifier de circuit des circuits, c'est-à-dire celui sur lequel repose, à la base, tout le fonctionnement administratif de l'organisme et, plus particulièrement, le dialogue entre le Siège et les Centres.

Il doit par conséquent, plus que tout autre, être organisé de façon rigoureuse quant à son acheminement.

La situation présente, caractérisée par un certain anonymat des échanges, n'est pas satisfaisante de ce point de vue, ou en tout cas susceptible de sensibles améliorations pour peu que l'on adopte un éventail de mesures simples, poursuivant un objectif de personnalisation des relations internes :

— Transparence de l'organisation des services : nous réitérons et précisons à cet égard une des recommandations formulées en novembre 1981 par la commission des services administratifs réunie dans le cadre de la préparation du colloque national de la recherche, à savoir l'élaboration et la diffusion générale d'un organigramme détaillé et nominatif (1) des services du Siège, dont la mise à jour régulière (2) devrait être assurée conjointement par les bureaux des chercheurs et des I.T.A., cet organigramme devrait porter définition du domaine de compétences de chaque bureau ou service.

A cet égard, les centres se plaignent couramment de la persistance de l'opacité du Siège, perçu de l'extérieur comme un "tout" insondable, qui les oblige à recourir, pour démêler certaines affaires en souffrance à des tâtonnements reposant sur la bonne volonté de relations personnelles (ou "points de chute") pour des questions souvent extérieures à leur secteur d'attribution.

— Transparence dans la transmission du courrier : une fois déterminées les compétences de chaque bureau, il est impératif que toute correspondance relevant de son secteur lui parvienne pour traitement, quel que soit par ailleurs le destinataire indiqué par l'expéditeur, ceci afin d'éviter toute confusion génératrice de disfonctionnement administratif.

Nous proposons la procédure suivante :

I - Le service du courrier réceptionne le courrier "arrivée", l'enregistre et le transmet au Secrétariat Général en proposant une répartition par services (sans changement).

II - Le Secrétariat Général vérifie, rectifie si nécessaire les erreurs d'affectation, renvoie au service du courrier pour distribution et modification éventuelle de son enregistrement, après en avoir complété la diffusion ; on distingue plusieurs cas de figure :

. - une correspondance est adressée au Directeur Général (de manière impersonnelle ou non) ou bien porte en destinataire le seul service compétent : soit elle est transmise au service destinataire, sans autre forme de procès ; soit il s'avère que la réponse devra être soumise à la Direction Générale ou nécessitera ses instructions, et il est alors établi photocopie de la correspondance et apposé au verso du double et de l'original un cachet de diffusion complété manuellement par la mention du destinataire, et de l'instance ayant reçu copie de la correspondance et qui devra de ce fait figurer obligatoirement sur la liste des attributaires des doubles de la réponse (obligation valant pour les autres cas de figure décrits ci-après).

(1) prenant en compte uniquement le personnel permanent

(2) on peut concevoir une publication annuelle complétée par une diffusion au coup par coup des modificatifs apportés en cours d'année.

Exemple de cachet "diffusion" (1)

Destinataire			
COPIES	☐ AG	☐ SAAS 1	☐ CT ...
☐ DG	☐ BAS	☐ SAAS 2	☐ DT ...
☐ AC	☐ BM	☐ SAAS 3	☐ DIVA
☐ SF	☐ P	☐ SAAS 4	☐ AIG

(1) cet exemple reprend les codes des grands ensembles figurant dans notre proposition d'organigramme du Siège.

Partant, il ne subsiste aucune ambiguïté sur la diffusion aussi bien de la part du destinataire chargé de la réponse que du ou des attributaires de copies, sans préjudice d'une diffusion plus large, s'il y a lieu, à l'initiative du destinataire.

. - une correspondance est adressée à un service non compétent ; il y a lieu également à l'établissement d'une ou de plusieurs copies et à l'apposition du cachet de diffusion : la correspondance est transmise pour traitement au service compétent mais, par sécurité, copie en est remise au service initialement désigné par l'expéditeur.

. - une correspondance porte sur une ou des questions relevant de la compétence concurrente de plusieurs services. Le secrétariat général désigne un destinataire unique (1), chargé de la réponse, et procède selon les formes énoncées ci-dessus à une diffusion complémentaire de copies auprès des autres services concernés, qu'il devra consulter lors de la rédaction de la réponse.

Dans tous les cas, s'il y a contestation sur l'identité du destinataire par le service désigné comme tel ou l'un des attributaires de copies, le secrétariat général a seule autorité pour trancher et modifier éventuellement l'attribution (garantie de conformité avec les états d'enregistrement du courrier).

(1) le respect de ce principe facilite le suivi des échanges (à une question, même multiple, correspond une réponse unique).

III - Dans les quarante-huit heures suivant l'arrivée des correspondances, l'atelier informatique transmet au Service du courrier, pour expédition, des accusés de réception-types du courrier arrivée, portant référence du bureau responsable du traitement du dossier et de la réponse éventuelle.

Ce résultat est obtenu au moyen d'un programme d'édition appliqué à un système informatique d'enregistrement du courrier (1).

IV - La réponse, établie dans les meilleurs délais (si possible sous huitaine), est personnalisée :

. - les lettres portent en clair le nom du rédacteur (et non plus seulement ses initiales) et la référence du bureau (et non plus seulement celle du service).

. - les telex et télégrammes portent en clair en fin de texte la "signature" du rédacteur (à distinguer de l'instance qui vise le projet de telex, pour bon à partir)/

Le destinataire est donc informé de l'identité de l'agent chargé du suivi de son affaire. En cas d'échanges successifs de correspondances, cette connaissance simplifie la diffusion du courrier "arrivée" par le secrétariat général.

En définitive, cette procédure, qui recherche la clarification des relations des services centraux avec leurs correspondants internes et externes, suppose en parallèle, comme on aura pu le constater, la responsabilisation des agents au niveau du bureau, que consacre par ailleurs le projet d'organigramme présenté en seconde partie de ce rapport.

(1) (voir projet page 36)

PROJET de SUIVI INFORMATISE du COURRIER

PHASE CONVERSATIONNELLE	:	1 - entrée sur console par le service du courrier des	:
	:	informations sur programmes d'enregistrement	:
	:	"arrivée" et "départ" (numéro de référence, date,	:
	:	expéditeur, analyse, destinataire).	:
	:		:
	:	2 - entrée sur console par le bureau destinataire	:
	:	de son complément d'identification (sur espace	:
	:	réserve), le service du courrier s'arrêtant à une	:
	:	répartition au niveau du service (étape concernant	:
PHASE "BATCH"	:	uniquement le programme "arrivée) (1)	:
	:		:
	:	3 - entrée par le service du courrier, sur espace libre,	:
	:	du numéro (de départ) de la réponse dans les	:
	:	limites du mois (concerne le programme "arrivée").	:
	:		:
	:	4 - en fin de mois (éventuellement le 5 du mois	:
	:	suisant), libération de la mémoire du mois écoulé.	:
	:	L'atelier informatique remet à cette occasion	:
	:	au service du courrier :	:
	:		:
	:	- les récapitulatifs "mémoire" (bordereaux	:
	:	mensuels d'enregistrement)	:
	:	- un document synthétique complet (répertoires	:
	:	mensuels par expéditeur, destinataire, date ...	:
	:		:
	:		:
	:		:

- REMARQUES : - Pendant le mois d'enregistrement (phase conversationnelle) la consultation des arrivées et des départs journaliers s'effectue au moyen de consoles réparties dans les services. Concernant les arrivées, le bureau doit entrer son complément d'identification dans les 48 heures (pour édition automatique des accusés de réception) tandis que le service du courrier rectifie éventuellement l'identité du destinataire en cas d'erreur, sur instruction du Secrétaire Général.
- au-delà du 5 du mois suivant, tous compléments de données (numéro de référence de la réponse, par exemple) ou modifications éventuelles reviennent au service du courrier (notations manuelles sur bordereaux mensuels), qui conserve les listings édités pour consultation des services.

(1) exemple : lettre diffusée au service du Personnel et parvenant au bureau des ITA. La référence complète du destinataire est "P2" (l'élément numérique, codage du bureau, est rentré par ce dernier).

II - LES STRUCTURES

1 - Les services administratifs du Siège

a) critères et limites d'une réorganisation administrative.

Nous avons constaté, analysant les quelques circuits que nous avons essayé de redéfinir, que n'y intervenaient le plus souvent non pas de services en tant que tels mais des éléments spécifiques de ces services, dont les responsabilités n'apparaissaient pas toujours, à l'origine, très bien définies, noyées dans le magma de ces ensembles et limitées dans leur exercice par une circulation de l'information parfois insuffisante, transitant souvent de façon indirecte à travers les filtrages hiérarchiques.

Or, le parti pris dans la réorganisation des circuits, où nous avons voulu introduire une nouvelle dynamique en conférant à certains bureaux la responsabilité particulière de maître d'oeuvre des procédures, suppose une accélération des échanges à l'échelon individuel, dont il convenait de tirer les conséquences sur le plan des structures.

Nous avons ainsi reconstruit l'organigramme du Siège à partir du bureau, considéré comme l'élément de base de la gestion administrative.

Pour faciliter la circulation directe de l'information et promouvoir la responsabilisation de leurs personnels, chacun des bureaux relève de l'autorité hiérarchique du Secrétaire Général.

Nous convenons aisément que cette conception, qui tend à bousculer profondément les habitudes acquises, ne manquerait pas d'être d'une application délicate dans les premiers temps ; une période d'adaptation est à prévoir pour préparer les responsables des bureaux à un rôle plus actif, assurer le transfert d'information nécessaire et surmonter les obstacles psychologiques prévisibles chez des personnels accoutumés à une certaine sécurisation hiérarchique.

Ces considérations nous ont incité à la prudence, et dans l'immédiat nous ont conduit à écarter du processus de restructuration proposé - outre l'atelier informatique de gestion pour lequel une décision a déjà été rendue - l'Agence comptable et le Service Financier ; ces deux services se situent, en effet, dans une phase délicate, entre une décentralisation budgétaire issue de la restructuration scientifique de l'organisme dont les effets n'ont pu être entièrement mesurés, et une prochaine réforme comptable dont la digestion exige de n'être pas troublée par le souci d'une réorganisation interne. Nous les avons donc laissé provisoirement en dehors de notre champ d'étude.

Le mode de reconstruction choisi n'entraîne pas pour autant la disparition des services, dont la notion est conservée sous une formulation différente :

— par souci de clarté dans la présentation de l'organigramme (1). La notion de service permet de dégager, par regroupement de bureaux spécialisés, des ensembles cohérents :

. - soit quant à leur objet (gestion du personnel, par exemple).

. - soit pour exprimer une fonction particulière dans l'organigramme. Le terme générique "S.A.A.S." (2) renvoie ainsi, dans des domaines divers, à l'image d'un intermédiaire entre les structures scientifiques et les autres services administratifs, l'identité d'objet apparaissant dans ce cas à un niveau inférieur (les quatre sections).

— par souci de simplification dans la diffusion du courrier :

Dans ce domaine, l'analyse est arrêtée par le service du courrier et le secrétariat général au niveau du service (ou de la section en ce qui concerne le S.A.A.S.).

La répartition par bureaux s'effectue dans le cadre du service (ou de la section). On peut à cet égard retenir le système de distribution expérimenté avec succès, semble-t-il, entre les bureaux géographiques du S.A.C.S. (consultation de l'ensemble du courrier par tous les rédacteurs, pour arbitrage, puis ventilation).

— pour exprimer une solidarité particulière entre bureaux d'un même service, une obligation d'assistance réciproque (des rédacteurs, des secrétaires ...) pour assurer la continuité de tel ou tel bureau en cas d'absence (maladie, congé ...).

(1) Ce même souci nous a inspiré l'utilisation, dans certains cas, du sous-tirage pour préciser les attributions des bureaux :

- pour mettre en valeur au point de centralisation de l'information, ou un rôle particulier dans le déroulement d'une procédure ("cellule d'information et de documentation", "Bureau central des affectations et des missions").

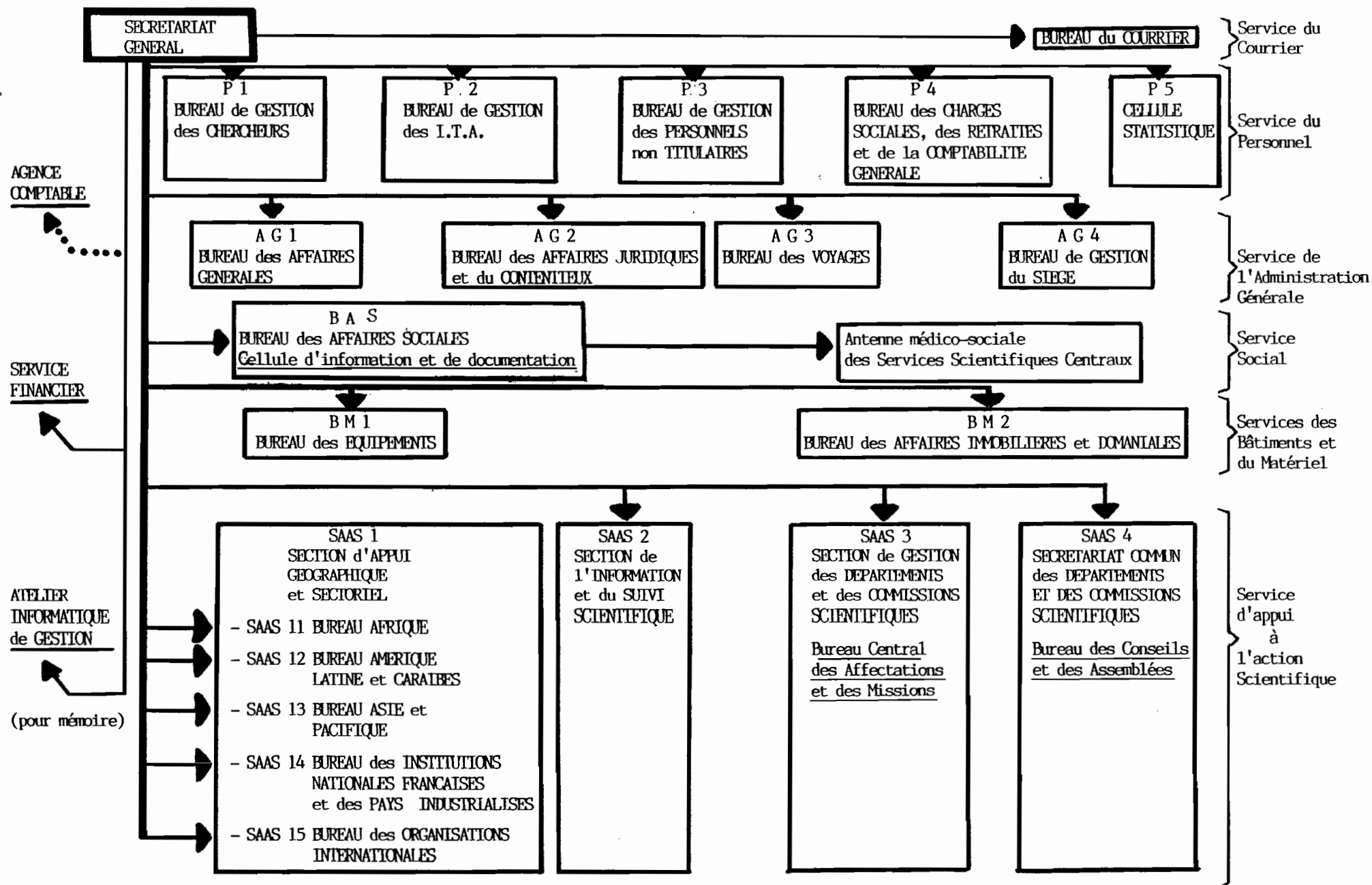
- pour faire apparaître une attribution particulière excédant, par un processus d'extension, le cadre normal dans lequel s'exerce l'activité du bureau. (Ainsi, le Secrétariat commun des Départements et des Commissions scientifiques exerce les fonctions de "bureau des conseils et des assemblées", y compris en ce qui concerne les autres organes statutaires de l'ORSTOM ; ainsi encore, la section de gestion des Départements et des Commissions scientifiques, agissant en qualité de "Bureau Central des Affectations et des Missions", intervient également, par exemple, dans le processus d'affectation des administratifs, ou assure le suivi des crédits "missions" de l'administration ...)

(2) cf schéma page 40

Soucis de clarté et de cohérence, donc, qui nous ont amené à redéfinir le partage des compétences entre bureaux et services. Nous avons ainsi rectifié des rattachements contraires à toute rationalité, qui nous ont paru relever davantage de décisions prises au coup par coup, au fur et à mesure du développement empirique des services (pourquoi, par exemple, la gestion des vacataires devait-elle relever du bureau des charges sociales, ou la régie du Siège dépendre du Service du Matériel ?).

Par ailleurs, nous avons opté, autant que possible, en faveur de la constitution de bureaux autonomes dans leur spécialité, maîtrisant par filière le traitement de leurs dossiers, le concept de responsabilisation nous paraissant incompatible avec la perpétuation d'un certain "taylorisme en col blanc" selon lequel les problèmes de même nature sont résolus morceau par morceau (d'où, par exemple, nos propositions d'éclatements - regroupements au sein du service du matériel, ou le rattachement de la partie "soldes" aux bureaux de gestion du service du Personnel).

Nous avons enfin proposé la création de nouveaux bureaux ou services, soit qu'une fonction importante n'était pas exercée ou seulement de façon quasi-occulte et partielle (service social, bureau des affaires juridiques), soit que, comme le suggérait le plan du rapport, la refonte des circuits ne manquerait pas de déboucher sur l'apparition de nouvelles structures ou d'en modifier le contenu ou le comportement.



b) - Descriptif d'un organigramme

SERVICE du COURRIER

Il nous semble souhaitable d'étendre son action à la dimension d'un service de la communication écrite, en y incluant officiellement le telex.

Par ailleurs, la responsabilité de la mise à jour des adresses et coordonnées des centres et missions devrait logiquement relever de ses attributions.

SERVICE du PERSONNEL

— Les nouveaux bureaux de gestion des chercheurs et I.T.A. incluent la comptabilité des soldes et les avancements.

Leur responsabilité concerne les agents en activité. Au-delà, les dossiers sont transmis au bureau des retraites.

— Le bureau de gestion des personnels non-titulaires concerne les VSN et VAT, les vacataires, les allocataires de recherches et le personnel navigant. Il inclue également la comptabilité des soldes.

— Le bureau des charges sociales, des retraites et de la comptabilité générale : son maintien est justifié à notre sens par la nécessaire unicité des versements de charges sociales, pour l'ensemble des personnels gérés par le Siège, auprès de chaque caisse gestionnaire ; une fragmentation à cet égard par type de personnel assuré (chercheurs - I.T.A. - non-titulaires) nous paraîtrait susceptible de compliquer nos relations avec ces organismes et d'atteindre l'efficacité constatée dans cette gestion.

Quant à ses attributions, nous proposons les modifications suivantes :

. - abandon de la gestion et de la comptabilité des vacataires.

. - prise en charge du traitement de l'ensemble des retraites, y compris celles des chercheurs, pour lesquels il dispose de tous les éléments (suivi des cotisations)

. - prise en charge du traitement et du suivi des cotisations aux invalides de la marine (personnel navigant).

— cellule des statistiques

. - serait créée pour traiter l'ensemble des statistiques du service du Personnel à partir des informations recueillies dans chacun des autres bureaux (synthèses), à partir de l'embryon déjà existant et tenu par Mme HOORELBECKE.

. - à court terme, ne nécessite sans doute pas l'affectation d'un agent à plein temps. Sa responsabilité pourrait être confiée dans un premier temps au responsable de l'un des autres bureaux, éventuellement à celui du bureau des personnels non-titulaires, a priori moins chargé.

SERVICE de l'ADMINISTRATION GENERALE

— Le bureau des affaires générales traite de toutes les questions non traitées dans les autres bureaux du service et, en particulier :

- . - les assurances

- . - les relations avec les Centres : il s'agit essentiellement des personnels de recrutement local, dont le rattachement au bureau de gestion des personnels non titulaires, initialement envisagé, a été récusé en définitive pour éviter toute ambiguïté sur le rôle des centres, ceux-ci assurent, en effet, la gestion effective de ces personnels (recrutement, salaires ...), le Siège n'exerçant qu'un contrôle partiel et souvent a posteriori (conventions collectives, reclassements ...).

- . - hygiène et sécurité

- . - décorations

- . - éventuellement la formation continue et les stages.

— Le bureau des affaires juridiques et du contentieux assure :

- . - la tenue de la documentation juridique

- . - le contrôle des contrats et conventions avant visa de la Direction Générale (garantie de régularité) ; le bureau constitue à cet égard un point de passage obligatoire de l'information.

- . - un rôle de conseil juridique : il participe, sur demande des services ou de la Direction Générale à l'élaboration de contrats particuliers.

- . - le traitement des affaires contentieuses tous azimuts.

— Le bureau des voyages :

Son objet est sans changement. Il devra seulement adapter son fonctionnement aux nouvelles procédures.

— Le bureau de gestion du Siège assure :

- . - la comptabilité du Siège (régie)

- . - la responsabilité du service intérieur (chauffeurs, ouvriers d'entretien, standard, accueil)

- . - la centralisation de la réservation des salles de réunion du Siège, dont l'utilisation ne concerne pas exclusivement le bureau des réunions et assemblées du S.A.A.S., dont le domaine est limité aux réunions des instances scientifiques et organes de l'O.R.S.T.O.M.

SERVICE SOCIAL

Des nombreux contacts que nous avons eus avec le personnel et de notre rencontre avec le groupe de réflexion sur le "bureau des familles", nous avons conclu à la constitution d'un service social à part entière, qui n'existe présentement qu'à l'état d'esquisse (bureau de Mme DEROCLE).

Son activité pourrait se développer principalement dans deux directions :

. - un service d'action sociale et culturelle (1) :

. rôle d'intermédiaire entre le personnel et les autres services administratifs, relations avec les services culturels des autres administrations.

. démarches personnalisées (malades, aide à la réinsertion en France d'agents expatriés et de leurs familles)

. colonies de vacances, relations avec les oeuvres sociales ...

. contrôle médical (gestion des dossiers médicaux des agents en relation avec un médecin attitré pour les personnels de l'O.R.S.T.O.M. ?)

. etc ...

. - une cellule d'information et de documentation (1) :

. tenue des informations réservées aux agents (droits sociaux) (2)

. suivi de l'information ouverte aux agents et à leur famille (contexte général d'une affectation, par exemple : conditions sanitaires, scolaires, détails d'installation matérielle ...) (2).

Remarques :

- Nous n'avons pas souhaité reprendre la dénomination "bureau des familles", qui nous a semblé restrictive.

- Le bureau des Affaires sociales est représenté aux Services Scientifiques Centraux par une antenne médico-sociale, qui y est rattachée (structure existante, relevant actuellement des Services Généraux de BONDY).

(1) Ces deux fonctions emportent la nécessité d'une permanence (pour assurer l'accueil, ou, par exemple, pour organiser les premiers soins en cas d'accident du travail).

(2) Dans les deux cas, la tenue et le suivi de l'information peuvent donner lieu à l'édition périodique de brochures (guide social, fiches géographiques ...).

- Le Service Social est appelé à traiter d'affaires confidentielles à caractère personnel. Son action repose dans une large part sur l'instauration d'un climat de confiance qu'il convient de favoriser. Nous souhaitons à cet effet que le courrier adressé explicitement au Service social ne soit ouvert que dans le cadre de ce service, pour des raisons de discrétion compréhensibles ; en contrepartie, le bureau des affaires sociales supporterait la responsabilité entière du suivi de son courrier, lequel ne serait pas enregistré pour une large part.

SERVICE des BATIMENTS et du MATÉRIEL

Le service est réorganisé en deux bureaux (après rattachement du bureau de gestion du Siège au Service de l'Administration Générale), de telle manière que leur délimitation soit claire du point de vue de l'organigramme et que chaque section assure l'ensemble du suivi des dossiers (marchés, maintenance, etc ...)

D'autre part, on peut estimer que la gestion des baux deviendra moins importante en volume en cas d'extension du régime "affaires étrangères".

— Bureau des équipements :

A ce bureau serait éventuellement rattachée l'équipe de maintenance itinérante, le cas échéant.

Par ailleurs, le bureau est chargé :

- . - de la passation des commandes pour les centres, départements (en liaison avec la section de gestion du SAAS) et des marchés (appels d'offres).

- . - de la conclusion des contrats d'entretien et de maintenance du mobilier.

- . - des formalités de transit et de douanes

- . - de la tenue et de la codification des inventaires du matériel non fongible ; la codification en est présentement assurée par un agent relevant du Service du Matériel et affecté à BONDY. Nous considérons désormais cette antenne, qui se justifiait lorsque l'informatique de gestion était implantée aux Services Scientifiques Centraux, comme une survivance historique, une bizarrerie qui devrait être rapidement corrigée.

- . - du suivi de la gestion des crédits alloués pour le matériel d'équipement des Centres ; en ce qui concerne le suivi des crédits alloués aux Départements pour achats de matériel scientifique, le bureau sert d'appui technique à la section de gestion du S.A.A.S.

— Le Bureau des affaires immobilières et domaniales est chargé :

- . - du suivi et de la comptabilité des travaux d'entretien, confortatifs ...

- . - de la conclusion des contrats d'entretien et de maintenance des bâtiments (y compris les marchés)

- . - du suivi et de la répartition des baux.

SERVICE d'APPUI à l'ACTION SCIENTIFIQUE (S.A.A.S.)

Le S.A.A.S. succède au S.A.C.S., dont il constitue le prolongement et l'élargissement.

Il est organisé en quatre sections autonomes et cohérentes par leur objet, elles-mêmes formées d'un ou plusieurs bureaux, avec pour conséquence une distribution du courrier qui s'organise au niveau des sections et non du service.

Le choix d'une nouvelle dénomination n'est pas gratuit. Outre que celle-ci symbolise assez bien la fonction de communication particulière de ce service, carrefour entre l'O.R.S.T.O.M. et ses partenaires externes et, à l'intérieur, entre l'administration et les organes scientifiques ; il s'agit de clarifier le rôle du service (et notamment de ses sections historiques : bureaux géographiques, B.I.S.S.) dans l'esprit des responsables scientifiques, qui ont manifesté depuis l'institution du S.A.C.S. une certaine méfiance (1) se traduisant par un recours insuffisant aux prestations d'une structure simplement destinée, en réalité, à centraliser de l'information pour fournir l'appui technique nécessaire à la préparation et la mise en oeuvre des choix des structures scientifiques et des décisions de la Direction Générale.

Or, cette attitude a concrètement entraîné de notables difficultés dans la préparation de missions et l'élaboration de certaines conventions, lorsqu'il est apparu que le département avait traité directement avec des pays ou organismes étrangers sans consulter au préalable le bureau spécialisé compétent.

— La section d'appui géographique et sectoriel regroupe les bureaux géographiques et sectoriels actuels (Afrique, Amérique Latine, Asie et Pacifique, France et Pays industrialisés, organisations internationales).

Elle donne aux départements et à la Direction Générale une vision globale au niveau régional.

Ses compétences dans la négociation et le suivi des conventions (en relation avec le bureau des affaires juridiques), dans la préparation des missions officielles doivent être confirmées. Sa consultation dans ce domaine doit être entendue comme obligatoire (centralisation de l'information, garantie de préparation), pour lui permettre de remplir son rôle à l'abri de tout dysfonctionnement administratif.

— La Section de l'information et du suivi scientifique est chargée :

. - du suivi informatique des activités de l'O.R.S.T.O.M. (GAO - y compris les actes techniques).

(1) héritage du PRG et du REAT, crainte de la renaissance d'un organe décisionnel qui limiterait leurs prérogatives, sentiment que pouvait renforcer la notion de "coordination" inscrite dans l'intitulé du Service ? On se perd en conjectures ...

. - de la production de synthèses des éléments sectoriels (secteurs géographiques, disciplines scientifiques, autres sources), ce rôle d'information générale vers les départements, les commissions scientifiques, la Direction Générale, s'exerce spontanément ou à la demande dans le but d'ouvrir des perspectives à l'action scientifique en favorisant notamment les échanges avec les partenaires de l'Office.

Cette fonction implique la tenue d'un fonds documentaire, concernant uniquement la documentation générale non scientifique (sources diverses : bulletins AFP, rapports d'activités d'organismes, bulletins des conseillers scientifiques d'ambassades, journaux, etc ...). Pour le reste, la bibliothèque de référence de l'O.R.S.T.O.M. en matière scientifique nous paraît devoir relever de la DIVA, dont une antenne documentaire doit être installée au nouveau Siège.

— La section de Gestion des départements et commissions scientifiques assure l'appui administratif de ces instances pour :

. - le suivi des crédits délégués, en relation avec les services concernés (équipements, voyages ...).

. - le suivi des circuits d'affectation et de missions, dont il assure la maîtrise sous le contrôle des Départements, commissions scientifiques et la Direction Générale.

— Secrétariat des Départements et Commissions scientifiques :

Nous pensons que cette section doit être maintenue et adaptée à la nouvelle organisation scientifique. Un moyen commun se justifie en effet :

. - pour assurer la gestion des dossiers scientifiques des chercheurs (y compris, le cas échéant, la dactylographie des rapports d'activité, des correspondances des directions et parrainages (1), et préparer les commissions d'avancement.

La centralisation de l'information à cet égard répond à un souci de cohérence dans l'instruction des dossiers d'avancement. Par ailleurs, les rattachements aux départements peuvent être susceptibles de variations. La dispersion des dossiers scientifiques est à proscrire pour cette raison (risques de pertes de dossiers).

. - pour organiser les élections aux structures scientifiques, ce qui suppose un suivi centralisé des rattachements croisés aux départements et commissions scientifiques.

(1) Par suite de la suppression du pool de BONDY (cf page 48), le SCDCS pourrait constituer une structure d'accueil à cet effet (une pièce réservée à la réception des visiteurs avec secrétariat). Ce nouveau service rendu impliquerait une extension des effectifs de la section, qui pourrait provenir du démantèlement des secrétariats particuliers des commissions scientifiques, dont elles reprendraient les attributions ; devraient également en bénéficier les nouvelles commissions scientifiques et techniques dépourvues de secrétariat.

. - pour préparer les réunions officielles des instances scientifiques, tâche déjà assumée par la section (réservation des salles, dactylographie des documents préparatoires ...), cette compétence devrait en toute logique être élargie à celle d'un "bureau des réunions et assemblées", également saisi de la préparation des assemblées statutaires de l'organisme (conseil scientifique, conseil d'administration ...) et des réunions à l'initiative de la Direction Générale.

. - pour diffuser le courrier des commissions scientifiques. Par contre, ce rôle ne devrait plus être tenu à l'égard des départements, qui bénéficient désormais de secrétariats spécifiques et d'une répartition différenciée par le service du courrier (bordereaux par départements).

2 - Les services administratifs et généraux de BONDY

Les principes d'organisation de l'organigramme des services administratifs et généraux de BONDY reprennent les orientations générales ayant présidé aux modifications apportées à l'organigramme du Siège.

Ils nous ont conduit à préconiser l'éclatement des Services Généraux actuels et la séparation des fonctions techniques et administratives.

Les Services Généraux de BONDY regroupent une cinquantaine de personnes (1) en un ensemble qui se caractérise par son hétérogénéité et une indéniable lourdeur de gestion, dont la responsabilité est assumée conjointement par le Directeur des Services Scientifiques Centraux, son directeur adjoint, et le chef des Services Généraux assisté de deux adjoints aux attributions limitées à quelques secteurs (comptabilité, dactylographie et entretien) représentant la moitié des effectifs.

Le cumul de ces autorités constitue autant d'écrans et de sources de disfonctionnement, lorsqu'elles sont du moins effectivement exercées. Ainsi, l'adjoint chargé de la comptabilité contrôle en principe le pool dactylographique ; en réalité, mes quatre derniers agents affectés à ce pool ne rendent compte de leur travail qu'aux chercheurs bondisois ou de passage qui le leur confient directement à concurrence des quatre cinquièmes (dactylographie de thèses, de rapports scientifiques, etc ...), mais ne participent pas, bien entendu, à leur notation. Toutefois, le malaise exprimé par ces agents tient essentiellement aux conditions de travail propres à un pool (absence de suivi, dactylographie à la demande ...), dont nous recommandons, pour ces raisons, la suppression. Les services qu'il ne rendra plus seraient partiellement repris, comme nous l'avons exposé (2), par le secrétariat des départements et commissions scientifiques. Pour le reste, nous considérons que la dactylographie de thèses s'accorde mal avec une structure permanente (flux irrégulier, concentré à certains moments de l'année, assorti de délais stricts d'exécution) et correspond davantage à l'emploi de personnels vacataires, solution plus souple permettant d'aligner les moyens sur l'évolution du volume des travaux demandés.

De même, l'utilisation de personnels vacataires conviendrait au remplacement d'agents en congé de longue durée (maladie, accidents du travail ...), dont l'absence perturbe le fonctionnement des services : en effet, le recrutement temporaire sur poste budgétaire s'avère souvent impossible, dans la mesure où les agents absents continuent d'occuper leurs postes.

(1) se reporter au plan des services généraux actuels, en annexe IV

(2) cf page 46

D'une manière générale, nous proposons une restructuration de ces services sous la seule responsabilité du directeur de centre, autour de la constitution de cinq ensembles de base autonomes et homogènes.

FONCTIONS ADMINISTRATIVES

- 1/ Des moyens communs d'administration (secrétariat, accueil, courrier, standard, telex) relevant de l'autorité directe du directeur de Centre.
- 2/ Un service comptable responsable de la gestion administrative du centre (régie, comptabilité générale).

FONCTIONS TECHNIQUES

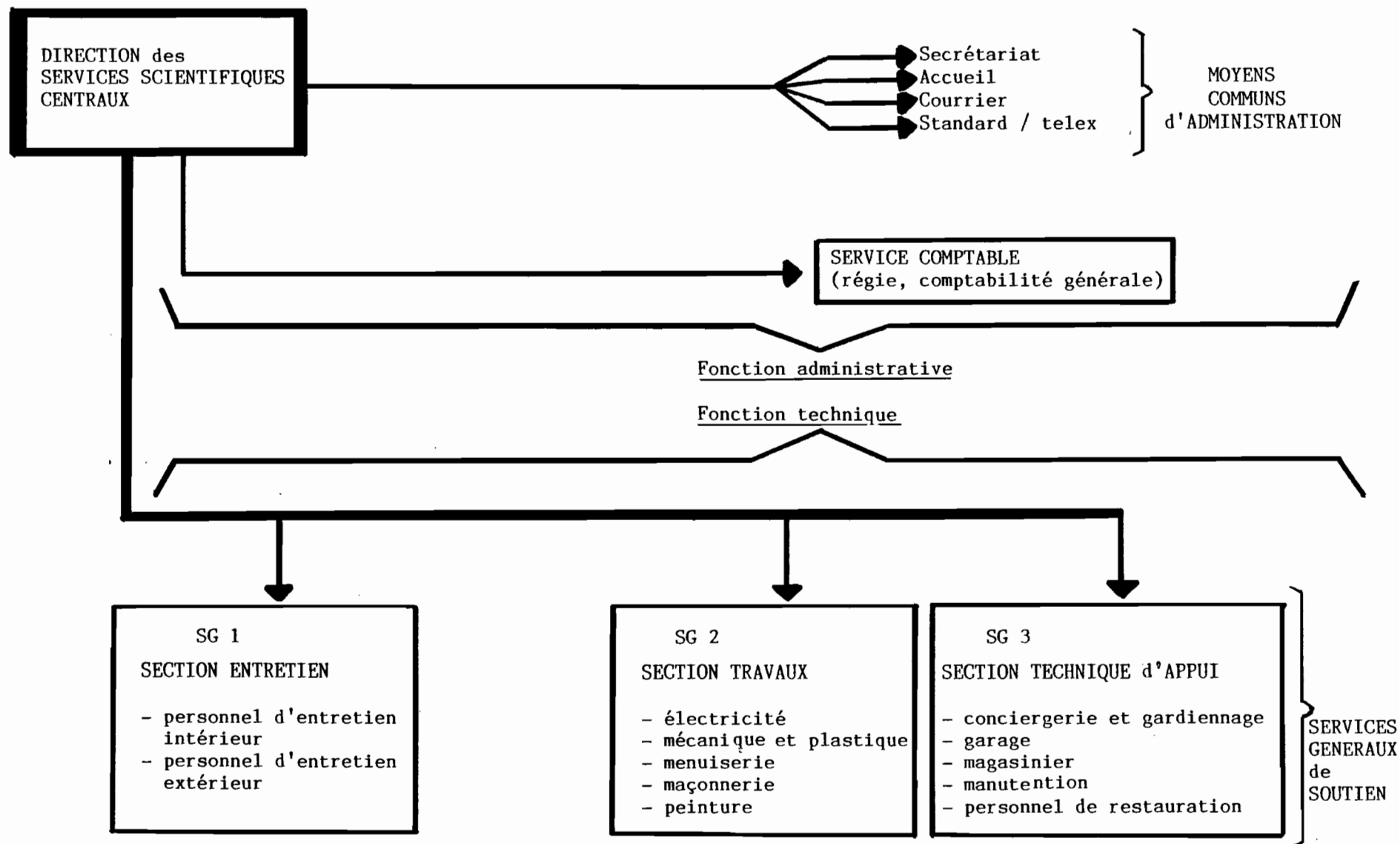
- 1/ Une section d'entretien (intérieur et extérieur)
- 2/ Une section "travaux" regroupant les différents corps de métier (ateliers).
- 3/ Une section technique d'appui, réunissant les moyens communs techniques non regroupés dans les deux premières sections.

Remarque :

L'allègement de la structure directionnelle des Services Scientifiques Centraux enregistre la limitation des pouvoirs des directeurs de centre à la suite de la mise en place des départements et unités de recherche, que nous avons cru déceler à l'occasion de notre réflexion sur les relations Siège-Centre (1).

La fonction de représentation paraissant relativement limitée à BONDY, reste la fonction d'administration générale qui pourrait être exercée par un directeur administratif unique.

(1) cf page 28



CONCLUSION : VERS une NOUVELLE PRATIQUE de
l'ORGANISME

La FIN de l'ESPRIT PIONNIER

Au cours de notre enquête, l'O.R.S.T.O.M. nous est apparu à bien des égards comme un organisme encore vigoureux mais insuffisamment structuré : l'accroissement progressif des tâches administratives a certes provoqué de temps à autre l'éclatement d'un service originel contruit autour et par une personnalité, entraînant des reclassements partiels, sans référence apparente à un plan d'ensemble.

Ces réorganisations au coup par coup ont cependant laissé le fonctionnement administratif en-deçà du seuil d'une trop grande rigidité, tandis que la lubrification de rouages aux contours hasardeux reposait sur la bonne volonté d'intervention de tel ou tel, jusqu'au dévouement authentique pour démêler certains affaires, surmonter des obstacles avec la conviction que le respect de frontières de compétence, imprécises de toute manière, importait moins que le service rendu.

Cet esprit de pionnier subsiste encore dans notre Maison ; il concerne en particulier des agents qui ont l'expérience d'avoir accompagné l'histoire de l'organisme et sauvé une certaine vitalité par la constitution de réseaux de relations personnelles palliant aux carences du cadre dans lequel ils évoluaient. Il convient de lui rendre hommage.

Sa persistance, éminemment positive, ne suffit cependant plus à faire face à la complexité croissante des tâches et des circuits, assumés par un personnel de plus en plus nombreux. Cette évolution confine à la spécialisation, qui tend à enfermer les agents de recrutement récent dans autant de visions tronquées de la physiologie du système, propice au développement de comportements indifférents, attentistes (1).

(1) L'esprit de pionnier est, en effet, celui du fondateur, à tous les niveaux hiérarchiques, quelle que soit au demeurant l'amplitude de la carrière du personnel concerné ; il est propre à l'agent qui, entré dans un organisme de taille encore modeste où chacun devait par la force des choses exercer une certaine polyvalence, a pu faire son apprentissage en acquérant empiriquement, au fil des années où il passait progressivement du général au particulier à mesure de la croissance de l'établissement, une connaissance concrète des mécanismes et des fonctions exercées (les ayant assumés peu ou prou à un quelconque moment).

On ne peut en revanche l'exiger lorsque l'agent a été confronté, dès l'origine, à la parcellisation des tâches au sein d'une organisation plus importante où les rapports à l'échelon subalterne tendent par la force des choses à un certain anonymat d'un service à l'autre, lorsque les fonctions exercées écartent de la participation effective aux circuits d'information. Ce phénomène est aggravé à l'ORSTOM par l'absence à ce jour de toute formation à l'organisme au moment du recrutement.

UNE MUTATION NECESSAIRE

L'O.R.S.T.O.M. paraît en définitive avoir atteint une taille critique justifiant l'accomplissement d'une mutation qui, sans faire fi du facteur humain, renforce l'efficacité et la cohésion de l'ensemble en favorisant la coordination entre secteurs.

Il est heureux que la réforme scientifique, ajoutant à la dispersion géographique de l'organisme la démultiplication de ses organes, ait rendu inévitable, enfin, l'examen de cette question.

Les options générales retenues dans notre rapport se proposent de répondre à ce défi par une nouvelle rationalité dans l'organisation des circuits et des structures, tout en conservant, autour du concept de responsabilisation au sein de petites unités, la souplesse d'adaptation jugée nécessaire. Cette conception se résume à la recherche d'un équilibre entre deux éléments fondamentaux, à savoir une certaine déconcentration de la gestion (1), alliée à une centralisation de l'information, un yin et un yang en quelque sorte.

Mais, pour autant que ces conclusions soient adoptées, encore faut-il que cette démarche soit conduite à son terme. Une déconcentration efficace présente, en effet, pour corollaire, sauf à se payer de mots, un allègement de la structure directionnelle soit, en tout cas, un partage clair des niveaux de responsabilité entre l'exercice d'une gestion et son contrôle.

De ce point de vue, le rôle de l'Equipe de Direction, bien souvent écran entre le Directeur Général et les services gestionnaires, ne semble pas exempt d'ambiguïté ; n'y faisant à notre connaissance aucune allusion, le prochain statut de l'organisme ne semble d'ailleurs pas devoir dissiper cette impression.

Or, la répartition des compétences géographiques et sectorielles au sein de l'Equipe de Direction, son interventionisme direct dans la gestion courante - par l'aspiration du traitement de certains dossiers mineurs, à l'écart des instructions et décisions politiques importantes - ne contribue pas peu à brouiller les règles du jeu, sans compter que le détournement même temporaire de correspondances peut emporter concrètement des effets nuisibles sur le fonctionnement interne, dont on n'a pas manqué de nous rapporter des exemples concrets.

L'entretien d'une quelconque confusion à ce niveau, en cas d'adoption d'un schéma déconcentré, pourrait, à l'opposé du but recherché, par l'émergence d'un sentiment de démotivation, de déresponsabilisation dont nous avons décelé les prémices au S.A.C.S (2), conçu lors de sa création comme une expérience, un banc d'essai de ce que pourrait être un nouveau mode d'organisation.

(1) et non décentralisation, idée souvent émise mais qui ne présente aucune signification appliquée à des services centraux.

(2) Le problème "existentiel" perçu au sein de ce service semble également tenir, comme il a été suggéré, à ses difficultés de communication avec les départements.

La réussite d'une déconcentration administrative passe, en effet, par le respect dû aux fonctions et au travail administratifs, dont l'absence constitue apparemment une des spécificités des établissements publics de recherche. Cette attitude se vérifie sur plusieurs plans :

- une discrimination en matière de carrières. Le projet de statut des personnels de la recherche ne semble guère envisager de changement à cet égard (1).
- L'absence, enfin en passe d'être comblée, de toute structure de concertation pour les techniciens des services généraux et les administratifs.
- Un retard dans l'application des techniques du XXe siècle (bureautique, informatique) faisant montre d'un certain désintérêt pour l'amélioration des conditions de travail et de productivité dans ce secteur, ce comportement se concrétisant parfois dans des priorités imposées (GAO, par exemple). Nous nous félicitons à cet égard du processus de concertation amorcé dans le sens d'une extension de l'informatique de gestion. Les besoins qui s'expriment à cette occasion sont considérables. Nous en avons cité quelques-uns lors de notre analyse des circuits. D'autres applications n'en sont pas moins urgentes (gestion du personnel incluant le calcul des traitements, informatisation des immobilisations, de l'enregistrement du courrier aux Services Scientifiques Centraux, de la révision des taux de chancellerie, etc ...) (2).
- une insuffisance, malgré quelques efforts remarquables, dans l'intéressement des personnels aux activités de recherches de l'O.R.S.T.O.M., à ses réalisations scientifiques, propre à intégrer les administratifs dans une même communauté de travail, les amenant ainsi à une meilleure compréhension de leur rôle en son sein, vers une nouvelle pratique de l'organisme.

(1) euphémisme !

(2) concernant plus spécifiquement les techniciens des services généraux, nous avons relevé une négligence des moyens de travail dont sont dotés les personnels chargés de l'entretien et des travaux.

Au moment de clore ce dossier, qu'il nous soit permis de suggérer l'étude d'une mesure d'application plus immédiate : le lancement d'une consultation portant sur l'éventuelle instauration de l'horaire variable dans les Services Centraux.

Cette idée nous a été soumise par l'une des organisations syndicales représentées à l'O.R.S.T.O.M. (1). Nous avons effectué pour notre part, au cours de nos entretiens, un petit sondage informel qui nous a convaincu d'un intérêt assez répandu pour l'amélioration des conditions de vie et de travail que pourrait apporter une telle expérience.

La tenue d'un tel débat nous semblerait opportune à un moment où les personnels sont appelés à un effort important d'adaptation (réforme des statuts de l'organisme et des personnels, réorganisation scientifique et administrative, réforme comptable, processus d'informatisation), d'autant que les séquelles psychologiques d'une expérience malheureuse d'inspiration contraire (ou "le complexe de la pointeuse-gendarme") s'avèrent désormais estompées.

Elle manifesterait à leur égard la considération dont nous exprimions tout à l'heure les lacunes.

(1) se reporter au document en annexe V

A N N E X E I

"Recommandation en vue de la
constitution de commission techniques
des services administratifs et généraux"

M.A.R.S.

(lettre du 8 juillet 1983)

PARIS, le

08 JUIN 1983

- 58 -

Mission d'Animation et de Réflexion
sur les Services Administratifs
et Généraux (M.A.R.S.)

à

Monsieur le Directeur Général

A L'ATTENTION DE M. GENDREAU

MARS/PB/jp

13401

Objet : Recommandation en vue de la constitution
de commissions techniques des Services
Administratifs et Généraux.

Monsieur le Directeur Général,

Comme il a été convenu cette lettre constitue un propos-étape
de la réflexion de notre mission, préliminaire au rapport général ultérieur.

Il se porte exclusivement sur la question des commissions,
que vous avez souhaitée pouvoir régler à une date avancée afin de lancer
en temps utile le processus de constitution des collèges électoraux dans
la perspective d'élections dès l'automne.

Le rapport proprement-dit, au sein duquel cette contribution
sera incluse, ne pourra pas être remis comme vous le savez, au 14 juillet 1983
date initialement fixée.

Cette échéance ne peut être tenue en raison d'une part, de
l'étendue de l'objet d'étude, d'autre part de la disponibilité partielle
des membres de la mission, chacun continuant par ailleurs d'assumer la
plénitude de ses fonctions.

Or, nous nous étions fixés comme objectif premier d'interroger
ou rencontrer, autant que possible, l'ensemble des interlocuteurs, à
savoir les Services administratifs du Siège et les Services généraux de Bondy
ainsi que leurs utilisateurs (Départements, DIVA, commissions scientifiques,
Centres et Missions, administrés...).

Cette première phase d'animation et de collecte de l'informa-
tion, commencée depuis le mois de mai, s'est achevée fin juin.

Nous nous proposons désormais, à partir de l'exploitation
des éléments recueillis et de l'approfondissement d'une réflexion déjà
nourrie des progrès accomplis au cours des réunions thématiques de juin,
de procéder à la rédaction du rapport de mission, menée dès que possible
à terme et en tout cas avant la fin septembre.

.../...

L'idée de commission technique pour les Services administratifs et généraux, issue d'une proposition originelle des Services Généraux de Bondy, s'est avérée recueillir parmi les personnels que nous avons visités une adhésion générale et quasi-unanime sur son principe. Toutefois, pour la plupart des agents consultés, en particulier au Siège, ce concept est apparu trop neuf pour susciter des apports très détaillés, voire révolutionnaire dans la mesure où l'irruption d'une certaine démocratie semble bouleverser des mentalités habitués à un complexe historique d'infériorité vis-à-vis des collègues "disciplinés", seuls admis jusqu'à présent à participer à de telles instances. De sorte que tout en étant perçue comme l'expression d'un besoin longtemps réprimé, cette nouvelle structure n'en est pas moins demeurée abstraite dans l'esprit de beaucoup, coquille un peu vide que nous nous sommes efforcés de remplir à partir des interrogations exprimées par les intéressés eux-mêmes.

Nous avons ainsi été conduit à vous soumettre les propositions et orientations suivantes :

I. - DEFINITION

Nous nous prononçons en faveur de la création de 2 commissions techniques distinctes, l'une pour les Services administratifs, l'autre pour les Services généraux, dans un souci de clarté, d'homogénéité des regroupement conforme à la conception de commissions par spécialité et, partant, d'autorité desdites commissions dans leur rôle d'évaluation des travaux des personnels concernés (cohérence méthodologique), ces derniers s'avérant par ailleurs relever dans leur grande majorité de 2 branches d'emploi-type spécifiques dans la nomenclature C.N.R.S. (branches "Administration de la recherche" et "Services divers") qui paraissent devoir constituer les critères d'appartenance à l'une ou l'autre commission.

II. - CONSTITUTION ET COMPOSITION

Le collège électoral des commissions sera défini après consultation des personnels qui se détermineront selon leur intérêt propre, en fonction des critères d'appartenance à chacune des commissions scientifiques et techniques constituées.

Cette question peut se poser en particulier pour des administratifs affectés dans certains services techniques (au sein de la DIVA notamment) ou pour des techniciens accomplissant des tâches de nature administrative.

Toutefois, l'ampleur de ces mouvements devant probablement être limitée à quelques situations marginales, nous estimons, en considération des critères d'appartenance, que le collège électoral de la commission des Services administratifs atteindra vraisemblablement un effectif d'environ 200 I.T.A., celui des Services généraux avoisinant 70 électeurs.

.../...

Au surplus l'importance en nombre de ces collègues confirme notre choix en faveur de la constitution de 2 commissions distinctes afin de ne pas alourdir la gestion des carrières des I.T.A. qui y seront rattachés.

Pour le reste, ces commissions relèveront des conditions générales de constitution statutairement retenues pour les autres commissions spécialisées (principe de la parité, les membres étant pour partie élus et pour partie nommés par la Direction Générale, élection d'un Président et d'un bureau permanent, etc...).

Il convient cependant d'évoquer certains aspects particuliers :

a) nous recommandons l'identité des conditions d'appartenance et d'éligibilité, à savoir l'intégration d'un an au moins sur un poste d'I.T.A., principe qui exclut les personnels vacataires ou temporaires mais non pas les agents mis à la disposition ou détachés au sein d'autres organismes. Ce principe ne doit souffrir aucune dérogation, sauf en faveur des personnels rémunérés sur convention pour une durée supérieure à un an.

b) étant entendu que le nombre des membres de chaque commission sera déterminé après avis du collège, il est souhaité qu'il soit suffisamment large -dans la limite du raisonnable- pour permettre une représentation suffisante de la diversité des services concernés et des implantations (Métropole, Outre-Mer), le choix des membres nommés par la Direction Générale pouvant à cet égard corriger les inégalités de représentation.

Il paraît envisageable, compte tenu de la dimension des collèges, de proposer un effectif de 20 membres pour la commission des Services administratifs, de 10 membres pour celle des Services généraux.

c) si la participation de personnalités extérieures à l'organisme ne nous semble en l'occurrence ni utile, ni souhaitable, il n'en va pas de même de celle des usagers internes à l'ORSTOM (chercheurs, techniciens), qui nous paraît indispensable dans la mesure où elle est intimement liée à la notion de structure d'appui au service de la recherche.

Ces personnes ne devraient cependant pas prendre part aux votes concernant l'évaluation des I.T.A. relevant de la commission.

De même, les commissions devront pouvoir librement recourir, le cas échéant, au concours d'observateurs externes en raison de leur compétence dans tel ou tel domaine de leur étude, pour discuter de points précis.

III. ROLE ET FONCTIONNEMENT

Nous avons, au cours de nos consultations, pris bonne note de la crainte exprimée par nos collègues de voir se constituer en définitive, en ce qui concerne les services administratifs et généraux, ce que nous pourrions qualifier de sous-commissions dévaluées par rapport aux autres commissions scientifiques et techniques, réduites à la portion congrue de la seule préparation des avancements des I.T.A., même si cette attribution constitue la revendication principale des intéressés.

.../...

Nous tenons ainsi à appeler votre attention sur la nécessité de confier à ces commissions une mission la plus proche possible de celle de leurs homologues, qui pourrait se définir pour l'essentiel comme suit :

a) rôle de gestion des carrières : à savoir l'évaluation des travaux des personnels rattachés à la commission et la formulation des propositions d'avancement après consultation éventuelle des responsables de services ou de bureaux et, le cas échéant, des intéressés à leur demande.

b) rôle d'animation et de réflexion sur l'organisation du travail

chaque commission pourrait remettre à la Direction Générale un rapport annuel faisant le point sur les problèmes importants rencontrés par les services aussi bien en Métropole qu'Outre-Mer et jouer par l'intermédiaire de son président et de son bureau le rôle d'une structure consultative permanente de réflexion sur l'organisation des services et leur fonctionnement : réforme administrative, création ou suppression de services, évaluation des besoins prioritaires en matériel et en personnel avant décision de la Direction Générale, etc...

Elle constituerait également une instance de recours ou d'arbitrage en cas de litiges particuliers et, d'une manière générale, un lieu privilégié de concertation et de dialogue entre l'Administration, les personnels, et les responsables de services et de bureaux (prise en considération et orientation des demandes des personnels vers les instances compétentes : problèmes d'affectations, de mutations internes, de sécurité du travail, requêtes en matière sociale, etc...)

c) rôle délibératif en matière de stages et de formation professionnelle (à l'initiative des membres permanents)

Il s'agit d'un domaine particulièrement sensible aussi bien en matière de formation initiale (connaissance de l'organisme, de ses structures et de son fonctionnement général, apprentissage de la fonction administrative, etc...) actuellement inorganisée et abandonnée aux tâtonnements empiriques de chacun, qu'en matière de formation continue, dont le bénéfice apparaît insuffisamment et inégalement réparti parmi les Services administratifs et généraux de l'Office. Sa prise en charge par les commissions devrait contribuer, par centralisation des propositions, à une plus équitable distribution des moyens alloués.

.../...

Pour remplir ces différentes tâches, il importe que ces commissions, à l'instar des autres, disposent d'un budget propre pour leur fonctionnement (formation, missions d'animation et d'information, etc...) sous la responsabilité du Président et du bureau permanent qui assurent la continuité de la gestion, le bureau se réunissant au moins une fois par mois.

Il est souhaité par ailleurs que les commissions se réunissent au moins deux fois par an en Assemblée Plénière, sans préjudice de sessions extraordinaires éventuelles sur convocation du Président.

IV. DENOMINATION ET SIEGE

a) commission technique de l'administration de la recherche,
domiciliée au Siège de l'ORSTOM.

b) commission technique des services généraux de soutien,
dont l'implantation à Bondy, où sont présentement regroupés la plupart des agents relevant de ce secteur, paraît provisoirement justifiée pour des raisons de commodité.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos sentiments respectueux et dévoués.

Pour la mission,

P. BUART 

A N N E X E I I

"Projet de procédure d'affectation"

(groupe "MATHIEU - lettre
du 27 avril 1983)

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

DIRECTION GÉNÉRALE

24, RUE BAYARD, 75008 PARIS

Tél. : 723-38-29

Adresse Télég. : ORSTOM-PARIS

Télex : ORSTOM 640295 F

PARIS, le 27 AVR. 1983

N O T E

(diffusion ci-jointe)

N° 7960

SACS/BISS/PM/ar

Objet : Projet de procédure d'affectation

Dans le but d'améliorer la procédure d'affectation des agents, un groupe de réflexion s'est réuni autour du Secrétaire Général pour proposer un nouveau système.

J'ai été chargé de mettre au point les résultats de cette réflexion et de vous les communiquer afin de recueillir votre avis préalablement à l'élaboration du projet définitif.

Le principe général qui a guidé notre réflexion est qu'il apparaît absolument indispensable que tout agent soit fixé le plus tôt possible avant ses congés administratifs sur la reconduction de son affectation ou sur sa nouvelle affectation.

Par ailleurs il apparaît nécessaire de mettre au point une procédure garantissant la faisabilité de tout nouveau programme proposé à l'initiative du département : budget, moyens matériels, logement, contrepartie du partenaire etc...

Enfin la décision d'affectation doit intervenir suffisamment tôt.

La procédure proposée dans le tableau ci-joint prévoit une série d'opérations qui se situent à l'aval du travail de réflexion du département qui établit sa programmation scientifique en liaison avec les commissions scientifiques concernées.

La procédure d'affectation (ou de réaffectation) proprement-dite commence au moment où le siège reçoit les plannings des retour en congés des centres et missions, soit fin février.

Ce planning, qui transite par le Service du Personnel, est adressé au Chef de Département avec les bordereaux d'affectation des agents concernés.

.../...

Le Chef de Département, après consultation des bureaux géographiques du SACS (problèmes contractuels) et des Commissions Scientifiques donne son avis à la Direction Générale sur les retours en congés et propose les réaffectations ou les nouvelles affectations envisagées.

En cas de réaffectation, la procédure est simplifiée et un certain nombre d'étapes prévues dans le tableau peuvent être brûlées.

En cas de changement d'affectation, trois cas se présentent :

- l'agent est affecté en France,
- l'agent est affecté dans une nouvelle implantation sur un programme déjà existant,
- l'agent est affecté dans une nouvelle implantation sur un nouveau programme.

Dans tous les cas, l'agent doit être informé de sa réaffectation ou de son changement d'affectation au moment où la Direction Générale répond aux Centres et Missions sur les retours en congés, soit fin mars.

Dans le cas où l'agent est affecté dans une nouvelle implantation et sur un nouveau programme, le Chef de Département constitue un dossier comportant :

- une fiche programme
- le budget
- les moyens nécessaires
- le (ou les) curriculum vitae des agents proposés.

Après avis de la Direction Générale, pour accord de principe, l'ensemble du dossier est communiqué au bureau géographique du SACS concerné.

Ce dernier transmet le dossier au Chef de Centre (ou de Mission) pour :

- présentation au partenaire
- capacité d'accueil sur le Centre (logement, laboratoire...)
- moyens disponibles sur le Centre
- moyens complémentaires nécessaires (matériel scientifique, véhicule...)

La réponse du Centre (ou de la Mission) transite par le bureau géographique qui informe le Département et l'intéressé.

Le Département complète l'étude de faisabilité du projet en consultant le Service du Matériel et le Service Financier en cas de besoin.

Après visa de la Direction Générale, le Service du Personnel établit la décision d'affectation et met en route la procédure de départ. En considérant que les différentes opérations sont conduites sans contretemps, cette procédure de départ peut être mise en route à la mi-juin, pour les agents qui prennent leurs congés en été et, d'une façon générale deux mois avant la date prévue de départ.

.../...

Toute affectation (ou réaffectation) fait l'objet d'un bordereau d'affectation visé par les différents intervenants responsables des opérations prévues dans la procédure, à savoir :

- le département
- le bureau géographique du SACS
- le Service du Personnel
- la Direction Générale

Le Département qui propose l'affectation a la responsabilité de l'ensemble de l'étude de faisabilité. Il lui incombe de s'assurer de la disponibilité des agents, de prendre les contacts nécessaires avec les Commissions Scientifiques auxquelles ils sont rattachés, (compétence de l'agent dans le programme proposé, contenu scientifique du programme auquel il doit participer) et avec les services administratifs pour les négociations avec les partenaires et les moyens matériels et financiers nécessaires.

Le bordereau d'affectation est visé par les intervenants à chacune des étapes prévues dans la procédure. Aucune affectation ne devra pouvoir être exécutée sans que la procédure soit amenée à son terme.

Ceci n'est qu'un projet qui vous est soumis pour avis. Je vous serais donc reconnaissant de bien vouloir me faire connaître les remarques, suggestions et modifications qu'il vous inspire.

Je vous en remercie d'avance.

*Le Responsable du Bureau
de l'Information et du
Suivi Scientifiques*

P. MATHIEU

PROJET DE PROCÉDURE D'AFFECTATION

- 69 -

Circulation du bordereau d'affectation	Opérations
G.A.O.	Emission du bordereau - au moment de la notification de l'accord des retours en France par D.G pour agents expatriés - 4 mois avant expiration affectation en cours pour agents en France (y compris agents mis à disposition et détachés)
DEPARTEMENT	Option/Programme - affectation → liaison CS - Consultation du SACS - Information D.G - Constitution d'un dossier . Programme . Budget . Moyens . Curriculum Vitae - Communication du dossier au SACS
S.A.C.S.	Liaison avec Chef de Centre/Mission et partenaire <u>Chef de Centre</u> : implantation du programme . capacité d'accueil . moyens disponibles . consultation partenaire Transmission de la réponse du Chef de Centre ou du partenaire au SACS <u>SACS</u> : informe le département - visé le bordereau - le retourne au Département
DEPARTEMENT	Complète l'étude de faisabilité en consultant notamment - le service matériel - le service financier Complète le bordereau (date d'affectation et durée) et vise le bordereau
PERSONNEL	Vérifie la durée de l'affectation Vise le bordereau
Direction Générale	Signe le bordereau
PERSONNEL	Etablit la décision d'affectation Met en route la procédure de départ - visite médicale - voyage - déménagement / bagages Avisé le Chef de Centre/Mission Saisie de l'affectation
G.A.O.	Saisie du programme

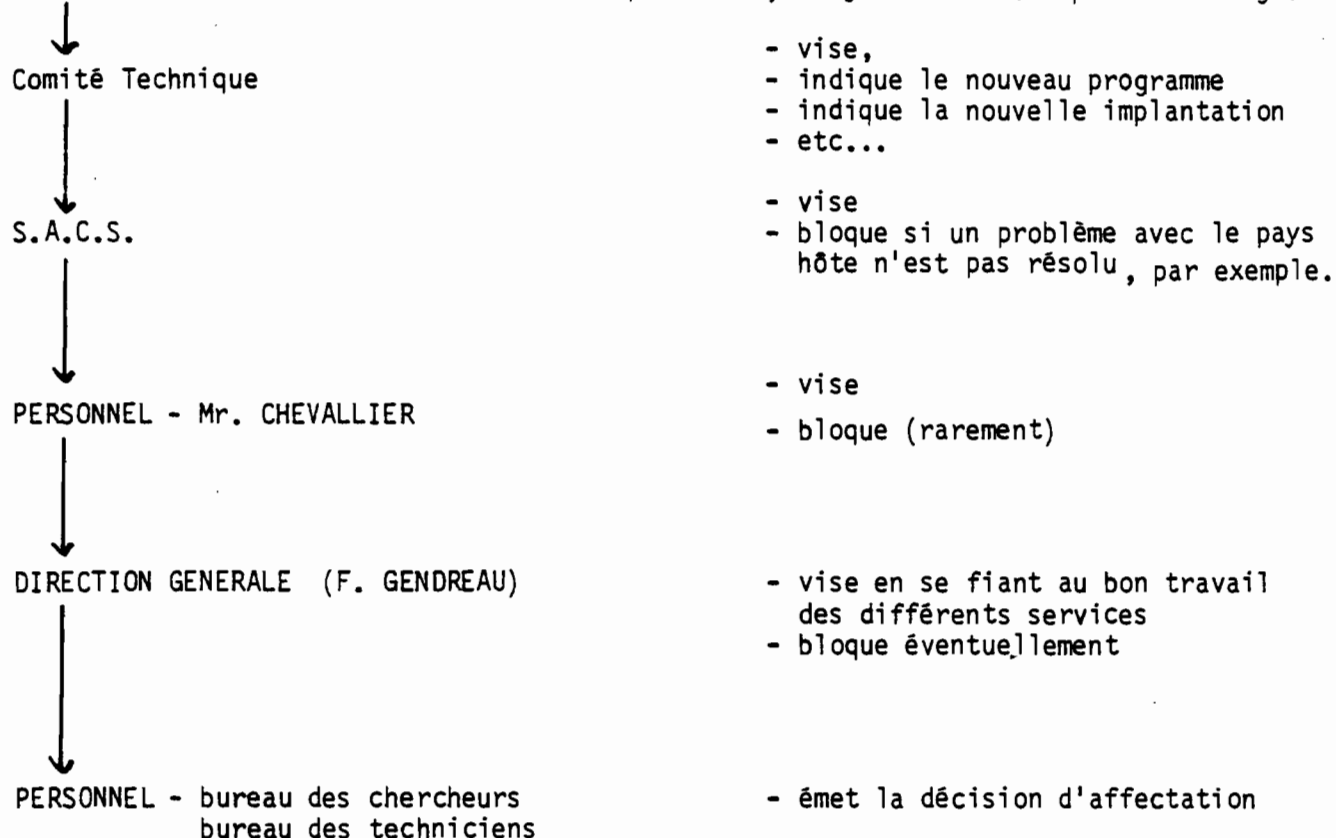
N.B. : 1) Le bordereau d'affectation doit obligatoirement transiter entre chaque étape par Mme BRAUSTEIN qui doit en contrôler la circulation.

2) Aucune mise en route ne doit être faite sans que la procédure soit arrivée à son terme (bordereau signé par tous les intervenants, décision d'affectation prise) ceci afin de garantir la mise à jour du fichier.

CIRCULATION DES BORDEREAUX D'AFFECTATION
ETAT ACTUEL

- 70 -

Emission à l'initiative de G.A.O. ou du personnel, le jour du retour prévu en congé.



Chacun des signataire reçoit le bordereau de Madame BRAUNSTEIN et le lui remet après son intervention et sa signature. A chaque étape, elle note la date de passage entre ses mains et sait à tout moment où se trouve un bordereau.(précaution indispensable).

A N N E X E I I I

"Gestion des actes techniques"

(lettre de M. MATHIEU en date
du 31 mars 1983)

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

DIRECTION GÉNÉRALE

24, RUE BAYARD, 75008 PARIS

Tél. : 723-38-29

Adresse Télégr. : ORSTOM-PARIS

Télex : ORSTOM 640295 F

31 MARS 1983 A

PARIS, le

- 74 -

N O T E

à

Monsieur le Directeur Général

SACS/BISS/PM/ar

06134

Objet : Gestion des actes techniques

Le départ de M. VERNEY pose avec acuité le problème du suivi des actes techniques de l'ORSTOM qui était assuré par cet agent. Cette fonction, pour discrète qu'elle pouvait sembler, était et reste importante dans la mesure où elle permet l'existence dans la maison du seul lieu d'enregistrement, de diffusion, de relations avec le Service Financier, et de suivi.

Cette centralisation de l'information qui était apparue comme un besoin, a fonctionné jusqu'ici à la satisfaction de tous. Cependant le système, entièrement manuel, pêche par son archaïsme. Aussi a-t-il été prévu de saisir les actes techniques dans GAO ; le programme existe et la saisie a commencé l'année dernière. Mais pour diverses raisons (manque de personnel pour le travail de saisie, méfiance et, disons-le, absence de motivation à l'égard de GAO) ce travail n'a pas été suivi et le fichier informatisé des actes techniques présente des lacunes et n'est actuellement d'aucune utilité.

Nous proposons donc de réactualiser et d'améliorer ce mode de gestion et, après consultation des différents bureaux géographiques et des services concernés par les actes techniques, d'établir un système d'enregistrement, de saisie et de suivi.

La procédure serait la suivante :

- 1 - Instruction du contrat : Bureau géographique en liaison avec les services compétents, notamment scientifiques et juridiques.
- 2 - Signature de l'acte par les différentes parties.
- 3 - Transmission par le bureau géographique de l'original de l'acte technique au BISS.

.../...

- 4 - B.I.S.S. : - enregistrement de l'acte
- diffusion de l'acte
 . original au service financier
 . copies : Agence Comptable
 Comité Technique } concernés
 Département }
- constitution d'un bordereau de saisie
- transmission au service financier pour
 remplir les parties - recettes
 - échéancier financier
- retour au BISS
- liaisons avec GAO : liens avec les programmes
- saisie dans GAO
- mise à jour de l'échéancier par service financier

5 - Suivi des actes techniques:

Déroulement de l'acte :

- veiller au respect des délais d'exécution
- à la remise des documents contractuels
- liaisons avec le service financier pour remise des documents liés aux échéances financières
- relance en cas de retard
- identifier les difficultés de déroulement de l'acte nécessitant une demande d'avenant ou une information des partenaires

L'informatisation permettra de faire périodiquement le point et d'intervenir rapidement auprès des responsables (Centres, Départements) en cas de besoin.

6 - Réalisation de synthèses:

Etablissement de documents de synthèses concernant les relations contractuelles de l'ORSTOM.

- rapport d'activité
- établissement de dossiers d'information à la demande (missions, demandes extérieures, demandes internes : départements, etc...)

Ce travail sera facilité par l'interrogation de GAO et la sortie de listings.

7 - Mise en place :

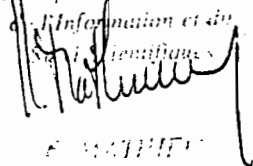
La saisie ne portera que sur les actes techniques en cours. Pour cela il faudra :

- combler le retard accumulé : les bordereaux sont prêts. Il reste à faire le lien entre actes techniques et programmes et à saisir.
- adopter dès maintenant la procédure pour tout nouvel acte technique.

.../...

Cette procédure qui est destinée à apporter plus de fiabilité dans le suivi des contrats doit être mise en oeuvre, pour être efficace, par un seul agent qui de plus, serait responsable de la saisie dans GAO (en liaison avec Mme BRAUNSTEIN pour l'établissement du lien obligatoire avec le programme). Il convient de rappeler que le suivi par M. VERNEY des remises de rapports liées en de nombreux cas à des versements financiers de la part de nos partenaires, représentait un élément important dans la réalisation correcte des engagements contractuels réciproques et permettait ainsi une limitation des retards éventuels.

Actuellement la saisie dans GAO (Programmes) est assurée en 1/4 temps par Mme RENNESSON ce qui est tout juste suffisant. Le remplacement de M. VERNEY par un agent capable d'assurer les tâches décrites en 4, 5, 6 et 7 apparaît comme étant tout à fait indispensable si l'on veut que l'information accumulée concernant les actes techniques soit non seulement valorisée, mais surtout ne soit pas perdue par un manque de suivi.

Le Responsable du Bureau
de l'Information et de
la Documentation

S. VERNEY

A N N E X E I V

"Plan des Services Généraux de BONDY"

CHEF des SERVICES GENERAUX

M. S. PETAIN

Adjoint au Chef des Sces Généraux
Comptabilité et Dactylographie

M. J. GILBON

Comptabilité

Mme G. DAVID
Mme J. HEDOUIN
Mme SELLIER Régisseur
Mlle N. TANIELLE
Mme D. ZENERINO

Dactylographie

Mme M. CREQUIGNE
Mme L. GILLON
Mme S. MASCRET
Mme H. REGAZZI

Conciergerie

Mme C. GILBON

Gardiennage

M. R. BOUGAIEFF

Réception

Néant

Manutentionnaire

Néant

Secrétariat des Services Généraux

Mme C. HONORE

Cabinet Médical

Mme J. CHAMBRE

Standard-Courrier

Mme S. BLEJEAN

Mme N. BONETTI

Mme M. DELMAS

Mme O. CONTARD

Cantine

M. G. CHAMPEAU Gestionnaire

Mme J. BOUCARD

Mme de JAEGER

M. R. LEGUERCHOIS Cuisinier

Mme R. PREVOST

Mme B. SARAGOSA

Magasin-Garage

M. P. SARTINI

Entretien Extérieur

M. M. CHOUZ

M. Er. MOREAU

Entretien intérieur-Magasin

M. G. PAOLOZZI
Mme M. AMIOT
Mme A. BOUGAIEFF
Mme A. BRAGONI
Mme T. CHERON
Mlle S. ECANVIL
Mme R. GASTE
Mme E. GENDREL
Mme A. GILFRICH
Mme F. JARRIGE
Mme A. LE FUR
Mme M. LIOTTE
Mme MACQUAIRE G.
Mme MACQUAIRE S.
Mme A.M. RAFFORT
Mme S. VAN DE WANDEL

Ateliers

M. R. BENARD (Menuisier)
M. L. CHESNEAU (Mécanique)
M. J. FELTENS (Mécanique et plastique
AFCODUR)
M. M. FREMAUX (Petits travaux d'entretien)
M. O. LEPIZZERA (Maçon)
M. H. MATHIEU (Plombier, Tuyauteur)
M. R. MOINDROT (Electricien)
M. B. PENOT (Peintre)
M. M. ROZE (Electricien)

A N N E X E V

"Des horaires de travail variables
dans la Fonction Publique"

(document remis par
la section STREM-CFDT)

DES HORAIRES DE TRAVAIL VARIABLES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

(Circulaire FP/N° 1510 du 10 mars 1983 - non publiée)

L'aménagement du temps de travail dans les services de l'Etat n'est pas une idée tout à fait neuve. En 1975 déjà, le Premier ministre de l'époque (Jacques CHIRAC) avait indiqué, dans une circulaire en date du 7 mars (n° 2858/SG), que des expériences d'horaires variables pouvaient être admises, sauf sujétion particulière de service.

En fait, les toutes premières expériences pour les fonctionnaires datent de 1972, suivant en cela - une fois n'est pas coutume - le secteur privé qui, dès 1970, connaissait de telles pratiques d'horaires variables, dans certaines entreprises de l'Est de la France, notamment - les Allemands et plus encore les Suisses sont des pionniers en la matière - (1).

Fin 1982, un million et demi de salariés sont concernés par l'aménagement des horaires de travail.

M. Anicet LEPORS, l'actuel ministre chargé de la Fonction publique, a pris acte du caractère positif des expériences qui ont été conduites jusqu'ici dans les services de l'Etat et a donc décidé de définir par une circulaire du 10 mars 1983 les "meilleures conditions et modalités d'extension de cette formule".

PRINCIPE ET AVANTAGES DE L'HORAIRE VARIABLE

"Le principe de l'horaire variable consiste à donner aux agents la possibilité de choisir eux-mêmes leurs horaires journaliers de travail au regard de leurs motivations et besoins personnels, sous réserve des nécessités du service et dans le cadre d'un règlement établi sur le plan local après consultation des agents concernés". Et le ministre de la Fonction publique précise le régime des horaires variables qui se caractérise par "la co-existence de plages fixes, où la présence de la totalité du personnel est obligatoire et de plages mobiles, à l'intérieur desquelles chacun choisit quotidiennement ses heures d'arrivée et de départ.

La période de référence qu'il conviendra de prendre en compte sera le plus souvent une quinzaine ou un mois, chaque agent devant accomplir un nombre d'heures égal à la durée réglementaire afférente à la période : trente-neuf heures par semaine, soixante dix-huit heures par quinzaine, cent soixante neuf heures par mois. Mais un système dit de "crédit-débit" peut permettre le report d'un nombre limité d'heures de travail d'une période sur l'autre".

• Les avantages du mécanisme des horaires variables ont été confirmés par les expériences menées depuis dix ans : naturellement, les conditions de vie et de travail des agents se trouvent améliorées par une conciliation bonifiée de la vie familiale avec le service.

Certaines difficultés, comme les embarras de la circulation, pourraient ainsi trouver un début de solution.

La réorganisation des services consécutive à l'aménagement des horaires de travail, peut et doit conduire à une amélioration des facilités offertes aux usagers, "notamment par une extension des horaires d'ouverture au public, accompagnée du maintien d'une présence suffisante pour son accueil.

Ajoutons que tous ces avantages appréciables induisent un autre qui ne l'est pas moins : l'économie d'énergie, de temps, d'argent etc... aussi bien pour les ménages que pour la collectivité.

PROCEDURE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE DE L'HORAIRE VARIABLE

■ LA PROCEDURE :

La mise en oeuvre de l'horaire variable doit résulter d'un "processus d'examen et de consultation au plan local (...) c'est à ce niveau que les termes précis d'un règlement définissant les modalités de fonctionnement (de l'horaire variable) sont élaborés".

(1) Les premières expériences européennes ont été mises en place en Suisse en 1961, puis en R.F.A. en 1967.

Le plan local désigné par la circulaire du 10 mars peut être une Direction, un service ou même un bureau ; ce peut être par exemple une D.D.A.S.S. pour les services extérieurs de l'Etat.

Le ministre énumère les principales étapes à suivre dans l'élaboration du règlement :

- information préalable des syndicats représentatifs ainsi que des agents concernés ;
- étude des conditions d'activité du service en cause ;
- consultation des organisations syndicales et du comité technique paritaire compétent ;
- consultation de l'ensemble des intéressés, de façon à recueillir l'assentiment de la majorité des agents ;
- mise en place d'un système expérimental, avant toute décision définitive.

■ CONDITIONS ET MODALITES

Les dispositions qui seront adoptées localement devront respecter un certain nombre de règles que les instructions ministérielles définissent comme suit :

- Le règlement doit préciser le champ d'application des horaires variables ; normalement, tous les agents d'une unité de travail sont partie prenante, sauf contraintes particulières, mais les travailleurs à temps partiel n'en sont nullement exclus ; le règlement local devra prendre en considération ces catégories.
 - "La durée totale des plages fixes (pendant lesquelles tous les agents doivent être présents) ne saurait être inférieure à cinq heures, en vue de garantir la cohérence du travail administratif au sein d'un même service".
 - La continuité du service pendant les plages mobiles doit être assurée, selon les nécessités d'ouverture du service au public par un système qui peut être de permanences tournantes.
 - L'amplitude de la journée de travail, plages mobiles comprises, ne peut excéder onze heures.
 - L'interruption méridienne (- heure de midi) ne doit pas être inférieure à quarante-cinq minutes ; elle n'est évidemment pas comprise dans le temps de travail
- "Ainsi la durée maximale de travail accompli par un agent travaillant à temps plein s'établit en principe à dix heures un quart dans une journée, et la durée minimale à cinq heures".
- Certaines contraintes du service doivent, bien sûr, être prises en compte, en particulier dans les services extérieurs ouverts au public et plus encore dans ceux qui comportent des guichets où il s'agit de veiller à ce que les effectifs demeurent toujours suffisants, notamment le samedi matin.
- Le règlement local peut inclure la formule du "crédit - débit" qui permet à un agent de reporter sur une autre période le nombre d'heures qu'il aurait effectué au-delà ou en-deça de la durée de référence.

Pour terminer, prenons l'exemple d'un règlement portant sur une semaine avec une plage fixe obligatoire de cinq heures par jour :

8 - 9 h 30	_____	12 h - 14 h	_____	16 h 30 - 19 h
plage mobile	_____	plage fixe	_____	plage fixe
		plage mobile		plage mobile

Les agents pourront choisir des heures de présence pendant les plages mobiles ou s'ils décident de n'effectuer que les cinq heures obligatoires, de reporter, les heures manquantes sur la période suivante.

L'application de l'horaire variable suppose la mise en oeuvre d'une méthode d'enregistrement afin de comptabiliser exactement le temps de travail accompli par chaque agent ; ceci sous la responsabilité du chef de service qui veille au respect du règlement.

L'horaire variable entraîne in fine un autre "avantage" du fait de la nécessité d'un contrôle : "l'amélioration de l'assiduité"...

D.G.

A N N E X E VI

contributions reçues :

- 1 - liste récapitulative
- 2 - documents émanant des centres
outre-mer, contributions individuelles dont les auteurs nous
ont autorisé la publication.

(Pour mémoire : la contribution du
STREM-CFDT concernant les horaires
variables fait l'objet de l'annexe V)

LISTE des CONTRIBUTIONS ECRITES

- BLANCHET, G : réflexion sur les conditions d'expatriation des agents contractuels (affectations, transport, logement, conditions de séjour, protection sociale, missions).
- Centre ORSTOM de BRAZZAVILLE : "Restructuration des services administratifs et généraux" (réponse au questionnaire de la Mission : affectations, relations avec le Siège, problèmes financiers, maintenance du matériel) deux lettres.
- Centre ORSTOM de CAYENNE : "Réflexions du personnel du Centre de CAYENNE" (réponse au questionnaire)
- Centre ORSTOM de MARTINIQUE : "Contribution du personnel du Centre de Martinique à la mission d'animation et de réflexion sur les services administratifs et les services généraux de l'Office". (réponse au questionnaire).
- Centre ORSTOM de OUAGADOUGOU : "réflexions sur les services généraux et administratifs de l'ORSTOM" (organigramme, circulation de l'information, décentralisation administrative, procédures de prise de décision, conditions d'expatriation et de séjour, GAO).
- Centre ORSTOM de TAHITI : "réflexions sur les services administratifs et généraux de l'Office" (réponse au questionnaire)
- CHAMBRE, J : "Les tâches du service médical et social"
- COCHEREAU, P : "Les conditions d'affectation et de scolarité outre-mer".
- DAGBA, E : lettre (réponse au questionnaire)
- DEJOUX, C : "réflexions sur le fonctionnement des services administratifs" (réponse au questionnaire).
- GUILLOT, B : lettre (petits achats de matériel)
- JAMBON, B : lettre (réponse au questionnaire)
- JOB, J-O : lettre (réponse au questionnaire)
- LAURE, J : lettre

- MARCHAL, J-Y : lettre (action sociale, missions, affectations, fonctionnement des régies d'avance)
- ORSTOM au Cameroun (PERROIS, L) : deux lettres (réponse au questionnaire).
- PONCET, Y : lettre (information et moyens de travail des chercheurs isolés en France)
- RUAL, P. : lettre (amélioration du service de remboursement des frais de mission)
- Section syndicale STREM-CFDT : "Des horaires de travail variables dans la Fonction Publique"
- VALLERIE (CEA Cadarache) : (affectations, missions, service social)
- VENNIN, L : lettre (conditions d'une réforme administrative)

Gilles Blanchet
6, rue Voltaire
29200 BREST

Brest, le 31 mai 1983

à

Mademoiselle Strazzer
Messieurs Buart, Franqueville
et Roze

Chers collègues,

En réponse à votre lettre du 9 mai
1983, voici quelques réflexions sur les problèmes évoqués :

1 - Affectations

- opportunités :

En premier lieu, serait souhaitable une meilleure information préalable des agents sur les possibilités d'affectation, les orientations adoptées en ce domaine par la Direction générale (ouverture sur de nouveaux champs d'activité et pays, par exemple) et les conditions financières et matérielles des séjours outremer et à l'étranger.

- circuits :

Répondant à des considérations politiques (au niveau de la DG, des centres, des demandes extérieures...), administratives et scientifiques, les propositions d'affectation transitent par différents circuits. Il serait bon que les décisions les concernant résultent de la confrontation systématique des avis des instances concernées de façon à éviter l'arbitraire et à ce que

l'une d'elle prenne le pas sur les autres.

- durée :

Des textes réglementaires prévoient une durée maximale de maintien dans un même poste outremer ; ils devraient être mieux respectés, certaines carrières s'effectuant dans un seul endroit avec le risque difficilement évitable de routine, de sclérose et de conformisme.

Il est également reconnu qu'une affectation d'une durée de trois ans dans les TOM est trop longue et ne se justifie pas par des considérations budgétaires, la baisse dans la productivité du travail étant supérieure à l'économie réalisée sur les frais de déplacement.

Une plus grande attention et une meilleure compréhension des problèmes familiaux (problèmes scolaires, sanitaires, charges de famille...), dont la création du bureau d'aide aux familles semble un indice précurseur, devrait prévaloir et être associée à la possibilité d'affectations en métropole concurremment à celles outremer.

2 - Transport

Lors des départs et retours, le fait de ne pouvoir effectuer le transport de ses bagages et effets personnels par container (à partir de 3 m3) de domicile à domicile est un sérieux inconvénient car cela nécessite des emballages contraignants et entraîne des risques accrus de bris et détérioration par une multiplication des manipulations (chargement et transport à partir du lieu de départ - mise en container au port d'embarquement - déchargement du container au port de débarquement - chargement sur camion - transport et déchargement au lieu de destination).

3 - Logement

Les conditions de logement varient d'un endroit à l'autre pour des raisons qui ne sont pas toujours évidentes.

Dans certains centres, les locations portent sur des logements vides, l'ORSTOM fournissant le mobilier.

Dans d'autres, elles portent sur des meublés qui présentent des conditions de confort disparates et posent des problèmes d'appréciation résolus selon des critères mal définis :

- A Tahiti, les logements comportent ainsi un téléviseur noir et

blanc et souvent en couleur, élément de confort accessoire qui permet aux logeurs de gonfler leurs prix. En revanche, ces mêmes logements sont mal isolés (toit en tôle) et non équipés de climatiseurs qui seraient souvent nécessaires plusieurs mois de l'année.

- Sur quels critères est établie la contribution personnelle en matière de logement ?

Un prélèvement de l'ordre de 10% de la rémunération mensuelle institué en Polynésie au moment où l'index de correction a commencé à baisser (il est passé de 2,13 en 1977 à environ 1,65) n'est-il pas élevé par rapport à la contribution modique demandée dans des centres comme Dakar ?

- Il conviendrait qu'en cours de séjour (surtout s'ils sont de trois ans) un agent puisse, en cas de besoin, changer de logement en respectant les préavis et barèmes en vigueur (qui devraient d'ailleurs faire l'objet d'une information plus explicite), quitte à trouver lui-même son nouveau logement.

4 - Conditions de séjour

Deux problèmes aggravent dans les TOM (à Tahiti tout particulièrement) la pénibilité de séjours de longue durée :

- l'interdiction de sortir du territoire en cours d'affectation sauf autorisation expresse et pour des motifs exceptionnels, par suite d'une interprétation restrictive de règlements remontant à l'époque coloniale et fondés sur un Code du travail outremer datant de Napoléon !

Pas de possibilité, par exemple, de se rendre aux îles Cook qui sont à 1 heure d'avion de Tahiti !

- l'absence de définition explicite et claire des possibilités de prise de congés sur place pourtant prévue réglementairement.

5 - Situation particulière des contractuels

Le statut particulier des TOM qui, d'une certaine manière, ne sont "ni la France ni l'étranger" fait que les contractuels de l'ORSTOM jusqu'à la date de mon départ de Polynésie (août 1981) ne pouvaient être affiliés ni à la Sécurité sociale métropolitaine ni à la Sécurité sociale des expatriés et devaient cotiser à la Caisse de Prévoyance Sociale (CPS) locale à des conditions moins avantageuses en matière d'assurance maladie et de presta-

tions sociales (l'ORSTOM jouant dans ce dernier cas le rôle d'une Caisse complémentaire). Sur le plan de la retraite, les conditions sont voisines de la métropole mais les années de cotisations ne sont pas prises en compte par la Sécurité sociale française. Un transfert en fin de séjour demeure possible mais, dans ce cas, l'agent doit racheter la part des cotisations patronales et ne peut récupérer que les cotisations salariales.

6 - missions

Il est essentiel qu'une information préalable, non confidentielle et non sélective, soit faite des opportunités de missions (participation à des colloques, congrès, séminaires) permettant de valoriser le travail effectué et de le situer dans son contexte international.

De façon générale, les missions ne devraient pas être réservées à des agents "confirmés" et en fin de carrière et ne devraient en aucun cas se faire au détriment du personnel travaillant sur le terrain et présentant les qualifications-requises.

La maîtrise des idées générales et l'esprit de synthèse n'ont jamais été le privilège de l'âge et du travail "en chambre".

En résumé, il faudrait pour l'ensemble des problèmes soulevés plus de transparence et une meilleure circulation de l'information.

La petite brochure d'information sur les carrières de l'ORSTOM, dont la dernière livraison doit remonter à 1970, pourrait être reprise, remise à jour et améliorée avec à son sommaire, outre les informations générales de rigueur, d'autres plus techniques sur l'organigramme interne de l'Office, les services offerts en métropole et toutes précisions utiles concernant les séjours à l'extérieur.

Avec l'espoir d'avoir répondu à votre demande,



Gilles Blanchet

REPUBLIQUE FRANÇAISE
OFFICE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE
OUTRE-MER

CENTRE DE BRAZZAVILLE

Boite Postale n° 181 BRAZZAVILLE
(REPUBLIQUE POPULAIRE DU CONGO)

Téléphone : 1

1 81.28.20

1 81.28.81

1 81.28.82

- 96 -
Brazzaville, le 27 mai 1983.

Dr Jean-Louis FREZIL,
Directeur de l'ORSTOM au CONGO

à

Monsieur le Directeur Général de
l'O.R.S.T.O.M.
A l'attention de Melle STRAZZER
24, rue Bayard
75008 PARIS (FRANCE)

OBJET : Restructuration des services administratifs et
généralistes.

V/REF : MARS/RA/8986 du 10 mai 1983.

N/REF : JLF/PD - N° 000596/1983.

En réponse à votre circulaire précitée, j'ai
l'honneur d'attirer votre attention sur les points suivants :

1 - DECISIONS D'AFFECTATION :

- La mutation d'un agent en poste Outre-Mer devrait lui être notifiée, au moins 2 mois avant son retour en FRANCE pour lui permettre de régler convenablement ses affaires personnelles : expédition de bagages, vente de véhicule, etc...
- Retour de congé : L'obtention des billets et bons de transport pour le retour Outre-Mer semble poser quelques problèmes : il est souvent nécessaire de relancer à plusieurs reprises le service des voyages, voire de se rendre au Siège pour accélérer le processus.

2 - RELATIONS AVEC LE SIEGE :

D'une façon générale, elles sont satisfaisantes mais il semblerait que certaines lettres s'égarent dans des services non concernés puisqu'il faut relancer par télégramme pour obtenir une réponse.

3 - PROBLEMES FINANCIERS :

• Problèmes personnels :

- Il est pour moi un grand mystère : Pourquoi est-on rétribué immédiatement sur la base "METRO" dès notre arrivée en congé alors que l'indemnité d'éloignement n'est versée que deux mois après !...

.../...

De même, pourquoi au retour Outre-Mer reste-t-on un mois en salaire "METRO" alors que l'indemnité d'éloignement est versée avant notre départ ?

- A l'arrivée et au départ en congé, le nouveau système de remboursement du trajet domicile-aéroport exaspère tous mes collègues par sa lourdeur, à tel point que nombre d'agents (dont moi !) se refusent à remplir les formulaires de remboursement : Mais peut être est-ce le but recherché ?.

• Problèmes administratifs :

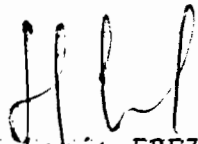
Difficultés de trésorerie dues à la lenteur des remboursements des bordereaux de régie.

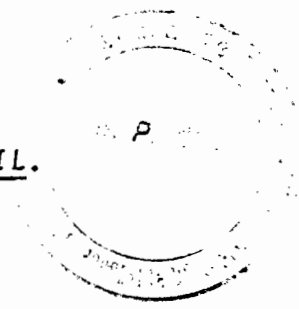
4 - PROBLEMES SOCIAUX DE LA VIE QUOTIDIENNE :

Les problèmes personnels me semblent réglés de façon satisfaisante.

5 - MAINTENANCE DU MATERIEL :

Très gros problèmes sur place où la Loi de l'incompétence maximum est la règle chez les commerçants de la place. Il serait donc judicieux de créer un service chargé d'expédier rapidement les pièces détachées introuvables sur place (voir lettre jointe N°515 du 6.5.83) et d'assumer les réparations et entretien des matériels.


Jean-Louis FREZIL.



P.J : Copie Note 515 du 6.5.1983.

=====

06 mai 1983

Jean-Louis FREZIL,
Directeur de l'ORSTOM au CONGO

à

Monsieur le Directeur Général
de l' O.R.S.T.O.M.
24, rue Bayard
75008 P A R I S (FRANCE)

l'attention de Melle STRAZZER.

N/REF : JLF/PD - N°00515/1983.

OBJET : Reflexion sur les services administratifs et
les services généraux.

Nous avons à BRAZZAVILLE, les plus grandes difficultés à nous procurer certaines pièces détachées de véhicules, machines, etc...

Lorsqu'on adresse des commandes aux entreprises de la place, la livraison intervient au minimum 3 ou 4 mois après la commande.

Si l'on passe par les entreprises d'importation, théoriquement "rapides", les délais tombent à 1 mois et demi, mais les prix deviennent prohibitifs !

Je pense que cette situation n'est pas spécifique au CONGO et doit prévaloir dans de nombreux Pays du Tiers-Monde.

C'est pourquoi, je pense que, dans la nouvelle ~~structuration~~ structuration des services administratifs, il est indispensable de créer, un service d'achat et livraison rapide de matériel aux chercheurs d'Outre-Mer.

Etant donné la perte d'argent due à l'immobilisation du matériel et aux bénéfices impressionnants des commerçants locaux, je suis persuadé que ce service représenterait une économie pour l'O.R.S.T.O.M. -.

Jean-Louis FREZIL.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

CAYENNE, le 15 JUIN 1983

CENTRE DE CAYENNE

BOITE POSTALE N°165
(CAYENNE GUYANE)
CODE POSTAL 97305

Tél. : 31-27-85

Adr. Télégr. ORSTOM CAYENNE

Le Directeur du Centre ORSTOM de CAYENNE

à

Monsieur le Directeur Général

de l'OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

24, rue BAYARD
75008 PARIS

N° 1173 JT / 1a

à l'attention du Groupe d'Animation et
de Réflexion sur les Services.

En réponse à votre demande, j'ai l'honneur de vous
adresser les réflexions du personnel du Centre de Cayenne
sur chacun des problèmes que vous nous proposez.


J. TISSANDIER.

1) - DECISIONS D'AFECTATION.

- Le circuit des décisions d'affectation est à améliorer.

En général, le circuit mis entre l'instance scientifique, le Service du personnel et le bureau des voyages est suffisamment complexe pour qu'une personne puisse être mise en route alors que la décision de retarder ou d'annuler vient d'être prise.

Plusieurs cas, concernant Cayenne, se sont produits depuis un an :

- H. MERLER, est arrivé en juillet 1982 au moment où le Service du Personnel informait le Centre qu'il ne viendrait plus !

- D.Y. ALEXANDRE, est arrivé le 15 Octobre, au cours de la nuit alors que le Centre venait d'être informé du report de l'affectation. Pas de logement prévu.

- C. FEUILLET, arrivé le 12 Juillet sans qu'aucun échange de correspondance n'ait eu lieu entre Centre et D.G.
- véritable parachutage.- Pas de logement prévu.

- B. COLLETTE, agent administratif, attendu fin Février est arrivé le 9 en même temps que le Télex annonçant sa venue. Pas de logement prêt.

Dans tous ces cas il a fallu loger les gens à l'hôtel, chercher au plus vite un logement, résoudre les problèmes d'achat de mobilier (souvent deux mois sont nécessaires pour passer des factures pro forma à la notification de l'engagement de dépense... etc...).

Ne pourrait-on mettre en place une procédure simple : A chaque affectation nouvelle prévoir en même temps que l'affectation une dotation budgétaire minimale permettant l'acquisition du mobilier essentiel. Une dotation de 20 à 30 000 francs suivant l'importance des familles permettrait de résoudre bien des problèmes locaux.

Le problème est identique pour le matériel scientifique. Avant son départ, le Chercheur doit pouvoir compter sur un minimum de matériel. S'il n'existe pas au Centre, il faut le commander sans attendre, ou déléguer des crédits.

- Mouvement de personnel.

Ne pourrait-on diffuser, avec environ un an d'avance, la liste des affectations possibles (postes vacants, postes créés...) comme c'est le cas dans d'autres organismes.

A-t-on le droit de refuser une affectation, sans encourir de sanction (Chercheur et ITA).

---oooOooo---

2) - RELATIONS AVEC LE SIEGE.

- Intérêt manifeste pour les notes "Informations Rapides".
- Nécessité d'un organigramme détaillé permettant d'acheminer correctement le courrier à la Direction Générale : il est de fait que l'on ne sait plus à qui adresser le courrier pour être certain d'obtenir une réponse à un problème important.

C'est le cas, par exemple, pour obtenir un accord de la Direction Générale pour effectuer une mission prévue de longue date mais dont l'ordre de mission ne vient pas. Ce qui devrait pourtant être automatique.

C'est le cas aussi pour un problème important comme celui de la construction du Centre de Cayenne, où une incertitude demeure dans le financement de la totalité des travaux et de l'équipement, alors que les entreprises doivent commander du matériel (un dossier complet montrant ces difficultés est toujours sans réponse depuis 8 mois et la Direction Générale, en visite à Cayenne, en Mars, n'en était pas informée !).

La réorganisation du Secrétariat Général nous paraît très importante pour assurer le suivi des dossiers.

- Longueur des délais de remboursement des frais de mission ou indemnités (minimum 3 mois - Pouvant aller jusqu'à 8 mois !).

Pour les missions coûteuses, l'avance d'une partie des frais devrait être systématique - et ... être vraiment une avance.

- Porter à la connaissance des Sections la liste des Congrès prévus dans l'Année ?

- Ne pourrait-on revoir l'"oukase" interdisant l'acquisition de break. L'usage de camionnette bâchée, ne possédant que trois places pose des problèmes à plusieurs sections (pédologie, botanique, entomologie...). Le matériel est en outre mieux protégé dans un break.

---oo0oo--

3) - PROBLEMES FINANCIERS.

- Plus de gros problèmes financiers au Centre depuis la récente augmentation de régie. (Celle-ci ayant été rendue nécessaire par la lenteur des remboursements).
- Cf. ce qui a été dit par ailleurs sur les remboursements ou versements d'indemnités divers : délais très longs.
- Il existe dans les DOM, depuis longtemps, un plafond de 2 500 francs pour les loyers, à partir duquel il faut demander l'avis des Services Fiscaux, puis l'avis d'une Commission Départementale. Ce plafond est maintenant quasiment toujours atteint car il n'a pas été réévalué.
 - D'où une très longue attente avant de pouvoir signer un bail -
- Une liberté d'achat de matériel plus grande au niveau du Centre, dans la limite du budget du Centre.

---ooo0ooo---

4) - PROBLEMES SOCIAUX DE LA VIE QUOTIDIENNE.

- Problème des congés : Une amélioration va intervenir avec la nouvelle réglementation accordant un congé de deux mois après 22 mois de séjour. Mais la revendication du système 10 mois - 2 mois demeure.

- Le problème du coût de la vie dans les DOM :

. L'indice des prix est nettement supérieur à celui de Métropole.

. Existence de l'impôt foncier (taxe d'habitation, à la charge des chercheurs et techniciens).

. Il est de plus en plus question de supprimer l'indemnité de vie chère de 40 % - et les fonctionnaires d'autres organismes ou administrations se voient réclamer une redevance au titre des loyers.

Si ces mesures intervenaient à l'ORSTOM, il serait très difficile d'envisager une affectation en Guyane.

- Maladie professionnelle.

Où en est la reconnaissance des maladies contractées en milieu tropical (paludisme, leishmaniose...) ?

- Cas particulier des Chercheurs originaires du Département

- séjour de 60 mois, absence de contacts scientifiques.
- au bout de 60 mois le voyage en métropole n'est pris en charge qu'à moitié par l'Office. D'où l'impossi-

bilité pour un Chercheur chargé de famille de l'effectuer avec les siens.

- frais de séjour en Métropole, et difficultés pour se loger (le facteur "pigmentation" s'ajoutant aux autres).

---oooOooo---

5) - PROBLEMES DE MAINTENANCE DU MATERIEL.

. Gros problème en Guyane dû à la corrosion, raccourcissant la longévité des matériels et occasionnant de nombreuses pannes.

Il serait nécessaire d'avoir sur le Centre un personnel qualifié (frigoriste, entretien de climatiseurs...). Ne pourrait-on envisager un service de dépannage permettant d'aider les petits Centres dans le cas de pannes importantes sur le matériel scientifique ? (électronique...).

---ooo0ooo---

Fort de France le 9 Juin 1983

Le Directeur du Centre ORSTOM
de Martinique

à

Mlle. STRAZZER
MM. BUART, FRANQUEVILLE, ROZE

ORSTOM, 24 rue Bayard
75008 PARIS

Ref : votre MARS/RA 8986 du 10 Mai 1983

CONTRIBUTION DU PERSONNEL DU CENTRE DE MARTINIQUE A LA MISSION
D'ANIMATION ET DE REFLEXION SUR LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET
LES SERVICES GENERAUX DE L'OFFICE

Au moment où la reflexion est engagée sur le fonctionnement des services administratifs et où se mettent en place les nouvelles structures scientifiques, le personnel du Centre de Martinique attire l'attention du groupe de travail sur le fait que les disparités de situation matérielle selon les affectations risquent à terme de faire obstacle au bon fonctionnement de l'Office.

A cet égard la situation actuelle dans les DOM et ses perspectives d'évolution constituent un cas limite et éclairant de cette disparité:

-réduction et modulation de l'indemnité d'éloignement "dont l'existence pose en meme temps un problème politique, en encourageant la venue dans ces régions touchées par le sous-emploi d'une main d'oeuvre supplémentaire et sur-payée" (rapport du groupe de travail "financement", intergroupe DOM-TOM, Commission Nationale de Planification du 9ème plan, Avril 1983)

-réduction de la prime dite de "vie chère" (op. cit.)

-suppression de l'abattement fiscal de 30% (op. cit.)

-retenue de 12% pour le logement dont il est question dans les services administratifs de l'Office sans que le personnel concerné ait été ni consulté ni informé

*

Il va sans dire que si ces amputations étaient appliquées meme partiellement aux agents ORSTOM affectés en Martinique, alors que les conditions d'affectation dans les DOM sont déjà

→ depuis cette lettre: application d'acompte de 19 juillet 83 d'une retenue logement par les services fiscaux, correspondant à 60% de la valeur locative, à peu près. la suite en est donc déjà dépannée puisque ces mesures seront appliquées.

parmi les plus défavorables (salaire, temps de séjour, durée des congés). elles auraient des conséquences inacceptables sur le niveau de vie. l'activité de recherche et donc à terme sur la présence même des chercheurs et techniciens .

Cette situation illustre bien la nécessité d'aboutir rapidement à une uniformisation des conditions d'affectation hors de la France métropolitaine. La parité des pouvoirs d'achat des agents de l'Office de même niveau indiciaire doit a priori fonder l'évaluation des rémunérations perçues Outre-Mer.

Bien que les faits exposés ci-dessus soient déterminants pour l'avenir de l'activité scientifique de l'ORSTOM dans les DOM, il reste possible de proposer au groupe de travail les recommandations suivantes.

Décisions d'affectation

Principes:

-Que les affectations soient décidées uniquement sur la base de la réalisation de programmes définis.

-Que soient prosrites les affectations autoritaires. A chaque fois que cela est possible le volontariat sera recherché. En cas d'impasse une solution devra être trouvée par la négociation, le ou les personnels éventuellement concernés devant être informés dès le début du processus.

-Que soient pris en compte le travail en cours et la situation familiale pour la date d'affectation. Celle-ci doit être connue de l'intéressé suffisamment à l'avance.

-Qu'en préalable à l'affectation soient fournis à l'intéressé par l'administration le maximum d'informations tant sur le plan scientifique que sur les conditions de travail et de vie.

Circuits de décision:

-La Commission scientifique donne son avis sans nécessité d'accord.

-L'Unité de Recherche donne son avis et son accord est indispensable si le programme s'inscrit dans le cadre des activités de l'U.R.

-Le Département donne son avis et son accord est indispensable si le programme est sur financement ORSTOM.

-La décision d'affectation est notifiée au Centre ou Mission d'accueil en temps voulu pour que les dispositions nécessaires soient prises.

Relations avec le siège

-Qu'un organigramme nominatif des services du siège soit établi et diffusé à tous les agents.

-Qu'un secrétariat général ou un service du courrier assure au siège la ventilation des correspondances qui seraient adressées de façon impersonnelle à la Direction Générale. Pour faciliter cette ventilation, chaque lettre ne devrait avoir qu'un seul objet. La réponse, qui devrait être rédigée dans les plus brefs délais, indiquerait explicitement la ou les personnes qui dans chaque service assurent le suivi du dossier.

-Que soit précisée la filière de transmission des documents contractuels pour que tous les services concernés soient touchés.

Problèmes financiers

-Qu'à la notion de budget de Centre soient substituées celles de budgets d'Unité de Recherche et de budget de Services Communs (v comoris direction, administration et entretien).

-Que soit réduit le nombre des chapitres pour chaque grande rubrique budgétaire (personnel, fonctionnement, équipement) On peut espérer que le nouveau statut d'Etablissement Public à Caractère Scientifique peut simplifiera les opérations comptables.

-De la même façon que soient confondus dans un même engagement les crédits affectés à une même U.R. ou équipe pour un même chapitre .

-Que soient modifiés les règlements désuets concernant les modes de transport des bagages, en fonction des coûts réels des transports aériens et maritimes.

Problèmes sociaux de la vie quotidienne

Dans leur ensemble voir le préambule plus haut. Alors que la les rémunérations tendent à s'aligner sur les traitements métropolitains , la réalité socio-économique fait que comme pour les autres affectations Outre-Mer, et contrairement aux familles résidant en France métropolitaine, les problèmes suivants se posent aux familles affectées en Martinique (liste non exhaustive) :

-Une activité professionnelle suivie du conjoint est impossible.

-Le retard scolaire du aux changements d'établissement atteint 1 an 1/2 en moyenne par rapport aux enfants de même milieu socio professionnel en France métropolitaine.

-Le cout de la vie est très supérieur, meme si le taux d'inflation n'est pas beaucoup plus important.

-Le régime des congés donnant droit à voyage payé, actuellement de 2 mois après 22 mois de séiour, est pénalisant pour les familles qui doivent prendre en charge les frais de voyage un an sur deux. Il est à noter que ce retour annuel semble aussi indispensable aux familles qu'aux agents.

-Pour un meme temos de travail la durée des congés est inférieure pour l'agent métropolitain affecté en Martinique.

Maintenance du matériel

-Que pour chaque type de matériel (matériel scientifique compris) soit prise en compte un amortissement annuel permettant le remplacement après une durée de vie raisonnable.

-Que partout où cela est possible des contrats d'entretien soient passés si le Centre ou Mission ne dispose pas du personnel nécessaire.

-Qu'en cas de panne grave irréparable sur place, bloquant le fonctionnement d'un programme, le matériel puisse etre expédié par avion, réceptionné par un service technique central de l'Office qui assurerait le suivi de la réparation chez le fournisseur et assure ensuite la réexpoédition dans les meilleurs délais.

-Il pourrait etre étudié l'institution d'un service de maintenance itinérant, assurant l'entretien et le dépannage de certains matériels (optique, électronique, informatique) dans les Centres ou Missions ne disposant pas de personnel technique qualifié.

Centre ORSTOM de Martinique

Fort-de-France, le 20 juin

Diffusion à :

- . Direction Générale.*
- . STAM-CEST*
- . FO*
- . GGT*
- . Centre Cayenne*
- . Centre Point-à-Pitre.*

Alors que la Direction Générale et le Personnel de l'Office se mobilisent pour qu'une parité de traitement soit établie entre l'ORSTOM et les autres organismes publics de recherche à caractère scientifique, certains projets officiels laissent augurer d'un approfondissement des disparités de situation à l'intérieur même de l'Office selon ses zones d'intervention.

L'application imminente d'une retenue-logement substantielle à l'ensemble des fonctionnaires métropolitains présents dans les départements d'outre-mer, à laquelle s'ajoutent les dispositions extrêmement défavorables envisagées par l'Intergroupe DOM-TOM de la Commission Nationale de Planification du 9^e Plan, va accroître encore davantage les inégalités de pouvoir d'achat entre les agents de l'ORSTOM affectés dans les DOM et ceux en poste dans le reste du monde (cette dégradation a débuté en 1979 avec la suppression d'une prime de 50%).

Si des mesures telles que la retenue-logement, la remise en question de l'indemnité d'éloignement, l'abolition de l'abattement fiscal de 30% et enfin la suppression de l'indemnité de vie chère devenaient effectives, elles représenteraient une amputation exorbitante et insupportable du pouvoir d'achat.

Leurs conséquences sur le niveau de vie, le travail de recherche et, à terme, la présence même des chercheurs et de techniciens de l'Office dans ces départements, seraient alors considérables.

Le Personnel du Centre ORSTOM de Martinique concerné par ces mesures

- estime que la parité des pouvoirs d'achat des agents de l'Office, de même niveau indiciaire et quel que soit leur lieu d'affectation hors de la France métropolitaine, doit a priori fonder l'évaluation des rémunérations et des avantages en nature perçus outre-mer,
- refuse catégoriquement l'application, même partielle, de toute mesure qui irait à l'encontre de cette parité (d'ailleurs toute théorique puisqu'il s'agit en fait de ne pas aggraver des disparités déjà importantes),
- exige une information à propos des intentions de la Direction Générale et des positions syndicales sur cette question,
- luttera avec les moyens dont il dispose pour que s'applique au sein de l'Office le principe:
A travail scientifique égal, pouvoir d'achat égal.

BALDENSPERGER

LE MER

MOUTEVIN

EL DICK

P. MOBECHÉ

P. DROUET

PERRAUD.

S. ROUSSOS

L. CHEVALIER

S. DELPEUCH

FRONTIER-ABOU

[Handwritten signatures and initials over the list of names]
Demer
[Signature]
[Signature]
[Signature]
Perraud
[Signature]
Ph. Chirac
[Signature]
Frontier

T640295H640295H
ORSTOM 640295F
172 1552 +
ORSTOM 912024MR

BORT DE FRANCE, LE 21 JUIN 1983

A L'ATTENTION DE MONSIEUR A. RUELLAN
DIRECTEUR GENERAL DE L'ORSTOM

MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL,

FACE A L'APPLICATION IMMINENTE ET SANS AVERTISSEMENT D'UNE RETENUE-
LOGEMENT IMPORTANTE AUX FONCTIONNAIRES METROPOLITAINS PRESENTS DANS
LES DOM. EXIGEONS SUSPENSION MESURE COMPTE TENU SPECIFICITE IMPLAN-
TATION INTERNATIONALE ORSTOM ET ETRE INFORME SANS DELAI POSITION ET
INTENTION DIRECTION GENERALE.

DE PLUS, XXX FACE AUX DISPOSITONS EXTREMEMENT DEFAVORABLES XXX ENVISAGEES
PAR L'INTERGROUPE DOM-TOM DU 1ER PLAN VIBANT CES FONCTIONNAIRES.
VOUS DEMANDONS ENTREVUE FIN JUILLET.

SENTIMENTS DEVOUES.

SIGNES : BALDENSBERGER, CHEVALIER, DELPEUCH, CHENIN, DROUET, DYCK,
FRONTIER-ABOU, LE MER, DE MIRAS, PERRAUD, ROUSSEAU.

+
ORSTOM 640295F
ORSTOM 912024MR

Centre ORSTOM de
OUAGADOUGOU

REFLEXIONS SUR LES SERVICES
GENERAUX ET ADMINISTRATIFS de L'ORSTOM

Le personnel ORSTOM de Ouagadougou s'est réuni le 24 Mai pour échanger des idées et des suggestions sur l'administration de l'ORSTOM en général (point de vue de l'utilisateur) et répondre aux sollicitations de la commission adhoc.

Nous avons fait un certain nombre de constatations qui amènent certaines propositions.

Première constatation - les ORSTOMIENS connaissent très mal leur maison et son fonctionnement. Le Siège avec ses services, ses comités, ses commissions diverses, etc..., formant un ensemble qu'on appelle D.G. dont les arbres (c'est à dire les quelques personnes que l'expatrié moyen connaît au Siège) cachent la forêt.

La première chose à faire est donc de publier un organigramme de la maison correspondant aux nouvelles structures. Même si ce n'est pas cela qui fait tourner les services, cela permettra aux agents de savoir où s'adresser.

Deuxième constatation - La même opacité semble de règle en ce qui concerne les textes et les règlements régissant l'ORSTOM. La gestion est très centralisée et personne ne sait très bien à quelle sauce on est accommodés, pas même les chefs de Centre et agents administratifs qui la plupart du temps appliquent des circulaires trouvées dans les classeurs sans trop savoir si elles ont été abrogées ou s'il y en a d'autres.... De toute façon, on se dit que si ça n'est pas comme ça qu'il faut faire, le contrôle financier se chargera de le faire savoir.

.../...

Les nouveaux statuts de l'ORSTOM et du personnel de l'ORSTOM (mais si, on y croit toujours...!) devraient être l'occasion de faire le point en la matière et de publier un recueil des textes législatifs et réglementaires applicables à l'ORSTOM et à ses personnels (1), complété par un règlement intérieur de l'ORSTOM à l'usage des chefs de Centres et de Mission et des différents services. Cela permettra de faire le tri entre les règles imposées à un établissement public et les règles d'usage strictement internes à la maison.

Troisième constatation - Il ne suffit pas de mettre des règles ou ^{un}organigramme sur le papier pour que tout se mette à fonctionner au quart de tour. La centralisation actuelle conduit à des goulots d'étranglement et au blocage de certains services. En dehors de questions de personnes (the right man in the right place) il faut poser le postulat que la décentralisation souhaitée passe par la responsabilisation du personnel.

Plutôt que de multiplier les contrôles et les barrières administratives, il faut chercher à alléger au plus les procédures et la circulation des dossiers dans la maison, et poser le principe du contrôle à posteriori (avec comme corollaire l'acceptation des sanctions pour fautes lourdes).

La démarche adoptée pour la procédure d'affectation nous semble bonne et nous pensons qu'un certain nombre de procédures similaires doivent être étudiées et mises en place de la même façon en particulier :

- pour les missions (distinguer non seulement les missions C et T mais aussi les missions à l'initiative du Siège, départements, comités, etc.. et les missions à l'initiative des Centres dans le cadre de programmes de recherches),
- pour le matériel d'équipement et le matériel scientifique (distinguer aussi le rôle du siège et le rôle des centres),
- pour les voyages d'affectation, voyages des familles etc.../Il faut sérier les problèmes, les traiter à fond et mettre au point des procédures les plus transparentes possibles.

.../...

(1) Cette demande a déjà été faite lors de la réunion des chefs de Centre et de Mission en Sept. 1981, de même que celle de l'organigramme.

Autres considérations - En dehors de ces constatations et considérations générales un certain nombre de points particuliers ont été évoqués, qui constituent en fait une liste de doléances portant sur :

- les conditions d'expatriation
- les conditions de fourniture de logement et la couverture de certains frais comme l'électricité,
- les frais de scolarité,
- la couverture médicale Outre-Mer, y compris les problèmes posés par un rapatriement sanitaire et les visites médicales avant ou après affectation pour l'agent et sa famille,
- les délais anormaux de remboursement des frais de voyage, des frais de mission et des passeports,
- les transports de bagages et de documents,
- les droits de voyage des familles (problème des grands enfants restés en France...),
- les problèmes d'assurance (des biens de l'ORSTOM et des biens personnels dans les établissements ORSTOM ou les logements),
- l'information sur les pays où sont envisagées de nouvelles affectations

Aucune solution miracle n'a été proposée à ces problèmes qui nous paraissent devoir être abordés de façon coordonnée et accordée par les Services du Personnel, du Matériel, des Voyages, Financier, Social, en associant le Bureau des Familles dont tout le monde se félicite mais dont on n'a pas encore perçu le rôle et les moyens d'action.

Il nous a semblé enfin que 90 % des problèmes et des cas litigieux pourraient être réglés localement dans les Centres et Missions si une véritable décentralisation se faisait et si les chefs de ceux-ci disposaient d'instructions claires sur leur pouvoir de décision (on se demande par exemple pourquoi il faut attendre une autorisation de la D.G . pour faire partir des enfants en congés 15 jours avant leur père, ou pour "rentrer par le Sahara") et sur les règlements à appliquer.

.../...

Système GAO -

Enfin nous avons échangé des idées sur le système GAO. Dans son état actuel personne ne sait très bien comment il est construit et comment on pourrait s'en servir utilement mais tout le monde s'accorde sur la nécessité d'un outil, et d'un endroit où l'on puisse rapidement avoir des informations précises et fiables sur l'ensemble des activités de l'ORSTOM. De l'avis général il semblerait bon d'avoir deux fichiers dans GAO :

- un fichier répertoire des activités , le module de ce fichier étant le programme de recherche,
- un fichier "chercheurs ITA" pour la gestion du personnel.

Le fichier devrait :

- être structuré en termes de Départements et d'U R,
- permettre une identification rapide des programmes par un numéro clé à 8 ou 10 chiffres (Dépt., Pays, Disciplines, Implantation),
- comporter une description du contenu du programme plus détaillée que le simple titre accompagné de mots clés,
- être subdivisé en opérations pour lesquelles seraient précisé les organismes participants (avec n° de l'acte technique s'il existe), les personnels avec leur spécialité, une évaluation du financement.

L'accès et l'utilisation de ce fichier devraient être très large et très souple, en particulier l'entrée des informations et leur mise à jour (avec précision de la date) devrait pouvoir se faire à partir de consoles au niveau des Départements et des Services. Le codage et la mise sur bordereaux des informations devrait se faire dans les UR et les Départements par des gens qui connaissent les programmes.

Ce fichier doit être un outil de travail et une source de renseignement et donc ne pas faire l'objet de restrictions d'utilisation.

Le fichier personnel - C'est peut-être le plus urgent à mettre en place et à faire fonctionner. Ce fichier devrait :

- identifier chaque agent de l'ORSTOM
- permettre de le situer en indiquant sa spécialité, son département et sa commission de rattachement, son affectation , les actions dans lesquelles

il est engagé (avec répartition des temps),

- permettre de reconstituer sa carrière et son profil.

Etant donné le caractère confidentiel de certaines informations, ce fichier ne peut être accessible et utilisable que dans certaines conditions, en particulier la modification et la mise à jour des informations concernant un agent ne devrait être faite que par le Service du Personnel. L'accès aux informations devrait pouvoir se faire à partir de consoles après identification de l'utilisateur.

Le rapporteur de séance

J. CLAUDE

Ont participé à cette réunion:

BERNARD A.	- BOEGLIN J.L.
CLAUDE J.	- COLONGE A.
GAUTUN J.C.	- GROUZIS M.
HUYNH VAN NHAN	- JOUIN M.
PION J.C.	

Office de la Recherche Scientifique
et Technique Outre-Mer

Arué, le 1er Juin 1983

POLYNESIE FRANÇAISE

CENTRE ORSTOM DE TAHITI

BP 529 PAPEETE

TEL. 3.98.87

Télex ORSTOM 332 F.P.

J. FAGES
Directeur du Centre
O.R.S.T.O.M. de TAHITI

à

N/Réf : JF/lh/ 0041

V/Réf : Lettre MARS/8986 du
10 Mai 1983.

Melle STRAZZER
MM. BUART - FRANQUEVILLE - ROZE
O.R.S.T.O.M.
24, rue Bayard
75008 - PARIS

OBJET : REFLEXIONS SUR LES SERVICES ADMINIS-
TRATIFS ET GENERAUX DE L'OFFICE.

J'ai l'honneur d'accuser réception de votre lettre citée en référence et, en réponse, de vous informer que la diffusion des documents relatifs à votre présente mission a été distribuée à l'ensemble des personnels du Centre. Sans préjuger des réponses individuelles qui pourraient vous être adressées directement par les agents du Centre, je vous prie de trouver ci-après quelques réflexions personnelles sur les problèmes abordés par votre commission.

1) Décisions d'affectation

La procédure d'affectation nécessite une certaine planification et une consultation de tous les services concernés. Cette procédure doit tendre vers une information et une consultation aussi rapide que possible :

- de l'agent à affecter afin que celui-ci puisse prendre toutes les dispositions utiles tant au plan scientifique que matériel ;

- du Centre, afin que l'accueil puisse être préparé non seulement à l'intérieur du Centre (logement, budget, moyens etc...), mais également à l'extérieur (relations avec le pays hôte). A toute affectation doit correspondre un programme, et à ce programme un budget et des moyens. Ceci semble une évidence ; des exemples passés ont démontré qu'il n'en était rien ;

- des services du Siège qui, à différents niveaux, sont concernés par les affectations : personnel, finances, matériel etc... afin que les problèmes posés par l'affectation puissent être traités en temps utile.

2) Relations avec le Siège

L'amélioration des relations avec le Siège passe par la personnalisation de ces relations. La transmission des dossiers se fait anonymement et, pour peu que les réponses tardent, on ne sait à qui s'adresser pour relancer un dossier. On pourrait suggérer par exemple :

.../...

- . la publication régulière de l'organigramme des services : Noms, fonctions, compétences et attributions ;

- . un accusé de réception des correspondances arrivées au Siège avec mention de la/des personnes du/des services qui traiteront de l'affaire évoquée ;

- . un numéro d'ordre et une signature identifiable des télex adressés par le Siège. De même une identification précise des rédacteurs du courrier.

Cette personnalisation des relations pourrait être effectuée via la désignation d'un responsable par zone géographique par exemple, responsable qui serait l'intermédiaire obligé entre Centres et services du Siège. Cela existe en partie avec le SACS, mais le SACS a-t-il à connaître de tous les problèmes se posant dans un Centre ?

3) Problèmes financiers

Une bonne gestion au niveau du Centre implique que toutes les décisions d'ordre financier soient connues très rapidement : attribution rapide des budgets, accélération des procédures de délégation de crédits ou de report de crédits etc..... Ceci permettrait une meilleure appréciation des budgets et partant, l'élaboration d'échéanciers et leur suivi. A noter cependant que bien des retards ne sont pas imputables au Siège (Service Financier ou Agents comptables) mais aux défaillances de nos partenaires ou aux retards dans les débloques des crédits extérieurs.

Compte tenu des problèmes de Régie, il conviendrait de hâter le remboursement des bordereaux. Le système des mandatements télégraphiques pourrait être généralisé.

Le règlement des commandes passées à l'étranger fait problème. Les retards apportés dans ces règlements font que des dépenses prévues et engagées sur un exercice budgétaire sont (du fait des retards apportés dans les règlements) imputés sur l'exercice suivant pénalisant ainsi les budgets des Centres.

Avec la complexité croissante des systèmes comptables, et l'introduction progressive des comptabilités par département, ne pourrait-on pas envisager une saisie et un traitement informatique des comptabilités des Centres : recours à la micro-informatique et à des logiciels normalisés ,

Enfin, et ceci est à rapprocher du problème des missions, ne pourrait-on pas envisager soit un règlement plus rapide des frais de mission à percevoir par l'agent, soit une généralisation de l'avance sur frais de mission automatiquement consentie lors de l'établissement de l'ordre de mission. L'agent limiterait ainsi et la durée et le montant de l'avance qu'il consent indirectement à l'Office à l'occasion de ses déplacements.

.../...

4) Problèmes sociaux et de la vie quotidienne

Se pose en particulier le problème de la couverture sociale des agents ORSTOM. Ce problème se pose surtout pour les contractuels. Il est en voie d'amélioration pour les TOM, mais au bénéfice de mesures dérogatoires limitant dans le temps l'affectation de l'agent dans un TOM.

Rien n'existe pour la protection sociale des boursiers, stagiaires, allocataires de recherche affectés dans un Centre. Ne peut-on envisager une assurance spéciale ?

Si l'agent ORSTOM est soumis à un contrôle médical en début et en fin de séjour, par contre rien n'est prévu pour sa famille ; le bénéfice de ces contrôles ne pourrait-il pas être étendu aux familles et selon une périodicité au moins annuelle ?

Autre problème des TOM : la durée officielle des séjours est fixée à 3 mois. La réduction à 20/22 mois depuis cette année permet une amélioration des conditions de séjour, et une meilleure adéquation avec les vacances scolaires. La revendication unanime des personnels reste le séjour à 10 mois.

5) Maintenance du matériel

En ce domaine les Centres rencontrent des difficultés croissantes du fait de la sophistication des matériels. Les "gros Centres" peuvent "amortir" des ateliers de maintenance (atelier électronique), mais les Centres moyens ou petits doivent recourir soit à une maintenance locale (généralement médiocre et onéreuse), soit à une maintenance extérieure (fournisseurs, Bondy, autres Centres) pas toujours satisfaisantes du fait des contraintes : longue durée d'immobilisation, coût du fret, taxes diverses. Existe-t-il une solution à ce problème ? Elle paraît peu évidente.

Voici assez brièvement exposées quelques réflexions sur des problèmes généraux concernant les différents services de l'Office ; je formule le souhait que votre mission soit fructueuse et permette une amélioration du fonctionnement de l'Office.



Lannion le 11 mai 1983

- 123 -

Guillet Bernard
Antenne ORSTOM
Centre de météorologie Spatiale
89302 Lannion

c
à

Monsieur Franquville

Cher Franquville

Je reçois ta lettre circulaire, qui me
plaît beaucoup car elle va me donner l'occasion de "ré"t
En ce qui nous concerne :

- 1) - pas de problème pour la décision d'affectation
- 2) - les relations avec le siège sont bonnes;
- 3 - les problèmes financiers sont ceux qui nous
gênent le plus; nous sommes gênés par le bureau de télé-
tection, de telle sorte que'il nous faut savoir ce que va nous
coûter un achat avant d'y être allé, qu'il nous faut un v^e
de commande à demander à l'avance, et que c'est très
ennuyeux pour les petits achats; aussi je demande qu'on
nous fasse un peu confiance, et qu'on nous délivre une
caisse d'avance, au moins pour les petits achats.

En ce qui concerne l'activité du siège, vue de
loin, elle donne l'impression que le taux de réunions est
beaucoup trop élevé, et diminue la disponibilité des gens

Amicablement
Guillet

Office de Rotterdam
54500 Vandœuvre le Nancy
(C.R. Nutrition ORSTOM)

O.R.S.T.O.M. - PARIS

018068 25 MAI 83

ARRIVÉE

au Groupe de travail chargé de la
réflexion sur le service administratif
et généraux

Objet: Réponse à votre questionnaire du 10 Mai 1983

Mademoiselle, Messieurs,

Etant isolé depuis relativement longtemps et
ayant, de ce fait, pris quelque distance avec les
problèmes de terrain, qui sont assez cruciaux
à l'ORSTOM, je vous prie par avance de bien vouloir
excuser la lacune, voire l'irréalisme, qui pourrait
entacher certains de mes propos.

besoins d'affectation: . Ne puis vouloir occuper à
tant près le terrain, nous n'avons pas vocation à
faire de la diplomatie brève.

La décision d'affectation ne doit relever que de
préscriptions d'ordre méritiques. Celles-ci seront
appréciées respectivement par l'agent (qui doit avoir
son mot à dire, il serait bon qu'il lui soit

de la même ou qu'on lui en propose), par la -125-
commission scientifique (qui se prononcera sur le
bien fondé du projet), par le département (qui se
déterminera sur l'intérêt du projet en égard à sa
propre dynamique et à la multidisciplinarité; en
cas d'agréement son accord devra être assorti du plan
de financement de la recherche projetée), par l'unité
de recherche (qui aura le dernier mot pour accepter
ou refuser le projet car l'unité de recherche sera
la cellule de travail seule habilitée à gérer et à
planifier l'activité de ses personnels; de ce fait lorsque
elle aura accepté un projet elle sera récipiendaire
et gestionnaire de crédits de recherche et de pourvoyement
affectés à ses agents).

- L'Administration centrale,
notamment grâce aux chefs de Centre et Mission, devra
être à l'écoute de demande de recherches formulées par
le pays; elle repassera ces demandes aux départements
et aux unités de recherche susceptibles d'être intéressées.

L'Administration bien que ne prenant pas part à
l'élaboration de la décision d'affectation conservera
cependant un droit de Veto pour tout ce qui
regarde la appréciation d'ordre politique; l'usage
du veto sera assorti d'explications circonstanciées.

l'agent candidat au poste - par ailleurs - 126 -
lorsqu'une décision d'affectation aura été prise
par l'Administration, il sera fait leuc à cette
dernière de mettre tout en œuvre pour que l'agent
affecté le soit dans les meilleures conditions matérielles
et psychologiques (Il s'agit sage notamment à l'occasion
d'une première affectation que soit prévue une
information, voire même une formation au le pays
d'accueil: Formation à la culture et à la langue
du pays ... etc.)

Les relations avec le Siège :

Il me semble urgent notamment pour faciliter les
relations avec le Siège que soient rapidement mises
en place les nouvelles structures administratives pour
que la décentralisation de décisions aboutisse pleinement
à la restitution du pouvoir aux travailleurs de la
recherche regroupés dans leurs Unités et représentés par
leurs Représentants.

Une ligne tangible de cette volonté pourrait être
la suppression du système GAO afin que plus
jamais les agents ne soient représentés auprès
de la Direction par l'intermédiaire d'un intermédiaire

files d'activités. Pourquoi ne pas demander dans les ans
à chacun d'ajouter à son rapport d'activités ou
de titres et travaux, une fiche standardisée usée
par son directeur d'unité, résumant l'essentiel
de ~~ses~~ activités? La synthèse de ce fichier
élaborée par les départements sous forme d'un
rapport annuel pourrait fournir en dernier ressort
l'information indispensable à la conduite de la
politique scientifique et Administrative de l'Office.

Le problème financier:

Affaire systématiquement de agents outre-mer
mécaniquement parce que l'un ORSTOMien se doit
à être outre-mer me semble relever d'un véritable
fin de siècle et constituer à coup sûr une véritable
goutte financière et humaine. Une estimation
grossière m'amène à estimer entre 250.000 Fr et
300.000 Fr par an et par personne, les économies
qui pourraient être faites par agents dont le travail
pourrait être avantageusement effectué en base
américaine (c'est le cas pour de nombreuses disciplines
dont une grande partie de l'activité se déroule en
laboratoire). Je suis persuadé qu'une reorganisation

Malgré ce taux de rendement $\frac{1}{5}$ de nos efforts,
permettrait de dégager le financement suffisant
pour construire rapidement les bases et instituts
que de nombreux collègues réclament depuis de
nombreuses années, à la fois pour travailler correctement
et disposer d'une "intrinsèque" d'où faire connaître
leurs travaux.

Problèmes sociaux de la vie quotidienne :

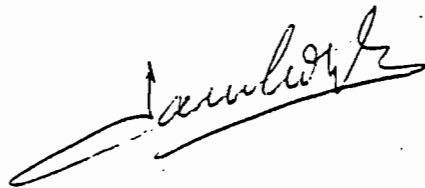
- Afin de préserver la vie sociale et familiale de
agents de l'ORSOM il est souhaitable que la
durée de séjour de personnels expatriés soient limitée
à un an avec 2 mois de absence.
- Il est impératif que les reclassements nationaux
interviennent le plus rapidement possible, non
seulement parce qu'il nous fait bien vivre mais
aussi parce que nous voulons enfin être reconnus
à l'égal de nos collègues de autres centres scientifiques.
 - Enfin, et toujours d'où un but d'économie en
moyens humains et financiers, qui pourraient être mieux
utilisés ailleurs, il me semble qu'il serait
préférable, lorsque le impératif de la recherche le
permettrait, de fonctionner sur un mode type réunion
d'où sur un mode type affectation.

Maintenance du matériel :

Il me semble que la préservation de l'outil de travail devrait être un objectif prioritaire, notamment lorsqu'il s'agit de matériels indispensables utilisés au terrain. Leur immobilité et donc leur détérioration est deux fois dommageable ; elle bloque le travail et elle coûte de l'argent de façon inconsidérée (faire vivre entre-ils un agent (et sa famille) particulièrement innocenté du fait de la carence de son outil de travail revient infiniment plus cher qu'en France !)

Une solution très pratique pourrait être la création d'un petit corp. d'ingénieurs et techniciens itinérants chargés de la maintenance et de la livraison rapide de certains matériels et produits indispensables.

Au risque peut-être d'avoir été long, je vous prie Mademoiselle et Messieurs de bien vouloir agréer l'expression de mes salutations très cordiales



REPUBLIQUE FRANÇAISE

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

Boîte Postale n° 1857 YAOUNDE
République Unie du Cameroun

Téléphone : 22.15.08

Adresse Télégraphique : ORSTOM - YAOUNDE

Yaoundé, le 23 Mai 1983

Louis PERROIS

Responsable Général de l'ORSTOM
au Cameroun - Régisseur

à

Mission d'animation et de
reflexion sur les Services
Administratifs et Généraux
O.R.S.T.O.M.

24, rue Bayard

75 008 PARIS

/)/° 474/LP/NL

Ref : Votre lettre n° 8986 du 10/5/83.

En réponse à votre lettre ci-dessus référencée, j'ai l'honneur
de vous faire part de quelques réflexions sur les différents problèmes
administratifs qui se posent dans notre mission au Cameroun.

1°/ Personnel administratif

L'habitude a été prise depuis quelques années d'utiliser de jeunes
VSNA comme agents administratifs-régisseurs délégués dans certains centres
ou missions.

Pour des missions comme celle du Cameroun (plus de 30 agents en
service en 82-83), même en tenant compte du fait qu'elle travaille en col-
laboration scientifique étroite avec les instituts nationaux de recherche
cette solution est très préjudiciable au bon fonctionnement administratif
et financier : il faut chaque année reprendre à zéro la "formation" du
VSNA qui généralement est en outre assez peu motivé par le travail offert, peu
en rapport avec sa formation réelle (Ecole Supérieure de Commerce, HEC,
ISG, etc.).

2°/ Circuit financier

L'informatisation des bordereaux de régie et les divers traite-
ments des pièces comptables sont, me semble t-il, anormalement longs. Il
faut au mieux 10 semaines (voire 12 ou plus) pour qu'un bordereau jaune
(dépenses sur place) soit remboursé, d'où un déséquilibre persistant de la

.../...

régie dont l'avance est en permanence utilisée à plus de 80 ou 90%. Je ne compte plus le nombre de fois où ma régie s'est retrouvée vide depuis quelques années. D'où des opérations d'urgence, O.P., télex, coup de téléphone au Payeur de France, etc.

Le paiement des factures à régler par le siège est également très long d'où des protestations persistantes de nos fournisseurs (gros matériel, véhicule, mobilier).

Je ne peux pas savoir exactement à quoi sont dûs ces retards mais je suppose qu'il y a là un problème de personnel au siège ?

3°/ Affectation, logements

A mon avis, il devrait y avoir chaque année un plan prévisionnel des affectations (avec une certaine marge de manoeuvre bien sûr, 5 ou 10%) lié à un plan d'occupation des logements Outre-Mer.

La non coordination des affectations avec les possibilités le logement fait perdre à l'ORSTOM, chaque année, des sommes considérables en logement loués et inoccupés.

Le système GAO pourrait intégrer ces données et fournir les solutions les plus adaptées compte tenu des situations locales (décalage des affectations).

L'éventualité de l'instauration générale du système des primes de logement et mobilier (comme en Tunisie) serait à étudier mais les taux à prévoir devraient être en relation avec les prix pratiqués Outre-Mer (environ 5000 à 6000 FF pour un logement meublé de 100 m² - 3 CH - au Cameroun).

4°/ Relations avec le siège

Nous sommes en relations épisodiques avec le siège, généralement sans connaître nos interlocuteurs. Un effort de personnalisation (donc de responsabilisation) serait à faire (par exemple pour le circuit financier).

Nous restons, Outre-Mer, tout au moins dans les missions petites ou moyennes, très en retrait de la vie de l'Office : activités sociales syndicales, consultations, etc. L'information (qui remplace le plus souvent la "consultation", faute de temps et de moyens) est toujours très en retard.

La généralisation des transmissions par télex me semble indispensable.

Des réunions de responsables (Siège et implantations Outre-Mer) me paraissent aussi utiles tant en France, Chaque année, qu'Outre-Mer au plan régional (par exemple : Afrique Centrale).

5°/ Maintenance du matériel

Ne peut être effective qu'avec des agents compétents donc des agents administratifs de l'ORSTOM et non des VSNA.

Problème peu aigu à Yaoundé où tout le matériel roulant et scientifique est géré par les instituts de la DGRST-Cameroun.

6°/ Problèmes sociaux et vie quotidienne

- prise en compte des frais de scolarisation des enfants (le service des Familles est déjà au courant)

- service social à développer (cf. EDF, SNCF, PTT, etc.) : problème de réinsertion en France, logement (caution de prêts), scolarisation (internats, séjours linguistique) traitements médicaux (maladies professionnelles) etc.

- reprise d'un "bulletin d'information et de liaison" de l'ORSTOM traduisant l'activité du service social.

- assurance mondial-assistance pour les retours sanitaires d'urgence.

- prise en compte par l'ORSTOM d'un voyage AR de la famille de l'agent (épouse, enfants) par séjour sans conditions de durée de séjour des intéressés.

- prise en considération du problème du travail des épouses des agents ORSTOM en poste Outre-Mer (en rapport avec Ministère de la Coopération ?) Ce problème devient très préoccupant avec les interdictions locales de travailler officiellement, pour les étrangers (sauf dans les services français).

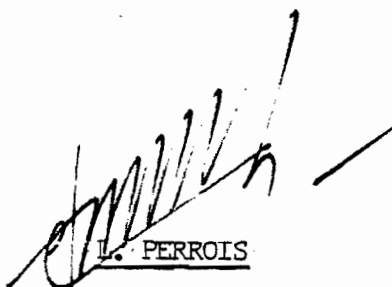
7°/ Divers

Amélioration nécessaire du Service des Voyages (réservations directes par télex au Siège, visas, délivrance des billets, paiement rapide des indemnités de mission, etc.) par un renforcement du personnel qui actuellement semble constamment débordé et "dépassé" surtout en période de départs (septembre).

Conclusion

Le point essentiel est celui de la liaison effective entre les services et les implantations Outre-Mer, autrement dit l'information permanente des uns et des autres. Seules ces liaisons pourront permettre une efficacité accrue.

En outre, un effort de solidarité entre les personnels métropolitains ^{et} expatriés doit être fait. En réalité, toute l'infrastructure administrative doit être au service de l'efficacité à l'étranger puisque telle est la vocation de notre organisme. Mais cette infrastructure doit être gérée au mieux donc de la manière la plus rationnelle et économique possible sans pour autant léser les personnels. La prévision et la coordination me semblent à cet égard indispensables à renforcer.



L. PERROIS

Le Responsable Général
de l'ORSTOM au Cameroun,

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OUTRE-MER

Yaoundé, le 25 Mai 1983

Boîte Postale n° 1857 YAOUNDE
République Unie du Cameroun

Téléphone : 22.15.08

Adresse Télégraphique : ORSTOM - YAOUNDE

Louis PERROIS
Responsable Général de
l'ORSTOM au Cameroun

à

O.R.S.T.O.M.
Mission d'animation et
de réflexion sur les services
administratifs et généraux
24, rue Bayard
75 008 PARIS

/)/° 487/LP/NL

Ref : Votre lettre n° 8986 du 10.5.83.

Je complète ma lettre n° 474 du 28 Mai.

1°/ Il serait très utile au plan administratif de regrouper dans un fascicule (ou micro-fiches) les circulaires administratives en vigueur afin que chaque mission ou centre puisse se référer à des textes (actualisation chaque année).

2°/ Comme cela existait dans les années 60 - 63, il serait très intéressant de disposer, au niveau du personnel de l'office, d'un opuscule rappelant la réglementation générale de l'office, tel qu'en a publié un le ministère de la coopération pour ses agents ("Guide social à l'usage des personnels relevant du ministère de la coopération", 1977, 146p.)

Seraient traités : Définition de l'ORSTOM, finalité ;
modalités de recrutement ;
Formation à l'ORSTOM : avancement, grille hiérarchique (chercheurs, techniciens) ;
organisation scientifique de l'office, organisation administrative (liste des responsables) ;
Remunération (calcul, salaire métropolitain et outre-mer, indexations, primes, etc.)
Avantages familiaux
Santé (France et Outre-Mer)
Logement
Départ en poste Outre-Mer, vie Outre-Mer

.../...

Restaurants administratifs en France

Scolarisation, vacances, loisirs

Aide financière, caution

Formation continue

Retraite

Décès.



Yveline PONCET
121, Rue Blomet
75015 PARIS
Tél. 531 66 35

Destinataire: Mission d'animation et de
réflexion sur les services administratifs et
les services généraux,

Mademoiselle STRAZZER
Messieurs BUART, FRANQUEVILLE, ROZE

Géographe-chercheur
Affectation: Paris

Votre réf. MARS/RA 08986

Paris, le 24 mai 1983

Chers Collègues,

Recrutée depuis trop peu de temps par l'ORSTOM (mars 1983), mon expérience des relations avec les services de la maison est trop récente pour que je puisse apporter des avis péremptoirs. Néanmoins, je voudrais attirer votre attention sur deux sortes de difficultés qui ressortent peut-être de votre mission:

1°) L'insuffisance de l'encadrement des nouveaux recrutés: apparemment, il faut se débrouiller tout seul pour obtenir les informations administratives et scientifiques élémentaires ("qui s'occupe de quoi") et même les adresses de ces services ou personnes (Bondy, Bayard, François 1°, etc...). A moins de déjà bien connaître la maison (ce qui était mon cas en partie) et de connaître sur place (rue Bayard et à Bondy) des "guides" disponibles, il me paraît difficile de s'intégrer aux circuits opérationnels, qu'ils soient administratifs ou scientifiques. Naturellement, c'est encore plus difficile en ce moment où la mise en place des départements, unités de recherche et autres structures n'est pas affirmée et où les interlocuteurs ne sont pas toujours désignés ou définis.

2°) Les problèmes inhérents à la position de chercheur affecté à Paris et dépourvu de lieu de travail: je suis affectée à Paris, mais sans bureau relié à l'ORSTOM. Je travaille donc chez mpi, ce qui, en ce qui me concerne, est une solution satisfaisante qui ne pose pas de problèmes complexes. Cependant, se pose le problème des liaisons avec Bayard et Bondy: on peut toujours "y passer de temps en temps" pour regarder les tableaux d'affichage, consulter un collègue ou un document. Mais il n'y a pas de place pour nous autres "passagers" à moins de squatteriser un bureau provisoirement inoccupé ou de s'installer en surnombre dans un local déjà occupé (d'où gênes réciproques et inefficacité). Ne serait-il pas possible (??) d'aménager à Bayard et à Bondy une espèce de "salle des professeurs" (même usage) où les "passagers" trouveraient place à l'occasion.

Dans le même ordre, j'aimerais savoir si le fait de n'avoir pas de bureau peut être compensé par l'ORSTOM (ou l'administration fiscale) ~~en~~ en ce qui concerne les dépenses qui sont liées à

cette situation: papeterie, téléphone, chauffage etc...
Y - a-t-il un service ORSTOM qui s'occupe de cela ?

Voilà les deux points que, dans un délai aussi court, il me vient à l'esprit de soulever. Je suis à votre disposition pour toute précision ou information qui vous seraient utiles.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'Y' followed by a horizontal line and a small flourish.

Yveline Poncet

OFFICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE OcéanographiqueBoîte Postale n° 1857 YAOUNDE
République Unie du Cameroun

Téléphone : 22.15.08

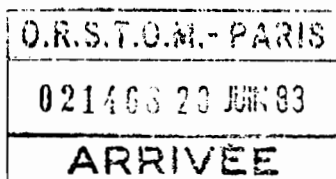
Adresse Télégraphique : ORSTOM - YAOUNDE

Yaoundé, le 10 Juin 1983

Livier VENNIN

VSN - Régisseur Délégué de
l'ORSTOM au Cameroun

à

Monsieur d'Animation et de
Reflexion sur les Services
Administratifs et Généraux
O.R.S.T.O.M.24, rue Bayard 75 008 PARIS/3/° 554/LV/NLRef : VL n° 8985 du 10/5/83

Comme VSN, je remplis les fonctions d'agent administratif au sein de la représentation ORSTOM au Cameroun. De ce fait confronté aux problèmes administratifs tant dans la gestion de la représentation que dans ses relations avec le siège, je vous fais part de mes réflexions à ce sujet.

Si réforme administrative il doit y avoir, il faut définir clairement des objectifs au regard desquels les structures en place doivent s'adapter en vue d'un meilleur fonctionnement de l'organisation. A mon avis, ces objectifs devraient regrouper :

- une meilleure gestion financière
- une meilleure gestion logistique
- une meilleure gestion du patrimoine

Le souci d'une meilleure gestion financière passe notamment par une réduction de durée dans les traitements des pièces comptables : certains bordereaux mettent 3 mois pour être remboursés, le délai entre mandatement et virement par le siège pouvant atteindre un mois ; il s'ensuit une utilisation excessive de la procédure des ordres de paiement pour parer les trous de trésorerie, des relations tendues avec des fournisseurs qui réclament paiement cash ou chèque lors de la livraison (la procédure des bordereaux de dépenses est souvent plus longue encore), un manque de relativisation dans
.../...

l'importance des dépenses, le suivi budgétaire ne pouvant se faire qu'avec 3 ou 4 mois de retard. Augmenter la régie n'est pas une solution, dans la mesure où le coût de la trésorerie est très élevé. C'est l'accélération dans la rotation des flux financiers qui est indispensable. L'informatisation doit y aider, mais le système mis en place est-il assez souple et le personnel du siège est-il informé et formé aux possibilités que cela ouvre ?

Un autre aspect de la gestion financière serait la mise en place d'un vrai suivi budgétaire qui ne se limite pas aux dépenses de fonctionnement. Le poste budgétaire le plus important au Cameroun est celui des locations et nous sommes acculés à le gérer avec beaucoup trop de pragmatisme, dans la mesure où nous ne recevons que des informations floues sur les affectations prévues (date, nature de la famille etc.... L'objectif ne devrait pas être seulement de ne pas dépasser la limite budgétaire fixée, mais de chercher comment faire des économies sur ce poste. Et on peut en faire : j'évalue grossomodo à 15% le montant des loyers de logements loués et inoccupés par rapport au montant réglé. Dans les autres centres, les postes budgétaires d'acquisition de matériel de recherche doivent faire l'objet d'une même préoccupation.

Au total cela signifie une meilleure gestion logistique dans l'affectation des chercheurs (définition précise des dates d'affectation et de départ pour ne pas louer trop tôt ou trop tard, pour acheminer et retourner le matériel de recherche dont il a besoin en fonction de ses compétences dans des délais normaux) et un meilleur ordonnancement dans l'acheminement de ces matériels (style méthode PERT).

Il serait peut être aussi utile d'envisager l'instauration partielle au générale d'un système d'indemnités de logement, voire de mobilier, qui seraient fonction du coût de la vie à l'endroit d'affectation - Ce système présenterait un double avantage : d'une part, celui d'éviter les locations inutiles; d'autre part celui d'être moins inflationniste, car il y aurait convergence d'intérêt entre les parties individuelles et administratives quant à maintenir les loyers à un niveau bas.

.../...

Au Cameroun, la gestion patrimoniale ne concerne guère les mobiliers des villas et le parc automobile qui est assez réduit. Une partie du personnel local est chargé d'assurer l'entretien de ce patrimoine. La procédure des demandes d'achat et délégation de crédits me semble cependant assez peu rigoureuse : repose-t-elle sur des normes précises (amortissement du matériel, conditions locales de dépréciation) ou uniquement subjectives ? Sa longueur en tout cas entrave parfois l'efficacité de certaines recherches : un véhicule demandé pour les élèves en octobre dernier a fait l'objet d'une délégation de crédits en avril pour des études dont les missions sur le terrain se font pendant la saison sèche, c'est à dire entre janvier et avril. Il ne pourra donc être vraiment opérationnel que l'an prochain.

Sinon, quant aux traits de la réforme, il me semble souhaitable de beaucoup plus personnaliser les contacts entre les interlocuteurs du siège et ceux des représentations. Une personnalisation accrue permet de mieux responsabiliser chacun et aussi d'accéder rapidement à une meilleure information. Elle offre en outre l'avantage de court-circuiter des circuits de transmissions anormalement longs et complexes.

Enfin, je pense qu'une initiation même sommaire des élèves aux pratiques administratives et comptables serait très bénéfique .

L. VENNIN



Nous tenons à remercier :

Mademoiselle Anne-Marie Lassudrie, qui a assuré avec dévouement la dactylographie de ce rapport, ainsi que le personnel du Service des Éditions de l'ORSTOM, pour son concours avisé, et plus particulièrement Messieurs Alain Belhandouz, Jean Berthe, Claude Chappet

et Mesdames Eléonore Decobert, Marie Hétuin et Hélène Vieillard.