

JOURNÉES D'ÉTUDES

4 - 5 - 6 SEPTEMBRE 1990

LE PROJET DE L'ORSTOM

(première proposition)

Gérard WINTER
Directeur Général de l'ORSTOM

JOURNÉES D'ÉTUDES

4 - 5 - 6 SEPTEMBRE 1990

LE PROJET DE L'ORSTOM

(première proposition)

**Gérard WINTER
Directeur Général de l'ORSTOM**

SOMMAIRE

	page
Un projet d'Établissement	5
Le futur environnement de l'ORSTOM	11
Une politique scientifique identitaire mieux affirmée et plus concentrée	17
Thème stratégique 1 "Des connaissances et des savoir-faire pour le développement"	29
Thème stratégique 2 "Des espaces scientifiques de coopération"	37
Thème stratégique 3 "Une recherche partagée"	49
Thème stratégique 4 "Le plein emploi des compétences"	59
Thème stratégique 5 "Prévoir, harmoniser, choisir"	69
Conclusions générales sur le PEO	75

LE PROJET DE L'ORSTOM

(première proposition)

UN PROJET D'ETABLISSEMENT

Il y a très exactement un an, je vous présentais ici même, ainsi qu'à nos Ministères de Tutelle, les grandes orientations d'**Une politique pour l'ORSTOM**. Je les résumais en huit objectifs fondamentaux :

- circonscrire et affirmer l'identité scientifique de l'Institut
- inventer en permanence les voies et moyens d'un partenariat scientifique incontestable
- consolider les échanges et les collaborations avec le milieu scientifique français et international, avec une priorité à l'Europe
- conduire des programmes à vocation régionale
- en déduire la carte scientifique de l'ORSTOM et mettre en oeuvre une politique d'affectation qui soient l'expression significative de notre stratégie scientifique et de coopération
- rendre notre organisation et notre administration plus efficaces et plus transparentes
- valoriser nos ressources humaines
- assurer en permanence visibilité et lisibilité de l'organisme.

Les maîtres mots de cette politique étaient :

- pour la politique scientifique : unité et ouverture
- pour l'administration : rigueur et transparence
- pour le personnel : enrichissement des carrières, concertation et communication
- pour les modalités d'intervention : partenariat Nord-Sud dans des cadres régionaux.

Et je proposais que nous donnions corps ensemble à ces vastes ambitions dans un Projet d'Etablissement de l'ORSTOM, ce PEO dont l'élaboration a marqué très fortement l'année qui vient de s'écouler.

* *
*

Projet d'Etablissement cela veut dire d'abord rassembler les hommes et les femmes de l'Institut dans un **projet commun et mobilisateur** susceptible de motiver et de responsabiliser chaque instance et chaque personne. Condition évidente d'un tel engagement solidaire, ce Projet doit **afficher des choix stratégiques** clairs, opératoires et crédibles qui soient les références cohérentes, constantes et fermes des décisions et interventions majeures de l'organisme au cours de la décennie à venir. Celles-ci étant progressivement précisées et articulées, compte tenu des moyens disponibles et des incertitudes de notre environnement, dans des schémas directeurs de trois à cinq ans périodiquement mis à jour.

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

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

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

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

* *
*

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

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

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

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

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

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

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

* *
*

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

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

Exercice difficile car :

- Il faut se garder, en ce domaine, du **piège habituel du trop général ou du trop ponctuel**. Le trop général est banal, il n'engage pas, il réduit et confond. A l'inverse, un catalogue d'actions ponctuelles ne garantit pas une cohérence d'ensemble, ne signifie pas une politique, rend impossible l'adaptation aux aléas. On ne gouverne pas avec des recettes et les recettes trop simples ne sont pas bonnes. Viser juste, ni trop haut, ni trop bas, tel est le défi.
- Il faut aussi **s'inscrire dans la durée**. Nous sommes sur une trajectoire scientifique dont les inflexions sont nécessairement progressives et doivent tenir compte d'un environnement complexe et mouvant et vous savez bien qu'un organisme qui a pour mission de travailler en coopération et pour le développement donc dans des sociétés qui sont souvent, hélas, la proie d'évolutions discordantes, voire turbulentes, doit être particulièrement attentif à préserver sa capacité d'adaptation.
- S'inscrire dans la continuité, garder une grande souplesse d'intervention ne veut pas dire aller doucement. L'ORSTOM a beaucoup à faire pour s'adapter à un monde scientifique et politique en rapide mutation. Mais, et ce fut mon leit motiv chaque fois que j'ai participé à l'instruction du PEO, la **contrainte des moyens** est très forte. On ne peut pas faire tout, partout, en même temps. La qualité de notre

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

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

* *
*

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

LE FUTUR ENVIRONNEMENT DE L'ORSTOM

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

Ce sont les éléments essentiels de cette vision prospective que je veux en préalable vous présenter rapidement car ils conditionnent ou interpellent les orientations stratégiques de notre projet.

Il est bon de rappeler en préambule les caractéristiques essentielles de l'Institut : l'ORSTOM est un organisme public français de recherche, de taille moyenne, intervenant sur l'ensemble de la zone intertropicale, couvrant un vaste champ de compétences pluridisciplinaires, assuré d'un minimum de moyens de sa reproduction et ayant une mission spécifique de coopération pour le développement.

1. LES ENJEUX

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

Les années 1980 ont montré une convergence remarquable des analyses prospectives sur les conditions d'une planète vivable à longue échéance. Ces conditions font que les processus de développement sont maintenant analysés dans des termes nouveaux : viabilité/durabilité (traduction de "sustainability"), globalité, interdépendance écologique et politique.

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

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

La recherche est déjà impliquée dans ces enjeux, mais des choix de priorités thématiques, de concentration de moyens et d'échéances s'imposent.



Cette évolution induit des enjeux particuliers dans le domaine scientifique.

Tout d'abord les grands courants de la recherche, marqués par une spécialisation et une sophistication croissantes, sont tirés par les pays du Nord. Une recherche portant sur les questions des pays du Sud doit rester adossée à ces grandes avancées pour en garder le bénéfice. L'émergence et le renforcement des communautés scientifiques dans ces pays est un enjeu scientifique et politique mondial.

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

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

2. LES ACTEURS

Face à ces enjeux, l'ORSTOM se trouve associé à des acteurs qui jouent leur partition.

2.1. Tout d'abord les acteurs politiques et scientifiques :

Les tutelles

L'ORSTOM émerge au BCRD (Budget Civil de Recherche et Développement). On peut tabler sur une stabilité de la part de l'ORSTOM dans ce BCRD si l'Institut répond à des critères de pertinence et de cohérence scientifiques. C'est l'exigence première pour un organisme de recherche.

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

Les organismes de recherche français et les Universités

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

Les communautés scientifiques internationales

La participation de l'ORSTOM à ces communautés est très variable selon les champs et les disciplines, mais il faut noter qu'il n'y a pas de communautés scientifiques organisées et structurées dans tous les domaines, comme cela existe par exemple pour l'océanographie et la recherche agronomique. C'est dans les revues internationales dites de rang A que s'expriment ces communautés. Malgré les pressions très fortes de beaucoup de commissions scientifiques de l'Institut, les "performances" de l'ORSTOM dans ces revues sont très inégales, et une perception globale de l'organisme y est encore plus difficile. Cependant, la présence internationale de l'Institut est reconnue en partie grâce à ses participations volontaristes et réussies à quelques grands programmes internationaux locomotives et à la qualité et l'originalité de ses données.

2.2. La CEE et les organismes internationaux

La CEE

L'instrument principal de la politique scientifique de la CEE est le Programme-cadre. A l'intérieur de celui-ci le programme STD 3 (Science, Technique et Développement) mobilisera 111 millions d'Ecus. Avec toujours comme objectif de faire travailler ensemble des pays européens et des institutions scientifiques des pays du Sud afin de renforcer les compétences des deux parties dans les domaines de la santé et de l'agriculture.

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

Les organisations internationales. Les CIRA. La BIRD.

Dans l'univers des organisations multilatérales, l'image de l'ORSTOM est mal identifiée, quoique positionnée dans la recherche fondamentale. Le comportement de l'Institut est considéré comme introverti et auto-suffisant. Sauf à l'OMS, il n'émerge pas avec des compétences claires, et cela tient au fait qu'il n'a pas de position organisée vis-à-vis du multilatéral.

2.3. Enfin les partenaires des pays du Sud

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

L'ORSTOM, et particulièrement en Afrique, a réalisé un ensemble de travaux impressionnants et constitué des banques de données monumentales, mais le fait est que peu de communautés scientifiques ont été promues et peu de transferts effectués. L'Institut est particulièrement attendu (mais pas seulement) en Afrique, et pas uniquement en Afrique francophone. Il est attendu aussi bien sur ses capacités de transfert que sur la promotion des communautés scientifiques, promotion qui constitue en Afrique un véritable enjeu de développement. Les pays partenaires attendent de lui que son utilité soit palpable, et sa légitimité passe par là.

2.4. Les acteurs du développement

Les acteurs du développement forment un univers que l'ORSTOM connaît peu ou mal. Cependant, un dialogue organisé avec ces acteurs est nécessaire désormais. Ils ont besoin de l'éclairage de la recherche pour orienter leurs choix, et souhaitent le montage de programmes régionaux comme bases de mobilisation nationale et de transferts. Le montage de ces programmes nécessite un dialogue constant entre la recherche et les acteurs du développement. Parmi ceux-ci, les ONG en particulier se multiplient. Elles seront de plus en plus les creusets des opinions publiques.

3. L'EQUATION DE L'ORSTOM

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

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

Pour assurer sa pleine légitimité dans le monde de demain, l'ORSTOM doit donc :

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

C'est ainsi, me semble-t-il, que se présente, à travers l'analyse prospective de son environnement, l'équation actuelle de l'ORSTOM.

* *
*

Cette équation complexe et originale est soluble pour une raison toute simple mais fondamentale que, pour moi, l'intense travail conduit en commun pour l'élaboration du PEO, a plus clairement que jamais mise en évidence.

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

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

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

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

Ces cibles sont les cinq thèmes stratégiques dont je vous proposerai tout à l'heure les termes de référence et que j'énonce comme suit :

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

UNE POLITIQUE SCIENTIFIQUE IDENTITAIRE MIEUX AFFIRMÉE ET PLUS CONCENTRÉE

I UNE PERSONNALITÉ SCIENTIFIQUE ORIGINALE

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

Pour caractériser en peu de mots soigneusement pesés cette **personnalité scientifique**, je dirais qu'elle s'exprime par des programmes de recherches :

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

Les travaux sur les deux premiers axes du PEO ont mis en évidence, beaucoup mieux que je ne puis le faire en quelques phrases, ces subtiles et fortes caractéristiques, dans des illustrations diverses, concrètes et nuancées qui manifestent la foisonnante et réconfortante richesse d'une culture scientifique originale. Je résume brièvement leurs constats essentiels, en vous renvoyant aux documents correspondants car j'ai bien conscience qu'un résumé abstrait est terriblement réducteur.

- 1/ Ces dernières années ont été marquées par une très **forte évolution des Unités de Recherche**. Malgré les conditions quelquefois difficiles de leur genèse, elles ont su, se cibler sur de véritables problématiques scientifiques dépassant l'énoncé de simples thèmes, objets ou milieux d'étude et satisfaisant sans "forçage" aux critères d'identité que j'avais proposés l'an dernier. Elles constituent l'élément clef de la mise en oeuvre de la politique de l'organisme de par leur approche systémique et potentiellement ou effectivement pluridisciplinaire.
Cette évolution a permis incontestablement une meilleure adéquation des recherches aux questions du développement et des avancées scientifiques notables grâce à l'émergence de nouveaux concepts (ou concepts "nomades") et de nouvelles méthodes, souvent par fécondation entre disciplines (concept d'état de surface, étude d'interactions entre virus du sida et parasites, concepts de l'instabilité et de la variabilité des écosystèmes, tirés de travaux sur les pêches en Afrique de l'Ouest qui ont associé physiciens, biologistes, socio-économistes, etc.).
- 2/ Pour de nombreux champs de compétences, **l'ère des inventaires** est derrière nous. Ces inventaires ont constitué ou constituent parfois encore une étape incontournable dont l'ORSTOM accepte d'assurer plus ou moins la charge, faute de pouvoir les transférer. **L'étape de quantification** des informations est franchie dans la majorité des cas, ou tend à l'être, ce qui engendre des espoirs de **modélisation** (et donc des besoins en personnels compétents) et ouvre la voie à des explications causales.
- 3/ Les technologies de collecte et de traitement automatiques de données d'une part, l'analyse de la structure intime de la matière, jusqu'au niveau moléculaire, d'autre part, conduisent à une **certaine délocalisation des travaux** de l'ORSTOM. La présence du chercheur peut désormais être plus nécessaire à l'instrument qu'à l'objet d'étude. Ceci a naturellement des conséquences importantes sur les lieux d'exercice de la recherche.
- 4/ En fait l'ORSTOM s'affirme comme un **spécialiste des échelles moyennes**. Mais la comparaison des évolutions de la plupart des disciplines fait apparaître deux tendances opposées : l'une vers des analyses de plus en plus fines, l'autre vers des analyses de plus en plus globales. Ces deux évolutions sont théoriquement complémentaires mais elles posent des problèmes de **transfert d'échelles** de plus en plus complexes que l'ORSTOM affronte avec vigueur.

Globalité (à l'échelle planétaire) et universalité (par compréhension intime des phénomènes élémentaires) peuvent ne pas être incompatibles pour un organisme comme l'ORSTOM. Cela peut même constituer sa véritable originalité. Et garder une priorité aux échelles moyennes ne condamne pas pour autant à des connaissances locales non extrapolables. Chaque niveau d'organisation a sa cohérence.

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

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

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

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

C'est particulièrement vrai pour les sciences liées à l'environnement physique, géologie et géophysique, pédologie et hydrologie. Et je rappelle qu'à l'ORSTOM, la pratique de la pluridisciplinarité au sein des sciences sociales est ancienne et diversifiée. C'est une pratique courante pour les botanistes et elle s'amorce dans les sciences de la santé (l'entomologie médicale cesse d'être un bastion).

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

D'éminentes synthèses conjuguant ex post des approches diverses

sur un concept fort ("le risque en agriculture") ou sur un sujet brûlant (la pollution des eaux continentales africaines) ont été publiées. La pratique du "service" rendu par une discipline à une autre est courante à l'ORSTOM, même si elle fait grincer des dents faute d'avoir été correctement circonscrite.

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

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

* *
*

Ce constat d'identité, de forces et de promesses doit être tempéré, puisqu'on observe inévitablement des signes de faiblesse et d'inertie qui seront autant de sujets d'examen par le Conseil Scientifique et d'axes d'efforts pour nous tous.

A nouveau, je résume un peu brutalement :

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

Si je ne puis dire formellement qu'il y a à l'ORSTOM **trop de programmes** car à sa façon, tout chercheur épris d'originalité conduit personnellement son programme, il est incontestable que la synergie de ces programmes élémentaires est insuffisante. En dépit de la forte et significative évolution signalée d'entrée de jeu en ce qui concerne les Unités de Recherche, il arrive encore que les programmes de certaines Unités de Recherche soient trop nombreux et trop disjointes et donc de portée trop réduite.

Ces Unités de Recherche sont le fruit de l'histoire et de contingences personnelles qui convergent peu à peu mais il faut souligner que **l'unité de l'Unité de Recherche** n'est pas seulement une unité de probléma-

tique mais aussi une mise en cohérence des programmes. L'expérience montre qu'elle s'affirme d'autant mieux qu'elle est animée d'une part par un chef d'Unité de Recherche faisant autorité et assumant pleinement ses responsabilités et d'autre part, par des chercheurs dont l'appartenance à l'Unité de Recherche s'accorde avec évidence avec les programmes qu'ils conduisent.

b) On peut s'interroger, de ce fait, sur **la capacité de l'ORSTOM à assumer la totalité des ambitions** thématiques et disciplinaires qu'il affiche actuellement alors que l'on identifie des thèmes où l'ORSTOM est à la fois trop peu présent et fortement attendu et alors que le seul entretien de la dynamique des disciplines existantes et vieillissantes exige un volume de recrutement et d'association considérable. A quoi s'ajoute, unanimement et justement déploré, un **besoin criant d'ITA**.

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

Il faut aussi lutter contre la tentation de la répétitivité, née de demandes pressantes de nos partenaires. Comme vient de le souligner notre Ministre de la Recherche, Monsieur CURIEN, ne confondons pas recherche et surveillance de l'environnement, même si bien entendu, la prise en charge partagée d'"Observatoires" qu'ils soient de géophysique, de démographie ou de santé publique, reste une nécessité de la recherche.

c) La **pratique pluridisciplinaire**, là où elle existe, et en dehors d'un certain nombre de programmes véritablement "déliés", reste plus souvent spontanée que réfléchie, plus aléatoire qu'organisée et donc source de difficultés et d'ambiguïtés qui freinent son élan. Sur la base du bilan d'ensemble que je viens d'évoquer et qui sera très appréciable, il reste à valoriser les démarches qui la favorise et surtout les instances, je veux dire les Unités de Recherche, qui en sont le lieu d'exercice privilégié.

Il y a lieu d'affirmer et de prouver que contrairement à une idée rampante, l'exercice de la multidisciplinarité ne se fait pas au détriment de ses propres compétences disciplinaires. C'est parce que l'on est solide dans celles-ci, que l'on peut s'ouvrir à celle-là. Mais là encore, on est en présence d'un constat d'extrême diversité des champs discipli-

naires à l'ORSTOM. Ce constat est amplifié par l'éclatement de la plupart des disciplines en sous-disciplines et en programmes trop peu coordonnés. Certaines disciplines ne sont représentées en un point que par un individu. La nécessité de regroupements est désormais bien perçue ; il faut faire des choix mais les modalités de ces choix restent indéterminées.

Conseil Scientifique, prospective des besoins, évaluation, incitations devront aider à ces nécessaires discriminations, toutes guidées par l'exigence de la qualité. Il n'est pas exclu de ce fait que soit "requisitionnée" la construction de nos commissions scientifiques actuelles.

II COMMENT AFFIRMER ET RENFORCER CETTE "PERSONNALITE SCIENTIFIQUE" ?

Il est donc clair que notre projet d'établissement ne peut être fondé que sur l'affirmation et le renforcement d'une personnalité scientifique entendue, non comme un acquis, mais comme une force qui va, qui sait où elle va et qui le fait voir.

La réponse aux questions "avec qui et comment ?", objet des cinq thèmes stratégiques énumérés, ne peut être proposée qu'avec la garantie que nos efforts sur longue période vont **se concentrer** sur des travaux répondant au double critère de pertinence et de qualité : pertinence comme adéquation aux grands enjeux du développement, qualité mesurée à l'aune de leur audience dans les communautés scientifiques. Je rappelle au passage quelques priorités et nécessités qui vont de soi et que d'ailleurs le rapport de l'Axe 2 a fait figurer dans ce qu'il a appelé les "tendances unanimes", à savoir :

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

* *
*

Ceci dit, je veux m'engager sur quelques lignes d'actions prioritaires, elles aussi, mais qui, elles, ne vont pas de soi. Je m'appuie sur certains de vos travaux et certaines de vos propositions. Je suis conscient qu'en ces domaines tout est question de souplesse, de pédagogie, d'incitation et d'ouverture à l'innovation, et je sais qu'il reviendra au Conseil Scientifique et au Conseil d'Administration de se prononcer sur certains choix fondamentaux.

Première ligne d'action :

priorité au rassemblement de l'ORSTOM sur des thèmes fédérateurs clairement affichés. Il m'a paru nécessaire et possible de repérer au sein des départements de l'Institut, les tendances qui épousent les évolutions et les enjeux décrits plus haut et d'en faire les priorités pour les années qui viennent.

Dans un monde de contraintes, c'est à ces tendances unificatrices du projet ORSTOM qu'il conviendra d'attribuer prioritairement les moyens disponibles, moyens nouveaux (propres ou conventionnels) ou moyens obtenus par redéploiement interne et association externe.

Ce projet scientifique de l'ORSTOM, ainsi fondé et tendu vers l'horizon 2000, peut se lire en affichant quelques objectifs fondamentaux qui donnent un éclairage et une dynamique particuliers ainsi qu'une synergie mutuelle aux différents départements de l'Institut. Ils peuvent se décliner en référence au "PIGBH" : la géosphère, la biosphère, les hommes en sociétés. Les objectifs s'énoncent comme suit :

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

Une première esquisse, provisoire et incomplète, des composantes de ces quatre objectifs fondamentaux, a été présentée au Conseil d'Administration et des "**Thèmes Tendanciels Globaux Pluridisciplinaires**".

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

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

D'autres enfin, ne sont que repérés compte tenu de la forte demande extérieure : développement sous ajustement, intensification des modes de production en milieu fragile, politique d'éducation et identité culturelle.

Le Conseil Scientifique aura à se pencher sur ces questions qui ressurgissent périodiquement, sans doute faute de choix clairs et argumentés.

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

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

Deuxième ligne d'action :

le renforcement du maillon stratégique des activités de recherche à l'Institut : l'Unité de Recherche.

C'est à une véritable réhabilitation de son rôle central dans la construction de la politique scientifique de l'organisme et dans sa mise en oeuvre dans des programmes collectifs contractualisés et mobilisateurs que nous sommes appelés. Il faut donner à leurs responsables les moyens d'une action faite d'autorité scientifique, de concertation incitative et de répartition de moyens. Cet objectif passe aussi par une reconnaissance concrète de cette prise de responsabilité dans le déroulement des

carrières, par la recherche des localisations les plus adaptées, par la mise à disposition de crédits d'animation, de mission et de liaison. Je demanderai prochainement aux chefs de département de me faire des propositions à cet effet.

Troisième ligne d'action :

renforcer notre système d'évaluation en articulant mieux ses différentes composantes.

Ce système à ouvrir largement sur l'extérieur doit être conçu comme source d'incitation, d'orientation et de reconnaissance et le cas échéant comme garde-fou contre certaines dérives ou lenteurs. Il convient d'une part, de mieux y associer les différentes instances statutaires de l'Institut (Conseil Scientifique, commissions, Conseils de Département) et d'autre part, de mieux conjuguer les évaluations portant sur les individus, les programmes, les Unités de Recherche et les départements. Je demanderai prochainement aux chefs de départements de me faire des propositions dans ce sens.

J'espère fermement que notre prochain Conseil Scientifique pourra se réunir sous la houlette de son nouveau président, dès la deuxième semaine d'octobre. Sur les seize personnalités nommées, six seront des personnalités étrangères ou exerçant des responsabilités dans les organisations internationales. Le projet d'arrêté reconstituant des conseils de département renouvelés a été transmis au Ministère de la Recherche en juin. L'audit du Département "Santé" commencera ce mois-ci sous l'autorité du Professeur CAPRON.

Les modalités d'évaluation des Unités de Recherche devront être précisées. Cet examen qui porte sur la cohérence des programmes et l'adéquation de leur regroupement concerne donc, à mon sens, les Conseils de Département et le Conseil Scientifique plus que les commissions scientifiques, même si celles-ci sont concernées. La concertation à Royaumont, en mars dernier, des chefs de département et présidents de commission a permis de progresser en ce domaine. Enfin, notre substantiel dispositif d'évaluation des individus doit être adapté à la prise en compte de la diversité des modalités d'exercice de la mission ORSTOM. Je dirai comment lorsque je présenterai le thème stratégique sur le plein emploi des compétences.

Quatrième ligne d'action :

clarifier et organiser les pratiques de la multidisciplinarité.

Je rappelle que la multidisciplinarité ne se fait pas au détriment de ses propres compétences disciplinaires et je reconnais que le modèle réelle-

ment multidisciplinaire ne saurait concerner dans l'avenir proche qu'un nombre limité de programmes. Les recherches de type disciplinaire peuvent et doivent être poursuivies. Il peut y avoir des Unités de Recherche pratiquant seulement une multidisciplinarité de proximité. Ces clarifications préalables n'ont pas pour but de réduire notre ambition, mais au contraire de la rendre plus crédible et plus opérationnelle.

La mission confiée à Philippe COUTY sur "sciences sociales et recherches multidisciplinaires à l'ORSTOM" a abouti au document portant ce titre que vous avez entre les mains. Sa première version a été examinée par le Comité de Direction, sa seconde version a pris en compte un certain nombre d'observations faites à cette occasion et a reçu l'accord de la commission "sciences sociales". Ce sera notre référence pour cette quatrième ligne d'action.

Il propose des distinctions épistémologiques indispensables qu'il faudra préciser et illustrer. Trois niveaux d'exercice de la conjonction des disciplines sont identifiés. Pour être très simple, je dirais qu'ils distinguent : l'addition, les échanges, le dépassement des disciplines. Reprenant à ma façon les deux séries de recommandations essentielles de ce rapport, je dirais :

- 1) qu'il faut réaliser un travail de clarification et d'information : la multidisciplinarité n'est pas un objectif en soi, elle ne s'inscrit pas naturellement dans l'ordre des choses, elle requiert une préparation et un accompagnement dont on a sous-estimé l'importance
- 2) que, sans modifier les structures de l'ORSTOM mais au contraire en renforçant la logique de la réforme de 1982-1983, on peut aménager l'exercice du pouvoir et de la gestion scientifique de manière à éviter certaines ambiguïtés et errements nuisibles. Je proposerai donc que soit créé, sous l'égide du Conseil Scientifique, et avec le concours du Bureau de Synthèse et Prospective nouvellement créé, un groupe de travail ayant pour objectifs :
 - o d'établir un bilan des acquis et des pratiques
 - o de valider les distinctions nécessaires relatives aux objectifs et au mode d'exercice de la pluridisciplinarité
 - o de caractériser l'évolution des méthodes et techniques d'investigation et de traitement des informations correspondantes, en faisant appel aux "indisciplines impliquées" déjà citées
 - o d'élaborer un aide-mémoire relatif aux étapes de construction des différents types de programmes pluridisciplinaires et un code des usages raisonnables à suivre et des engagements à prendre pour la

réalisation de ces programmes et, point sensible, pour la préparation et la signature des publications.

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

Je reconnais que la question du mode de présence des chercheurs de sciences sociales dans les départements, autres que le département SUD, n'est pas vraiment résolue. Il faut éviter l'isolement des jeunes chercheurs. On a évoqué la formule d'Unités de Recherche à dominante sciences sociales, l'intérêt de désigner un chercheur senior, spécialement chargé auprès du chef de département de cette question, l'utilité de circonscrire la notion de "service" entre départements et entre disciplines...

Cette quatrième ligne d'action est solidaire de celle relative aux Thèmes Tendanciels Globaux Pluridisciplinaires et actions incitatives correspondantes.

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

Cinquième ligne d'action : **la politique éditoriale**

Elle est produit et moteur de notre activité, expression et vecteur de notre personnalité scientifique.

Elle comporte deux volets qu'il y a avantage à bien distinguer.

Le premier concerne évidemment la publication des résultats primaires et originaux de nos différents programmes dans des revues d'audience internationale, thématiques ou disciplinaires. Il a fait l'objet ces derniers temps de réflexion approfondie et d'actions précises. Courageusement, le comité des éditions de l'ORSTOM a accepté de mettre "sous surveillance" pendant deux ans, les revues maison sous critères d'ouverture et de régularité des contributions. Je note en passant que le projet de revue : "épidémiologie tropicale" associant l'ORSTOM et l'INSERM arrive à maturité.

Le second volet correspond à l'expression de notre politique scientifique identitaire. Il doit faire l'objet, et c'est déjà en cours, d'ouvrages, de

revues et d'expressions audio-visuelles spécifiques : ouvrages de synthèse ; films qui, associant la portée scientifique et la qualité artistique, acquièrent une renommée internationale ; projet d'une revue de haut niveau et de large diffusion, présentant objets, méthodes et résultats caractéristiques des recherches pour le développement.

La stratégie des co-éditions est déjà engagée et il faudra l'accentuer, le multi-linguisme est déjà acquis et il doit s'accompagner d'efforts importants dans le domaine des traductions. Une concertation au sein des Unités de Recherche et des départements doit permettre d'identifier précocement les sujets à traiter en priorité dans les ouvrages de synthèse, et naturellement les hommes ou équipes pilotes nécessaires. Cette question sera naturellement reprise dans l'examen du thème stratégique "Des connaissances et du savoir-faire pour le développement".

* *
*

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

Il ne s'agit, si j'ose dire, que de soutenir et de mieux orienter une dynamique forte déjà acquise. Mais l'ORSTOM, ce n'est pas seulement un ensemble de programmes de grande qualité. C'est aussi une institution à vocation mondiale pour le développement, attendue comme telle. Elle doit grandir par de nouvelles combinaisons institutionnelles de telle sorte que :

- 1) l'applicabilité des résultats de ses travaux soit garantie
- 2) son dispositif de recherche sur le terrain soit partagé et intégré à un réseau dense d'associations scientifiques nationales et multinationales.

D'où les cinq thèmes véritablement caractéristiques de notre projet d'établissement :

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

DES CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

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

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

Or, je suis bien placé pour le savoir, et je l'ai vérifié à maintes reprises cette année, dans et hors **l'ORSTOM**, celui-ci **a tous les atouts** pour manifester une expertise scientifique globale incomparable sur le développement. Nos contributions passées, qu'elles aient été directes, diffuses ou différées, sont certainement impressionnantes. Encore faudrait-il, et c'est un projet que je médite avec certains d'entre vous, dresser ce bilan global sur longue période, pour faire justice enfin d'un irritant questionnement.

Notre contribution future pourra être substantiellement accrue à peu de frais et même en y gagnant en termes de pertinence scientifique, d'audience et donc de moyens et de capacités d'association. **La valorisation de nos résultats doit constituer une activité permanente de chacun et un objectif stratégique de l'Institut.**

Comprenez-moi bien, il ne s'agit pas de modifier les caractéristiques essentielles de nos programmes ni de se distraire de cette politique scientifique originale que je viens d'évoquer et sur laquelle nous devons concentrer nos forces. Il ne s'agit pas non plus de mettre en question les exigences d'une recherche de base qui a besoin de sa liberté. Il n'est que trop évident qu'un souci trop immédiat d'application stérilise. L'innovation scientifique **inattendue**, l'expérience l'a montré, est la plus porteuse d'utilité car elle modifie radicalement les données d'un

ensemble de problèmes. Il s'agit de mieux organiser et d'amplifier le transfert des connaissances et savoir-faire issus de notre production scientifique.

Les consultations et débats de cette année ont conduit à mieux identifier, ce que sont ou devraient être ces transferts en lien permanent avec les programmes, depuis le cadrage de la politique scientifique jusqu'à la restitution adaptée des résultats à certains publics ciblés.

* *
*

Je ne reviens pas sur l'importance de ce point de vue de notre politique scientifique, du cadrage de ses priorités et du rôle primordial que joueront le Conseil Scientifique, les commissions scientifiques et les Conseils de Département, ces derniers étant spécialement habilités à faire entendre les points de vue des acteurs du développement. Je ne reviens pas non plus sur l'importance d'une réflexion prospective sur l'environnement international de l'ORSTOM et la place de l'Institut dans la société, réflexion que doivent conduire ces diverses instances avec le concours du Bureau de Synthèse et Prospective récemment créé.

* *
*

Commençons par le niveau le plus élémentaire et le plus déterminant : **celui des programmes**. Il est utile de rappeler, à l'intention de divers niveaux de responsabilités concernés, que tout programme de recherche doit se traduire, plus ou moins vite, par la publication de résultats formalisés, à des échéances prévisibles. Nous retrouvons ici le concept de "**contrat de programme**" dans une pratique actualisée de la recherche pour le développement, ce contrat précisant les objectifs, les questions scientifiques posées et les modalités de réalisation (ce qui est très généralement fait) mais aussi les échéances et les produits prévus, ... ce qui est moins systématique. Il faut, c'est banal mais c'est impératif, publier nos résultats scientifiques **originaux**, dans le double sens du terme, dans des revues de portée internationale.

Il faut aussi, et c'est moins banal, donner à ces programmes ce que j'appellerai un **potentiel d'applicabilité** plus fort que celui promis par

leur adéquation aux priorités globales de l'Institut. Ce potentiel se joue **dès la conception même des programmes** en conjuguant la problématique des chercheurs et le questionnement des demandeurs ou destinataires des résultats. Il y a là une condition majeure, exigeante pour les deux parties, d'une réelle pratique de coopération, évidemment variable selon les pays et les partenaires. Il y va de la clarté et de la portée de nos engagements contractuels.

A côté de demandes et de questions qui d'emblée sont d'ordre scientifique et correspondent à nos champs de compétence, il y en a qui, trop générales, doivent être reformulées en termes scientifiques, il y en a d'autres qui ne relèvent pas des compétences de l'Institut et auxquelles nous ne pouvons pas répondre. Il y en a aussi, auxquelles nous ou d'autres, avons déjà répondu et pour lesquelles, pour éviter une répétitivité qui pourrait être sans fin et sortirait du cadre de la recherche sensu stricto, il faut améliorer la diffusion, et le cas échéant, promouvoir des actions de formation. Il y a enfin, celles qui nécessitent un changement d'échelle, par rapport aux programmes faits ou à faire.

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

Une clarification enfin sur cette question tant débattue de l'applicabilité des programmes : l'objectif premier, faut-il le rappeler, n'est pas tant de contribuer plus ou moins directement au développement de tel ou tel secteur que d'aider à se constituer des équipes partenaires dans ces pays aptes, avec le soutien de l'ORSTOM, à faire face aux questions de développement qui sont posées. Aider au développement c'est d'abord partager nos recherches.

Cependant, au delà de ce plein emploi de chacun de nos programmes, il est possible, il est nécessaire de valoriser des ensembles de programmes, de connaissances et de résultats, acquis sur longue période, sur

des espaces plus larges et selon les dimensions pluridisciplinaires et des perspectives variées qui appellent les questions de développement et d'environnement.

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

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

A confier à des chercheurs seniors très expérimentés ou à des équipes, ces synthèses, très demandées, sont nécessaires à la réflexion scientifique et indispensable à la production des autres produits dérivés, en IST, en formation, en communication. Elles requièrent, je le sais, des incitations fortes en terme de moyens et de déroulement de carrière.

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

Je ne m'étendrai pas sur ce que cela implique en termes d'IST et qui est désormais bien connu, qu'il s'agisse de notre politique éditoriale, du développement d'un véritable réseau de Centres documentaires outre-mer avec accès réel aux références ou du développement de nos compétences audio-visuelles et de notre rayonnement dans le domaine de la culture scientifique.

J'évoquerai seulement trois projets fermes et forts :

- 1/ la mise sur pied d'un programme de "**grands colloques**" **annuels internationaux** à l'initiative de l'ORSTOM et bien sûr en association
- 2/ la mise à l'étude de la faisabilité d'**une revue de haut niveau** bien sûr, inter-institutions naturellement aussi, mettant en lumière les résultats, les méthodes et les perspectives des recherches pour le développement en coopération telles que je les ai spécifiées précédemment
- 3/ la valorisation de notre capital de données dans le cadre de **Systèmes d'Informations Géographiques** bien documentés et fondés

sur des transferts d'échelle et des combinaisons de disciplines, ce qui conduira sans doute à des filtres sévères.

J'en viens maintenant à une orientation véritablement stratégique que, à échéance de dix ans, pourrait modifier substantiellement le mode de fonctionnement de l'Institut. On en a peu parlé au cours de cette année, comme si le sujet était un peu tabou. Je voudrais pourtant m'engager à ce sujet. Il s'agit **du passage de l'applicabilité des recherches à certaines formes d'application.**

Entre la pleine exploitation en termes d'IST lato sensu de nos travaux et la valorisation économique stricto sensu de certains de nos résultats, valorisation économique qu'il faudra organiser (car, j'en ai conscience, il y a là une lacune que j'ai laissé s'installer cette année), il y a un vaste espace pas toujours très bien circonscrit, peu, mal ou trop discrètement occupé par l'ORSTOM. C'est celui des **prestations de service, de l'expertise**, de l'assistance technique, **plus ou moins solvable.**

Il y a à l'ORSTOM des savoirs et savoir-faire accumulés par nos chercheurs, ingénieurs et techniciens, une expérience peu commune des réalités complexes des milieux et sociétés en développement qui se prêtent peu ou mal à des publications de type scientifique, aussi diverses que puissent être leurs formes, et qui nous sont fortement demandés. Il n'y a pas, de ce point de vue, plein-emploi de nos compétences, **il y a de l'expertise en réserve.**

Et je dis qu'il est normal, qu'il est sain, qu'il est souhaitable qu'après un certain nombre d'années consacrées pleinement à la recherche scientifique et technique, un certain nombre d'entre nous puissent, s'ils le veulent, et provisoirement, passer à un mode de travail plus opérationnel. Au demeurant, nous le faisons déjà, dans une certaine mesure et avec des difficultés de divers ordres liées à cette ambivalence, quand nous acceptons sur financement extérieur, ce que j'appellerai des programmes hautement répétitifs. Nous le faisons aussi, parfois discrètement, quand nous réalisons des travaux de consultants.

Il faut reconnaître pleinement l'intérêt pour l'ORSTOM de ces activités, les caractériser et les circonscire, les organiser et les soutenir. Elles sont vecteurs de rayonnement et d'audience, de réalisme scientifique et d'utilité sociale globale. Elles seront, si on le veut, **source de valorisation, aux divers sens du terme, des carrières.** Elles permettront d'intensifier le rapport au développement de l'ORSTOM en organisant une "médiation" par les organisations internationales, les agences de coopération, les services techniques et les ONG utilisant dans des

relations contractuelles stabilisées, l'ORSTOM comme expert. Elles seront ainsi source, non seulement de crédits comme maintenant, mais aussi d'association de compétences techniques et scientifiques, françaises et étrangères, mieux accoutumées à l'application.

Je sais que le sujet est délicat et source de controverses. L'objectif exige très certainement des conquêtes institutionnelles car il faut allier souplesse, rigueur, efficacité et transparence, il faut aussi et surtout, garantir une fécondité réciproque avec le dispositif de recherche.

La réflexion doit s'engager sur les voies et moyens de donner corps à cet objectif. Il faut sans délai faire l'inventaire de ce qui est fait, des domaines "d'expertises" éventuellement concernés, des "experts" potentiellement ou pratiquement disponibles. Des seuils et des règles doivent être fixés mais il faut avancer.

Je compte dès que possible nommer auprès de moi un chargé de mission à cet effet et dresser l'état des lieux. J'espère surtout baptiser très prochainement le second enfant de cette ambition, ce GIE d'hydrologie qui devait naître le 1er juillet et dont l'accouchement connaît quelque retard, le premier, plus modeste pour l'heure et plus personnel étant le GIS DIAL sur l'Ajustement Structurel né, en retard lui aussi, en juin dernier.

Enfin, en complément des dialogues à la base avec les acteurs du développement qu'il revient aux représentants de l'ORSTOM d'orchestrer, il faudra développer ce que j'appelle du lobbying directorial auprès des grandes institutions concernées, agences de coopération, ONG, organisations intergouvernementales.

* *
*

Je ne puis conclure sur ce thème sans rappeler que la **formation reste la forme la plus constante du transfert des connaissances**. En ce domaine, l'action de l'ORSTOM est forte, multiple, très diffuse. Elle est certainement beaucoup plus ample et performante qu'on ne le perçoit généralement de l'extérieur, toujours suite à notre dispersion constitutive. Le nombre d'heures enseignées et de stagiaires et thésards accueillis est incalculable car bien souvent ces activités relèvent du "secteur informel" cher à nos économistes. En se limitant, considérablement, au secteur formel c'est-à-dire à ce qui est promu ou

soutenu avec des moyens financiers par la Mission Technique Formation, le bilan que celle-ci vient de dresser est déjà considérable.

Il suffit donc d'intensifier, d'amplifier, de mieux organiser. Il faut surtout mettre en place les conditions d'accueil de nos partenaires étrangers pour que, chez nous, ils se sentent davantage chez eux. Il leur faut une "maison commune".

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

* *
*

Les activités de transfert, les plus classiques comme l'IST, la formation, la valorisation économique, ou les plus nouvelles comme ces activités de services semi-solvables, ne peuvent être décrétées. Elles doivent être incitées par une stratégie volontariste. Une de ces incitations fortes touche à leur réelle prise en compte dans les évaluations individuelles et les déroulements de carrière.

DES ESPACES SCIENTIFIQUES DE COOPÉRATION

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

Cependant, il reste "indéfini" et donc largement incontrôlé au niveau de l'institution, trop concentré en certains lieux, insuffisant ou trop mou quant à ses associations contractuelles, déséquilibré en ce sens que les ORSTOMIENS vont beaucoup plus chez les autres que les autres ne viennent à l'ORSTOM.

La somme d'initiatives individuelles et de décisions d'affectation prises indépendamment les uns des autres, même chacune justifiée à tous égards (*scientifique, géographique, associatif*) peut conduire à des dérives ou à des lacunes dangereuses. Pour y remédier, il faut afficher plus clairement les priorités de l'institution et mettre en oeuvre des procédures d'anticipation et de régulation pour les faire respecter. Les priorités de notre politique scientifique, même précisées et concentrées, même références rigoureuses de nos actions, ne peuvent induire à elles-seules notre carte scientifique.

Il faut préciser et argumenter les choix géographiques supérieurs, donner justification, contenu et forme à des politiques régionales, adapter, compte tenu de notre volonté d'ouverture, d'association et de partenariat, un dispositif combinant bases en France et à l'étranger, antennes dans d'autres institutions, représentations de l'ORSTOM à l'étranger, pôles et réseaux multinationaux.

Thème complexe et sensible, source de controverses et de variations dans et hors l'ORSTOM et expression significative de cette culture scientifique propre à l'Institut.

Notre stratégie en ce domaine devra être affinée et la réflexion qui a été développée dans le cadre de l'Axe 1 : "Politique scientifique et politique régionale" au cours de cette année, finalisée dans les tous prochains mois.

Mais je veux entrer dans l'arène et dessiner les lignes de force de cette stratégie.

* *

*

1/ D'abord, en ce qui concerne **les choix géographiques**, préalables à toute discussion sur le concept de politique régionale. Comme en toute matière, il y a plusieurs niveaux de choix et donc de responsabilité.

Tout en haut, il y a les grands choix géopolitiques orientés par les tutelles, combinaison subtile, ouverte, adaptable, d'une vocation et d'une dynamique scientifique globales et d'une politique de coopération et de relations internationales nécessaire au cadrage de l'image de l'ORSTOM dans la société.

Au niveau intermédiaire, ce sont les orientations scientifiques qui priment, ce sont elles qui vont déterminer des choix géographiques plus précis à l'intérieur du cadre général de référence : c'est à ce niveau que se situent les politiques régionales, comme expressions spatialisées d'orientation scientifique. A ce niveau départements et disciplines manifestent leur autonomie et leur différence.

Au niveau le plus fin, c'est souvent une demande particulière ou une initiative ponctuelle, donc parfaitement localisée, qui va orienter le choix d'un programme.

* *
*

Je voudrais me prononcer maintenant, en plein accord avec notre Président, sur **ces choix politiques et scientifiques supérieurs**.

Et d'abord, vous ne vous en étonnez pas, bien que vous n'en soyez pas tous parfaitement convaincus : priorité à l'Afrique. Pourquoi ?

Parce que c'est l'espace privilégié de notre compétitivité internationale et de notre pertinence scientifiques. Nous y avons accumulé une masse de connaissances et d'expériences d'inventaires et de modèles explicatifs de l'évolution des milieux physiques, biologiques et humains sur lesquels s'appuient et s'appuieront longtemps encore les recherches les plus originales.

Parce qu'également, et je mets cette raison sur le même plan que la précédente, nous y vivons des relations fortes, anciennes, intimes avec les communautés scientifiques nationales et les dispositifs de recherche d'un certain nombre de pays, les pays de l'Afrique francophone. Nous y avons une vocation et une expérience de coopération, des

devoirs, des engagements, des promesses, pour favoriser l'émergence ou la consolidation de véritables systèmes nationaux de recherche. Je dirais aussi que nous y avons acquis une compétence institutionnelle bien utile dès lors que l'objectif, de plus en plus affirmé mais bien difficile à mettre en oeuvre, est de combiner ces Systèmes Nationaux de Recherche en des ensembles régionaux étroitement articulés à un réseau de Centres Internationaux.

Parce qu'enfin c'est dans ce continent que se concentrent les pays et les populations les plus pauvres et que la politique de coopération de la France donne une forte priorité à ces pays les "moins avancés".

A l'heure actuelle, la proportion des effectifs expatriés employés par l'ORSTOM travaillant en Afrique est proche de 45 %. Ce n'est, je le sais très bien, qu'un indicateur très fruste et il devrait être au moins complété, ce que je ferai faire, par l'équivalent en hommes de nos missions à l'étranger et de nos accueils en France, mais il indique clairement que la priorité à l'Afrique est nettement et suffisamment marquée.

Mais attention, elle doit être **maintenue et déployée**. Les relations avec le Maghreb doivent reprendre selon de nouvelles modalités que nous sommes en train d'esquisser et surtout, la recherche africaniste ne peut être coupée du monde anglophone, d'autant que le Nigéria en Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Sud post apartheid vont constituer deux pôles majeurs du continent. Des recrutements sont à effectuer et des associés à trouver pour intégrer cette dimension géopolitique.

Nos départements viennent d'être sollicités pour faire connaître leurs perspectives en ce domaine.

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

L'Amérique Latine restera notre seconde priorité. Les problèmes scientifiques, qui nous y sont posés, sont complémentaires de ceux rencontrés en Afrique, nous l'avons amplement reconnu et prouvé depuis vingt ans au moins. Nous y avons noué de solides et confiantes

collaborations avec des communautés scientifiques et des institutions expérimentées, avec des réseaux d'universités et d'organismes de recherche organisés, avec des chercheurs et techniciens qualifiés. Certaines régions sont parmi les plus pauvres du monde et les problèmes économiques, sociaux et d'environnement s'y posent avec une acuité croissante. Les demandes sont nombreuses et bien ciblées sur certains de nos champs de compétence. Enfin il y a risque de désintégration de certaines communautés scientifiques.

Près de 150 personnes de l'ORSTOM y travaillent ou s'apprêtent à y être affectées, soit pas loin de 20 % de nos effectifs expatriés. Il y a une tendance forte, trop forte, eu égard à nos forces disponibles, à l'accélération de nos interventions dans cette région du monde. Cette tendance va de pair avec une concentration excessive sur trois pays (Mexique, Bolivie, Equateur) et, peut-être, une trop forte dispersion dans le sous-continent brésilien. Il faut stabiliser notre niveau global d'intervention dans cette partie du monde et déployer, selon diverses modalités, nos programmes sur un plus grand nombre de pays.

Nos fortes implantations dans les D.O.M.-T.O.M., en particulier en Nouvelle Calédonie et en Guyane, ressortent de deux objectifs. Premièrement : constituer des bases pour nos grands et exemplaires programmes de géophysique et d'océanographie physique qui nous valent audience internationale et participation active aux principaux programmes mondiaux sur l'environnement et le climat de la planète. Deuxièmement : devenir des pôles de rayonnement régional plus marqués pour la mise en valeur ou la préservation des ressources naturelles terrestres et côtières. Pour ce second objectif, il y a, me semble-t-il, nécessité de renouvellement plus que de renforcement des programmes et de réduction des actions répétitives grâce à un transfert progressif de compétences aux organismes scientifiques et techniques locaux.

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

Ces restrictions n'excluent pas, bien entendu, en fonction d'opportunités scientifiques ou de valorisations hautement significatives, des affectations singulières de chercheurs et ingénieurs très expérimentés

dans d'autres pays. Elles n'excluent pas non plus ultérieurement une coopération plus forte avec d'autres pays si nous en avons les moyens, c'est-à-dire si nous manifestons une capacité à accélérer notre rythme de recrutement et à promouvoir des associations à très fort coefficient multiplicateur.

* *
*

2/ J'en viens maintenant à l'intérêt de **définir des stratégies régionales** dans le cadre de ces priorités géographiques supérieures. J'en avais fait, vous vous en souvenez, un thème important mais encore indécis de mon discours de l'an dernier "Une politique pour l'ORSTOM". La notion de région comme espace englobant, en tout ou en partie, plusieurs pays, ne va pas immédiatement de soi et l'élaboration du PEO a permis l'expression, au sein de l'ORSTOM, d'attitudes diverses mais finalement assez convergentes.

Pour les représentants de l'ORSTOM à l'étranger, la notion de région est presque une évidence, pour les chefs de département et les responsables d'UR, cette notion est parfois moins immédiate mais un nombre croissant d'entre eux en viennent peu à peu à raisonner en terme de région à partir d'une réflexion scientifique sur leur domaine de compétence. Je ne m'étends pas sur les justifications profondes de ces convergences, elles sont fort bien analysées dans la synthèse de l'Axe 1 : "Politique scientifique et politiques régionales" et délimitées dans la synthèse de l'Axe 2 : "Prospective des disciplines scientifiques à l'ORSTOM". Elles ont trait aux priorités et transferts d'échelles, ces échelles à quatre dimensions qui constituent un des fondements de la structuration scientifique de l'ORSTOM. Elles s'appuient aussi sur le constat d'une tendance à la "délocalisation" de la recherche induite par les études très fines de laboratoire, l'analyse des données satellitaires et la télétransmission automatique des données, tendance qui appelle une redéfinition des "lieux d'exercice" de la recherche.

Je rappelle aussi, ce que j'ai souligné lorsque j'ai abordé le thème stratégique "des connaissances et savoir-faire pour le développement", que c'est par la conjonction et la valorisation conjointe ex-post de différents programmes s'appliquant à des espaces et à des échelles différentes que des voies pourront être trouvées pour renforcer l'applicabilité de nos travaux aux problèmes de développement et d'environnement.

C'est ce qui conduit, d'ailleurs, les représentants de l'ORSTOM à l'étranger à porter leur regard plus loin que les limites de leur pays de résidence. Les besoins qu'ils observent et les demandes qui leur sont parfois adressées ont dimension régionale, ils sont au contact d'organisations régionales, scientifiques ou non, ils mesurent l'impact des agences de coopération multilatérale qui raisonnent de plus en plus "régionalement", ils perçoivent l'intérêt de cette dimension pour les transferts et l'IST.

J'anticipe, enfin, sur ce qui va suivre en soulignant déjà que l'aide à la promotion et à la structuration de communautés scientifiques, le partenariat, ne pourront s'épanouir dans un cadre étroitement national.

Si, finalement, la notion de région apparaît comme féconde et sans doute incontournable et donc objet de politique régionale, c'est cependant à deux conditions :

- que la région ne soit pas source de contrainte mais au contraire lieu de souplesse et d'adaptation d'un projet scientifique à moyen et long terme, face à des événements conjoncturels contraires ou à des pressions trop immédiates pour des recherches répétitives
- que la région "ORSTOM", pour supprimer toute ambiguïté, ait un caractère exclusivement spatial, géographique, ce qui implique bien évidemment que tout l'ORSTOM ne pourra, si j'ose dire, être régionalisé : il y a des thèmes, des UR, des programmes, des implantations, qui ne relèvent pas de politiques régionales.

Si j'insiste un peu longuement sur cette orientation stratégique bien que ses implications pratiques ne soient pas encore suffisamment précisées, c'est parce que je suis convaincu que notre dispositif géographique reste encore trop "nationalisé" dans les divers sens du terme. Pour que simultanément l'ORSTOM gagne en stature scientifique et contribue, pour le développement, au renforcement des communautés scientifiques partenaires tout en allégeant la contrainte de plus en plus forte des moyens, il lui faut se situer au juste niveau de pertinence scientifique des problèmes qu'il doit contribuer à résoudre. Il lui faut aussi organiser les réseaux de complémentarités et d'alliances multinationales qui permettent d'atteindre les tailles critiques de la compétitivité, il lui faut alléger certaines pesanteurs du local. Bref, il lui faut se "multinationaliser avec ses partenaires" tout en gardant sa personnalité et son enracinement sur le terrain. Le terrain du multinational c'est la région.

Comment s'engager dans cet **effort de longue haleine** :

D'abord en commençant à délimiter pragmatiquement ces régions sur la base de la convergence des prospectives géographiques esquissées

par les commissions scientifiques et des projets correspondants aux axes scientifiques des départements et des Unités de Recherche. Ceci en tenant compte de la taille optimale des équipes et de la plus ou moins grande immobilisation des équipements nécessaires. L'audition des UR m'a montré que pour certaines d'entre elles, le travail était déjà bien avancé et que les départements, globalement, avaient une idée assez claire de leur carte du futur.

Il faudra, par une large consultation externe et en s'appuyant sur l'irremplaçable expérience de nos représentants à l'étranger, confronter cette carte scientifique endogène à celle des initiatives politiques et scientifiques régionales de nos partenaires et des acteurs du développement. Cela a déjà été fait sur le Sahel.

Nous en déduisons quelques premiers cadres régionaux de référence (tels que déjà, ils se dessinent au Sahel au sud du Sahara, dans la région plus englobante entourant le Sahara, dans les pays andins, dans le Pacifique-Sud, dans l'Afrique Centrale, l'Océan Indien, etc). Nous nous appuierons sur des accords-cadre avec des institutions régionales (tels que le CILSS, la Commission du Pacifique Sud, le Pacte Andin, l'IICA, l'OCCGE et l'OCEAC, etc.) auprès de qui nous nommerons des représentants de l'ORSTOM. Enfin sera assurée, avec les moyens et les procédures nécessaires, une coordination régionale sur place de nos représentants à l'étranger et de nos chefs de centre dans les D.O.M.-T.O.M.

La mise en oeuvre de telles politiques régionales aura deux implications fortes et conjointes sur la vie de l'Institut : sur les modalités de notre partenariat et ce sera l'objet du troisième thème stratégique, sur notre dispositif d'implantations à l'étranger qui sera amené à évoluer et à se différencier. La tendance déjà notée à une certaine "délocalisation de la recherche" conduit à caractériser deux types de lieux de réalisation de la recherche :

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

3/ Ceci m'introduit à la question centrale de la carte scientifique de l'ORSTOM. Pour l'essentiel, elle se traduit par un dispositif physique d'implantations et d'affectations et des caractéristiques institutionnelles d'ouverture et d'association. Il faut concilier, c'est presque une gageure mais nous en sommes capables, productivité et sécurité scientifiques, politiques régionales et partenariat, réseaux de complémentarités et d'alliances multinationales.

Je l'arborderai par ce que je pourrais appeler **les points fixes et forts** de ce dispositif, ces fameuses "bases", qu'elles soient qualifiées de bases arrières ou de bases avancées, qu'elles soient situées en France ou à l'étranger, au Nord ou au Sud. Question, qui est loin de faire l'unanimité, qui est particulièrement sensible car elle touche de près aux conditions de vie et de travail, qui conditionne la structuration des espaces de coopération de l'ORSTOM et qui, c'est vrai, a été trop lentement mûrie cette année.

Je ne reviens pas sur les données du problème, bien reprises dans le document "Analyse des contributions des implantations ORSTOM dans le PEO" et dans les synthèses des Axes 1 et 2, non plus que sur le consensus général, quant à la nécessité de lieux stables et organisés pour l'accueil au retour de l'étranger et la préparation des nouveaux projets, ni sur les multiples fonctions de ces lieux de capitalisation et de projections. Je me contente, sur ce point, de souligner la très grande diversité des formules possibles et effectives, corrélative de la non moins grande diversité des besoins, selon les axes scientifiques des départements et les exigences de l'excellence disciplinaire.

Mon diagnostic et les orientations stratégiques en ce domaine, portent sur quatre points :

- a) On sait aller chez les autres, on ne sait pas bien faire rentrer les autres chez nous.** J'ai obtenu des statistiques très significatives à ce sujet. Nous accueillons, certes, beaucoup de jeunes et de chercheurs en formation mais peu de chercheurs expérimentés. C'est l'inverse, pour nos mouvements vers l'extérieur. Comme je l'ai dit à Dakar, comme il faudra y arriver à Bondy, Montpellier et ailleurs, un critère précis et fort d'organisation de ce que nous appelons nos bases, doit être l'attribution d'une certaine proportion de nos mètres carrés, ces si chers m², à des chercheurs non orstomiens expérimentés et à des cycles organisés de formation.
- b) Oui, nous avons besoin de points d'ancrage forts, ces fameuses bases** qui garantissent absolument, ou presque, la disponibilité, la maîtrise, le développement des équipements lourds et mi-lourds, et

des méthodes correspondantes, caractéristiques du mode de recherche à l'ORSTOM. Ces laboratoires propres, doivent être en nombre limité car notre souci de mieux intégrer les orstomiens dans la communauté scientifique nationale et européenne et étrangère, militent pour la création d'antennes et de bases d'accueil, thématiques ou disciplinaires, dans d'autres institutions de recherche.

Il faut donc bien circonscrire cette catégorie de laboratoires propres. Comme on l'a déjà dit, elle se caractérise par le croisement original d'une chaîne cohérente d'outils non transportables et de programmes multiples et mobiles émanant de diverses unités de recherche. Cette cohabitation, autour d'un même outil de données, d'objets, de thématiques, de disciplines différentes est source d'innovation dans les concepts et les méthodes. Il s'ensuit que les critères d'organisation et donc d'affectation pour ces bases ouvertes sont les suivants :

- emploi d'équipements structurants au service des terrains et de la pluridisciplinarité ;
- valorisation du capital de données, références et collections
- accueil et formation de chercheurs associés et partenaires
- développement de liaisons institutionnelles avec le tissu scientifique français, européen et international. Les dilemmes classiques pour ces bases, dans ou hors ORSTOM, au nord seulement ou aussi au sud (malgré une fiabilité moindre, un coût supérieur et souvent disproportionné à la taille des communautés nationales directement concernées), ne peuvent être tranchés brutalement, ni au cas par cas, ni par l'ORSTOM seul. Une formule intermédiaire est d'ailleurs possible. Elle consiste à garantir à ce type de laboratoire, une vocation régionale et d'autre part à grouper les moyens de plusieurs institutions dans un même lieu, dans le cadre d'une concertation internationale. C'est l'hypothèse que nous explorons pour le Centre de Brazzaville. Une perspective dynamique à dix ans, pourrait être de constituer un ensemble cohérent d'une dizaine de bases propres et conjointes : cinq bases propres à Bondy, Montpellier, Brest, Nouméa et Cayenne et à peu près autant de bases conjointes dont trois ou quatre en Afrique et peut-être une en Europe et une en Amérique Latine. Il convient en tout cas, face aux turbulences que nous affrontons çà et là, de conclure rapidement, c'est-à-dire dès cette année pour passer aux actes dès l'an prochain, la réflexion largement amorcée sur les schémas d'orientation de nos centres métropolitains et sur la localisation et le statut des laboratoires outre-mer absolument nécessaires.

Les responsables de Bondy et de Montpellier y travaillent activement ; le département MAA le plus concerné pour ce qui concerne le dispositif outre-mer, affine ses objectifs et ses propositions ; la Direction Générale, en liaison étroite avec le Ministère de la Coopération et avec ses partenaires, instruit le dossier de Brazzaville, s'attache à bâtir un avenir exemplaire à Dakar, suit avec une attention extrême, l'évolution de la situation à Adiopodoumé.

c) Je ne voudrais pas polariser outre mesure l'attention et les efforts sur ces "bases". L'expérience montre très heureusement, qu'il existe nombre d'autres formules stables, fécondes, remarquablement favorables à notre politique scientifique et très propices à **l'insertion de nos chercheurs dans la communauté scientifique nationale et internationale**. Antennes de l'ORSTOM dans d'autres établissements, représentations de l'ORSTOM à l'étranger constituées en modestes "Centres" d'accueil et de logistique, accueils organisés dans le cadre de GIP, de GIS, ou d'actions conjointes, mises à disposition contractualisées sur programmes, unités de recherche associées, les formules ne cessent de se diversifier et de se compléter en des réseaux souples et adaptables, au nord comme au sud, même si des lacunes, en matière de santé et d'agronomie, restent évidentes. Je note qu'à l'heure actuelle, environ 400 personnes de l'ORSTOM, soit 50 % des effectifs des chercheurs titulaires, travaillent au sein de structures de recherche non ORSTOM, 160 au nord, surtout en France, 240 au sud, soit, pour ce dernier chiffre, 45 % des personnels expatriés. L'effort à consentir n'est pas tant quantitatif que de rigueur et de déploiement sur l'Europe. Les formules contractuelles et non pas individuelles doivent être promues, avec plus de fermeté quant aux priorités scientifiques d'intérêt commun et de rigueur, quant à leurs modalités d'exécution. Quant à la collaboration avec nos homologues européens, elle doit, elle aussi, se traduire par une coopération décentralisée, c'est-à-dire à l'initiative des unités de recherche et des équipes, sur programmes assurant complémentarité et synergie. Le rôle d'appui, d'orientation, d'information, de notre Délégué aux Affaires Européennes, affecté cette année au CLORA à Bruxelles (Club des Organismes de Recherches Associés) sera essentiel, mais il ne peut remplir en cette matière comme en d'autres, la prise de responsabilité des chefs d'unités de recherche. L'objectif est de créer un réseau de laboratoires et de compétences européens capable d'intervenir en cas d'urgence sur des problèmes ou de mener des recherches stratégiques.

J'ai, sous les yeux, une liste, finalement impressionnante, de réalités, d'initiatives, de projets récents qui montre que ce réseau de complémentarités et d'alliances se développe activement en France et s'amorce en Europe.

Nos relations avec le CNRS, l'INSERM, l'IFREMER, les Universités se renforcent. Elles sont appelées à prendre corps dans divers domaines avec le CEMAGREF avec qui nous signerons bientôt un Accord-Cadre.

Elles prendront un nouvel élan avec l'INRA grâce à un certain nombre de nouveaux liens spéciaux.

Quant au CIRAD, notre frère sur le terrain, notre associé institutionnel, il est notre partenaire dans un nombre croissant de ces collaborations avec les autres organismes que je viens de citer. Nos associations sur la télédétection (je me réfère au projet à peu près bouclé de la Maison de la Télédétection à Montpellier), l'Aquaculture, les questions de "Développement sous Ajustement" montreront que notre collaboration déborde de plus en plus les domaines des sciences végétales, l'agronomie et de l'agriculture lato-sensu. Cette capacité croissante à s'associer avec des organismes nationaux et internationaux a son exact équivalent et donc sa juste complémentarité avec le partenariat avec les communautés scientifiques du sud que je vais aborder dans un instant. L'ensemble participe de cette ouverture multi-nationale, qui dans le respect de notre statut d'EPST français et de notre personnalité, traverse chacun des thèmes stratégiques.

* *
*

d) En fait ce qui manque donc à notre **dispositif**, à notre espace scientifique de coopération, ce n'est pas tant qu'il soit mieux dessiné, c'est qu'il soit **mieux reconnu et respecté**. Si, au sein de l'ORSTOM, chaque décision d'affectation est prise indépendamment des autres ou indépendamment d'un département à l'autre, il peut y avoir inadéquation entre choix géographiques et réalité des affectations. Et il faut donc introduire un minimum de procédures, de régulation inter-départementale dans les affectations et d'ailleurs aussi, car tout est lié, dans la signature des conventions contractuelles. Ce sera un des objets du cinquième thème stratégique qui porte, pour l'essentiel, sur les conquêtes institutionnelles. Si l'on constate aussi, que le choix

de certains programmes, voire certaines demandes de changement d'UR, semble parfois moins motivé par des raisons scientifiques que par des préoccupations personnelles, au demeurant tout à fait légitimes, c'est aussi parce que les conditions de vie professionnelle et familiale sont plus attractives ici qu'ailleurs et il y a alors nécessité de remédier à ces déséquilibres dans le cadre de notre politique de personnel et d'expatriation, ce qui concerne le quatrième thème stratégique sur le plein-emploi des compétences. Tout ce qui précède, converge en tout cas sur **l'importance de nos procédures d'affectation**. Elles ont déjà fait l'objet cette année, d'une formalisation nouvelle assurant une meilleure concertation des instances concernées. Mais cela n'a pas suffi à arrêter certaines dérives. Elles doivent être plus précoces et s'inscrire dans le cadre d'une programmation souple et globale prenant en compte les cadrages stratégiques et **l'ensemble des moyens** (je note, par exemple, que l'ORSTOM affecte l'équivalent de 200 hommes à l'étranger sous forme d'accueils, d'allocataires, de VSN et de VAT qui ne relèvent pas de la procédure d'affectation mise en place pour le personnel titulaire). Cette régulation des affectations associant plus précocement, plus clairement et plus globalement, les chefs de département et d'unités de recherche d'une part, les chefs de centre et représentants de l'ORSTOM d'autre part, est urgente. Elle sera l'objet d'un premier examen dès vendredi entre le Comité de direction, les représentants de l'ORSTOM à l'étranger et les chefs de centre. Elle sera conduite, en fonction des objectifs de recherche, d'association et de partenariat et non pas déduite de quelque taux objectif et a priori d'expatriation, inapte à exprimer cette exigence de pertinence scientifique prenant en compte les échelles d'étude, la délocalisation partielle des travaux, la lutte contre le répétitif.

* *
*

C'est cette charte en quatre points (faire entrer l'extérieur, la dizaine de points d'ancrage, le réseau des implantations et associations, la régulation des affectations) que je vous propose pour guider la définition de notre espace de coopération.

UNE RECHERCHE PARTAGÉE

C'est bien là l'expression centrale qui résume peut-être le mieux notre singulière vocation, et notre expérience dans ce qu'elle a de meilleur, de recherche scientifique pour le développement en coopération.

Depuis dix huit mois, le mot de "partenariat", si souvent répété, guide notre politique et nos décisions. Il a été au coeur de bien des débats du PEO. Mot trop important pour en faire un slogan mais qui rappelle en permanence un certain nombre d'exigences vitales pour l'Institut.

Avant d'en tracer les justes objectifs, les voies et les moyens, je voudrais proclamer solennellement un état de fait puis apporter un certain nombre de clarifications essentielles.

L'état de fait, c'est le suivant. **Le partenariat, de nombreux orstomiens en font depuis longtemps** et n'ont pas attendu ce mot pour en vivre pleinement les exigences. Ils le pratiquent bien, avec ténacité, désintéressement et aussi avec la discrétion qui s'impose en pareille matière. C'est loin d'être facile. Partager une recherche, sous quelque forme que ce soit, c'est donner une partie de soi-même (de son temps, de son expérience, de sa problématique, de ses tous premiers résultats). Il devient alors plus difficile et plus long d'obtenir des résultats et de produire des publications. Ce don, par nature, se prête mal à l'évaluation, la promotion, la valorisation, quoiqu'on puisse en dire ou en penser ailleurs. De ce point de vue, les chercheurs de l'ORSTOM sont incomparables.

Mais vous l'avez bien compris, le défi pour nous c'est, sans seulement compter sur le dévouement et le désintéressement, **mettre l'institution dans son ensemble** (son organisation, ses moyens, son mode de fonctionnement, ses critères de choix et d'évaluation) mieux en état de partager ses recherches. Le partenariat c'est certes d'abord une relation privilégiée entre personnes mais qui doit être assumée par l'institution.

Quant aux clarifications ou rappels liminaires, les voici :

- 1/ Le partenariat, c'est partager nos recherches, ce n'est pas se diluer dans des structures scientifiques étrangères. D'où cette exigence de rigueur et d'excellence de notre politique scientifique posée comme

principe fondateur d'une dynamique à long terme, d'où celle aussi de savoir accueillir et pas seulement se mettre à disposition.

- 2/** Le partenariat se différencie des associations scientifiques de droit et de mode communs en ce qu'il est une démarche qui vise à aider à la constitution d'un potentiel scientifique maîtrisé et autonome dans les pays du Sud. Pour faire court, le partenariat réussi débouche sur l'association.

Le partenariat, soit dit en passant, ne doit pas être assimilé à la coopération technique pour le développement. D'abord parce que c'est la participation des chercheurs des pays concernés aux programmes de recherche pour le développement qui constitue la garantie la plus intime et le vecteur le plus efficace d'adéquation des résultats de ces programmes aux priorités du développement et aux choix des sociétés. Ensuite parce que, si besoin est, une coopération plus immédiate passe par une politique de valorisation et de transfert qui relève d'un mode d'organisation spécifique.

- 3/** Partager nos recherches, selon ces perspectives, c'est aussi un pari que nous engageons mais que nous ne pouvons bien évidemment tenir seuls. Face aux coûts nécessaires pour atteindre des masses critiques, face à la compétitivité internationale, face aux difficultés politiques et pratiques d'un bilatéralisme trop étroit, et pour soutenir dans la durée des pôles de recherche nécessairement à rayonnement régional, il faut inscrire notre effort, sans l'y fondre, dans des réseaux, associations et financements multinationaux et ouvrir nos structures à des participations multinationales, européennes et africaines.

- 4/** Enfin, les représentants de l'ORSTOM à l'étranger sont en première ligne pour assurer le plein-emploi et la pleine efficacité des instruments de partenariat dont nous disposons déjà, comme pour promouvoir les synergies de programmes et de moyens reconnus nécessaires.

Tout ceci découle des autres dimensions déjà évoquées de notre Projet d'Etablissement mais devait être ici rappelé et précisé dans cette perspective du partage de nos recherches.



Les conséquences de ces prémisses dictent une démarche qui doit être cependant fortement adaptée aux conditions très différentes qui prévalent dans les diverses régions du monde quant à l'écart restant à combler entre partenariat encore nécessaire et objectif final d'association.

Avec toutes ces modulations de fait, je rappelle que cette démarche esquissée l'an dernier, largement pratiquée cette année et activement discutée et approfondie dans le cadre de l'élaboration du PEO, repose, en ce qui nous concerne directement, sur cinq lignes d'actions immédiates : le dialogue, la contractualisation, l'ouverture de nos structures, le plein-emploi des instruments de partenariat pour la formation et l'accompagnement de jeunes chercheurs, une politique d'emploi adaptée. Et, ceci ne préjuge pas de notre nécessaire mobilisation en faveur d'initiatives plus nouvelles, internes ou externes.

1/ Le dialogue :

Il doit, à la base, naître dès la conception des programmes et se poursuivre jusqu'au transfert des résultats. Il doit, au sommet, concerner les autorités nationales, politiques et scientifiques, dans leur ensemble. C'est ce que nous avons fait à plusieurs reprises cette année pour présenter les lignes directrices de la politique de l'ORSTOM, la concrétiser en l'adaptant aux conditions locales et grâce à l'identification en commun de programmes forts à moyen terme. Il revient aux représentants de l'ORSTOM d'assurer la permanence de ces dialogues et l'articulation des deux niveaux. Mais ce dialogue ne doit pas rester bilatéral et il doit naître au niveau même de la conception de la politique de l'ORSTOM. Comme, pour l'heure, nos instances, conseils et commissions, ne s'y prêtent guère en raison des règles statutaires qui les régissent, nous avons décidé, le Président et moi-même, d'organiser chaque année une réunion de concertation avec des représentants éminents de nos partenaires. La première aura lieu en mars 1991.

2/ La contractualisation :

Le cadre institutionnel à trois niveaux, formalisant des principes de coopération avec des pays ou des institutions intergouvernementales, se précise et se complète peu à peu :

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

niques avec lesquelles l'ORSTOM engage des programmes conjoints à moyen terme

- avenants annuels pour le suivi des programmes et l'engagement des moyens en distinguant, classiquement, trois catégories de programmes :
 - programmes conjoints
 - programmes proposés par l'ORSTOM et conduits à son initiative, intéressant le partenaire
 - programmes de l'institution partenaire que l'ORSTOM peut aider ou accompagner.

C'est sur les niveaux supérieurs et inférieurs que les efforts doivent porter en priorité.

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

La Direction Générale attache une importance particulière à cette question. Elle a, ces derniers mois, avec le concours très actif de ses représentants à l'étranger, amorcé les concertations et clarifications nécessaires avec les autorités politiques françaises et étrangères concernées. Plusieurs accords-cadre sont en cours d'élaboration. Les projets d'accord-cadre avec le Sénégal et avec la Bolivie sont en cours de transmission aux autorités de ces pays. Ceux concernant le Togo et le Maroc sont prioritaires.

A l'opposé, la prolifération des conventions de toute nature et de tout modèle, traitées de manière trop uniforme alors qu'elles n'engagent guère ou à des niveaux très variables, et dont on suit difficilement l'exécution et les échéances, n'est pas le signe d'un partenariat rigoureux. La création prochaine d'un Bureau des Conventions, au sein du Service des Relations Extérieures, mais en liaison très étroite avec les Départements et avec le Service Financier, devrait permettre d'aider au resserrement progressif et à la déconcentration des responsabilités de ce très imposant dispositif contractuel et juridique.

3/ L'ouverture de nos structures :

On ne répétera jamais assez que la pleine efficacité du partenariat résulte sans conteste, comme cela se fait au Maghreb, en Amérique et en Asie du Sud Est et comme cela se transpose en Afrique au Sud du Sahara et à Madagascar, de l'intégration d'équipes et de cher-

cheurs de l'ORSTOM dans des structures nationales pour participer à des programmes conjoints offrant les meilleures garanties sur le plan scientifique. Mais on doit souligner à nouveau que ceci doit s'accompagner du mouvement inverse.

Comme l'écrit l'un de vous : "Il faut garder à l'esprit que l'aventure de la recherche est matière de curiosité et d'ouverture d'esprit. De la part des "orstomiens" dont la vocation est basée sur la découverte d'autres conditions que celles de leur lieu d'origine, il serait contradictoire de favoriser le cantonnement des chercheurs du tiers-monde à leurs structures nationales et à des problèmes strictement locaux".

Ouvrir nos structures, c'est accueillir des chercheurs étrangers expérimentés dans des laboratoires propres ou partagés, spécialisés, à vocation régionale.

Ouvrir nos structures, c'est aussi permettre l'accès à nos réseaux, bases et banques de données, aux publications et supports audiovisuels, c'est favoriser les rencontres et multiplier les débats, conférences, ateliers, colloques. Un des rôles importants de nos représentations à l'étranger, avec l'aide de la DIST, c'est de permettre à nos collègues partenaires comme à nos chercheurs, l'accès commode à l'ensemble du dispositif ORSTOM et de ses associés du Nord et du Sud. C'est dans ce sens et pour cela, qu'avec l'aide du Ministère de la Coopération et du Développement, nous développons aussi vite que le permettent les moyens, cette infrastructure d'accueil, d'ouverture, de documentation.

Cette hospitalité, au sens fort du terme, doit s'organiser dans nos installations métropolitaines. Ne serait-ce qu'au niveau de l'accueil des visiteurs étrangers, de la prise en charge personnalisée des problèmes d'ordre divers qu'ils ont à résoudre, le Siège est loin de donner la sensation que l'ORSTOM c'est aussi la maison de nos partenaires. Il lui faudra imiter Montpellier en ce domaine.

Ouvrir nos structures c'est enfin, et voilà qui est plus nouveau, ouvrir nos instances consultatives, d'orientation et d'évaluation, ces conseils et commissions qui à l'ORSTOM, plus qu'ailleurs, jouent ou vont rejouer un rôle si important.

Comme l'écrit l'un d'entre vous : "L'ORSTOM est présent depuis plus de quarante ans sur un continent, mais n'a pas ouvert ses structures d'évaluation à la communauté des chercheurs. A force de chercher la parité chercheur-administration, ou élus-nommés, on a oublié la représentation des communautés scientifiques du Sud. Personne ne

s'offusque que des chercheurs européens siègent au Conseil Scientifique de l'ISRA, la réciproque doit être vraie, et l'ORSTOM doit intégrer dans ses instances scientifiques davantage de chercheurs du Sud de renom".

Ce chercheur a raison. Et d'une façon ou d'une autre, il faudra s'y employer ce qui, par exemple, pourrait conduire à terme à réexaminer la constitution des Commissions Scientifiques, réexamen qu'appellera peut-être aussi, on l'a vu, la constitution et l'évolution des disciplines elles-mêmes. Les futurs Conseils de Département devront marquer aussi une avancée significative en ce domaine. Quant au tout prochain Conseil Scientifique, même s'il comprendra parmi les seize personnalités nommées, six personnalités étrangères ou d'organisation internationale, il ne peut constituer, vu les exigences de sa structure, un lieu de concertation suffisamment élargie avec nos partenaires du sud. D'où le projet de concertation annuelle ad hoc au niveau le plus élevé avec ceux-ci.

Enfin on pourrait, sans plus tarder, dans nos représentations et centres à l'étranger, créer des conseils scientifiques comprenant personnels de l'ORSTOM, chercheurs nationaux d'autres institutions ainsi que des représentants des utilisateurs potentiels de la recherche, permettant périodiquement et par thème information, concertation, suggestions réciproques.

4/ Le plein emploi des instruments de partenariat :

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

Nous disposons maintenant, grâce aux moyens spécifiques renouvelés et renforcés, que nous accordent à cet effet nos ministères de tutelle, d'une gamme assez complète et souple d'instruments, depuis les allocations de recherche fléchées ORSTOM et les contrats de formation-insertion jusqu'aux contrats d'association en passant par les stages et les accueils de courte durée.

Ces deux dernières années ont vu une accélération significative du déploiement de ces instruments. Depuis un an, 83 contrats d'association ont été formalisés, les contrats de formation-insertion pourront bientôt concerner une dizaine de pays au lieu de trois il y a deux ans, les stages pris en charge formellement par la Mission Technique Formation en 1989 ont représenté l'équivalent de 80 hommes par an et cette

même année 40 chercheurs étrangers ont bénéficié d'accueil de courte durée. Enfin, le nombre de bénéficiaires étrangers d'allocations fléchées ORSTOM, bien qu'encore insuffisant, augmente.

Je connais, comme vous, les limites et les difficultés de la mise en oeuvre de ces instruments, en particulier du plus nouveau et du plus significatif d'entre eux, les contrats d'association. La formule est un début et un appel à des ambitions et collaborations plus vastes. Les crédits sont modestes, la durée envisagée est un peu courte, il faut surmonter de multiples inerties et éviter les risques de "clientélisme". Il est essentiel que les Unités de Recherche identifient avec rigueur puis accompagnent de près les chercheurs et programmes concernés. Les résultats devront être évalués au bout de deux ans par les Commissions Scientifiques. Au Cameroun, une charte de mise en oeuvre de ces contrats a été mise au point avec nos partenaires. Elle pourra servir de référence dans d'autres pays. Les représentants de l'ORSTOM ont un rôle absolument essentiel à jouer pour la réussite de cette expérience.

Nos moyens ne sont évidemment pas à la hauteur des besoins et de nos ambitions. Il faut donc favoriser une concentration des moyens, provenant de différentes sources, sur un nombre limité d'équipes et une certaine unité d'action avec les autres institutions du Nord.

Enfin, le choix des chercheurs et des équipes doit s'opérer dans la transparence et ne pas être uniquement dépendant des accords de coopération institutionnels. Peut-être, comme le suggère l'un de vous, pourrait-on imaginer des sortes d'appel d'offre, permettant de privilégier le choix des hommes sur celui des institutions, tout en restant dans le cadre d'une politique globale de coopération ?

J'en termine avec ce chapitre consacré aux instruments de partenariat en soulignant qu'ils forment un ensemble cohérent d'accompagnement de futurs et de jeunes chercheurs et équipes. La Mission Technique Formation est évidemment concernée pour l'orientation des uns et des autres vers telle ou telle formule ou cursus de formation, les services relevant du Secrétaire Général ont à en assurer la gestion pratique, mais la mise en oeuvre d'ensemble relève de notre politique de coopération. C'est pourquoi sera créé prochainement un Bureau ad hoc au Service des Relations Extérieures.

5/ Une politique d'emploi adaptée aux objectifs du partenariat :

Ces questions de recrutement, de salaire et d'emploi sont les plus sensibles, elles touchent au coeur des réalités, elles sont particulièrement complexes et certaines initiatives peuvent avoir des consé-

quences incalculables. Elles demandent donc examen très approfondi et concertations, fortes et multiples. Je ne peux cependant les esquiver et j'ai commencé d'ailleurs à poser les problèmes au sein de l'Institut et à en entretenir nos tutelles. Leur instruction doit faire partie du PEO.

Voici donc quelques questions, à suggestions implicites et que j'espère pas trop "impudiques". Je les soumets de manière ramassée à votre appréciation, sachant qu'elles demanderaient à être longuement explicitées, et très fortement nuancées selon les lieux d'application. Elles s'inscrivent nécessairement dans le cadre de "la problématique générale de l'Axe : Politique de l'emploi du PEO" et sont donc abordées dans les documents de synthèse et de travail correspondants.

- En matière de **recrutement local** et compte tenu des orientations concernant les bases propres et partagées à l'étranger, n'y a-t-il pas lieu de promouvoir une politique globale de recrutement, de carrière, de formation et donc de salaires incitatifs, permettant de recruter un nombre croissant de techniciens et assistants de recherche nationaux ? Il faut, c'est évident, accroître substantiellement le niveau moyen de qualification du personnel de recrutement local. Mais il faut simultanément définir l'orientation à long terme de leur statut et savoir quel point d'équilibre on vise entre personnel ORSTOM et partenariat dans la rénovation des conventions collectives pour garantir l'objectif de renforcement à long terme des **dispositifs nationaux**.

Pour, en cette matière, assumer le passé sans compromettre l'avenir, pour assumer une double exigence d'efficacité scientifique et de coopération, il nous faudra des moyens exceptionnels, notre ligne budgétaire correspondante étant parmi les plus "saturées" de notre budget.

- Ne peut-on d'ailleurs grâce à un nouvel instrument de partenariat, une sorte de ligne "644 bis", multiplier les possibilités de contrats à durée déterminée au profit des compétences locales, y compris de chercheurs, et dans le cadre d'un système global d'optimisation des coûts de gestion ?
- Est-il décidément impossible de réduire les écarts d'allocations, voire, seulement, d'assurer, sous une forme ou une autre, le complément de moyens de subsistance permettant à nos partenaires en formation sur place de se consacrer pleinement à la recherche ?
- Enfin, si la réflexion demeure insuffisamment approfondie et quelque peu réticente sur l'opportunité de recrutements d'étrangers sur des postes de titulaire (qu'il s'agisse d'intégration dans le corps, de poste

d'accueil ou de contrats à durée déterminée), ne peut-on s'accorder sur l'intérêt, non seulement d'ouvrir l'ORSTOM à des chercheurs européens mais aussi à des chercheurs des pays du Sud dès lors que leur qualification est la meilleure et qu'ils sont disponibles (c'est-à-dire non intégrés dans des institutions à qui nous lient des accords de coopération) ?

6/ De quelques initiatives à plus long terme :

Cet objectif global de partager des recherches ne pourra être atteint que s'il est partagé par la communauté scientifique internationale et les agences de coopération pour le développement.

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

Ce problème pourrait être, pour partie, réglé par la création, proposée à la CEE par le gouvernement français, d'une Fondation Internationale pour la Recherche en Afrique, concentrée, au moins pour ce qui concerne la partie la plus fondamentale de la recherche, vers la création de pôles d'excellence conçus à l'échelle régionale.

Enfin je voudrais, comme je l'ai fait en matière de valorisation, souligner une distinction essentielle qui pourrait donner naissance à long terme à une innovation institutionnelle forte. Partager des recherches ce n'est pas exactement la même chose qu'aider à bâtir, à financer, à garantir, à évaluer de bons programmes et de bonnes équipes. Cette coopération technique dans le domaine scientifique relève de ce qu'on appelle "une agence de coopération", et de ce que pratiquent institutions et fondations nord-américaines et le CRDI canadien. Ne peut-on imaginer de valoriser à cet effet notre capital de connaissance, de relation, d'expérience ? N'y aurait-il pas un certain nombre de nos chercheurs expérimentés pour se captiver pour un tel projet ?



LE PLEIN EMPLOI DES COMPÉTENCES

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

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



Je sais que pour être crédible à ce propos, et avant tout projet à long terme, **quelques préalables** doivent être levés, quelques signes doivent être manifestés. Vous les attendez et vous avez raison. Ce fut ma préoccupation première et pressante toute cette année. Grâce aux efforts acharnés et au savoir-faire exceptionnel de notre Secrétaire Général et de notre nouveau Chef du Service du Personnel, grâce à la compréhension du Ministère de la Recherche et malgré les inerties d'usage, nous arrivons au moment où les premiers fruits significatifs de cette obstination commune sont recueillis ou à portée de la main.

Il reviendra au Secrétaire Général de vous présenter ces premiers résultats jeudi après-midi. Permettez-moi de citer les plus importants :

- Le budget 1991 de l'ORSTOM comportera un nombre important de transformations d'emplois, conforme à l'objectif d'alignement sur 3 ans des Accords de la Rue Descartes. Il y aura 100 **transformations d'emplois** pour les chercheurs et 26 pour les ITA.

- Le nombre de création de postes d'ITA sera plus que doublé (15 au lieu de 7), celui des chercheurs en légère augmentation.
- **L'indemnité pour Fonctions d'intérêt collectif** est inscrite au budget 1991 et nous ne désespérons pas d'en pouvoir anticiper exceptionnellement l'attribution pour les niveaux de responsabilité les plus élevés.
- Un texte aménageant, dans le sens de la justice et des attentes du personnel, les conditions d'application à l'ORSTOM du **décret de 1967** sur l'expatriation a reçu l'accord des ministères concernés, a été signé par le Ministère de la Recherche et de la Technologie et transmis au Ministère du Budget il y a un mois.

Le budget 1991 en permet la mise en application progressive.

- Après la parution fin juillet au journal officiel du Décret-cadre modifié, le projet de décret apportant une première série d'aménagements au **décret particulier** relatif aux statuts du personnel de l'ORSTOM a été signé par le MRT et transmis il y a quelques jours aux autres ministres signataires. Il rend beaucoup plus opérationnels les jurys d'admissibilité, prévoit pendant 3 ans l'élargissement du nombre d'emplois réservés aux concours internes et des possibilités d'accès aux corps supérieurs.
- Je rappelle enfin que dès janvier 1990 la **limite d'âge** pour les concours internes ITA a été supprimée et celle pour les recrutements de chargés de recherche abaissée.

Venons-en maintenant à l'avenir, aux lignes de force d'une politique à long terme basée sur le plein emploi des compétences.

* *
*

L'expérience vient de montrer à nouveau qu'en ce domaine "l'à peu près" ne suffit pas. Il doit se traduire en fin de compte par la mise en œuvre de mesures, de financement, de textes précis, souvent complexes, de caractère juridique et technique dont les incidences à long terme sont parfois difficiles à apprécier.

Leur mise au point est donc affaire de spécialistes mais pour éviter ce que l'on appelle les "dérives technocratiques" elle doit être accompagnée d'une concertation large, permanente, très transparente avec les person-

nels et leurs représentants, dans le cadre de toutes les instances statutaires prévues à cet effet. Tant il est vrai que le plein emploi des compétences c'est aussi le fruit d'un état d'esprit et d'un mode de travail en commun. C'est peut-être plus long, mais on va aussi beaucoup plus loin.

C'est le principe qui me guide, c'est aussi celui qui a guidé les travaux sur l'Axe 5 et qui grâce à cette heureuse conjonction de la concertation et du savoir-faire a abouti à l'excellente synthèse opérationnelle "Problématique générale de l'axe politique de l'emploi du PEO" que vous avez entre les mains.

Elle privilégie cinq thèmes majeurs, chacun faisant l'objet d'une "analyse du vécu", proposant des objectifs stratégiques et identifiant des actions précises :

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

Je fais mien ce document remarquable et m'y adosse pour intégrer ce thème stratégique dans les perspectives d'ensemble du PEO et pour concentrer mon propos sur quelques orientations politiques majeures et quelques questions lancinantes à l'ORSTOM.

* *
*

Je souligne d'abord que cet objectif est totalement "transverse" à notre politique et à notre stratégie. Il est **condition et effet** de la qualité de notre production scientifique, de la pertinence et des performances de nos résultats, de notre présence sur la scène internationale et dans les enjeux du développement.

Je l'ai donc déjà substantiellement abordé presque à chaque pas des thèmes précédents.

- Le renforcement de notre politique scientifique qui passe par des synergies plus fortes entre programmes donc entre compétences, par des programmes à durée plus limitée, des recrutements plus

jeunes et à potentialité pluridisciplinaire sur "échelles moyennes", accompagnés d'un renforcement de l'encadrement. Elle passe surtout par une priorité aux ITA, et la mise sur pied d'un véritable système d'évaluation.

- La valorisation de nos connaissances et savoir-faire qui pourrait mobiliser, sous condition de critères d'évaluation et d'incitations ad hoc, des chercheurs et ingénieurs expérimentés sur des synthèses, des activités de service, la promotion de cycles de formations doctorales ou spécialisées.
- Le déploiement et le respect des espaces scientifiques de coopération puisqu'ils impliquent accueils, associations et alliances et régulation des lieux et formes d'affectation.
- Le partage des recherches puisqu'il s'agit de conjuguer nos compétences avec celles des partenaires, d'en faire un critère fort d'évaluation et qu'il a des implications sur les sources et formes de recrutements.



Je veux rassembler ces différentes composantes d'une stratégie de plein emploi des compétences selon trois lignes de force. Celles-ci me sont dictées par un double constat que je résumerais, un peu brutalement, comme suit :

- 1/ A l'ORSTOM il y a **des compétences en réserve car sur la réserve.**
- 2/ A l'ORSTOM il y a **des manques qui étranglent : des manques d'ITA.**

Et il n'y a pas, naturellement, possibilité de compensation de cette offre potentielle et des besoins les plus criants car ils sont de nature différente.

Une des raisons fondamentales de cette double situation, par delà de nécessaires et significatifs aménagements administratifs et financiers, c'est que notre système d'évaluations individuelles est trop "exclusif". Il n'est donc pas suffisamment facteur de reconnaissance et d'incitation. D'où une certaine difficulté à ce que les itinéraires de chacun, dans le temps et dans l'espace de coopération, servent au plus près et collectivement les besoins de l'institution.

D'où les trois questions auxquelles je dois répondre :

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

* *
*

1/ La priorité pour les ITA

- Cela veut dire d'abord se battre pour un **recrutement plus intensif** pendant plusieurs années, en particulier aux niveaux INE et ASIN. Notre plaidoirie ne sera entendue que si elle repose d'abord sur une très juste argumentation quant à nos besoins.

Il nous faut donc d'abord, et enfin, procéder à un véritable **audit des métiers** à l'ORSTOM et en apprécier l'évolution nécessaire à long terme. C'est difficile car il faut combiner de modestes effectifs à une grande variété de compétences spécifiques de la politique scientifique de l'Institut. Depuis des spécialisations de laboratoire très fines et changeantes, jusqu'à des qualifications techniques et des qualités de caractère permettant de garantir et moderniser sans cesse un système de collecte et de traitement de l'information alliant les satellites et les pataugas.

Sur cette base de référence, il faudra caler l'inventaire des besoins précis à couvrir à un horizon de 3 à 5 ans maximum compte tenu des compétences disponibles et adaptables, des complémentarités fonctionnelles nécessaires entre chercheurs et IT dans les laboratoires et programmes. Sans oublier enfin qu'à l'étranger les fonctions à exercer sont à prévoir dans un "**continuum ITA et recrutement local**" et que certaines **associations** et formes d'intervention doivent nous aider à couvrir certains besoins.

- En introduisant ce concept de métier j'indique déjà que la priorité aux ITA c'est aussi ce que l'on a appelé une "**revalorisation du statut social**" des ITA. Je rappelle d'ailleurs que si nous avons (quasiment) obtenu une amélioration des conditions d'application du décret de 67, c'est en prouvant que ceux-ci exercent à l'étranger des niveaux de responsabilité et de représentation hors du commun métropoli-

tain. Nos textes statutaires et les classifications qui en découlent et donc aussi les systèmes d'évaluation et d'avancement correspondants sont ambigus et il faudra y remédier. Nous sommes pour l'heure quelque peu handicapés par le **concept statutaire de BAP**, venu d'ailleurs et excellent dans son principe, mais qui s'est greffé, plutôt mal, sur un système antérieur original d'évaluation des ITA dans le cadre des commissions scientifiques disciplinaires.

- Enfin, reconnaître l'importance des métiers d'ITA à l'ORSTOM c'est pouvoir proposer des déroulements de carrière attractifs. Il faut en particulier renforcer les possibilités de promotion interne par repyramidage des emplois et par des concours internes non fléchés, développer considérablement la formation permanente et les préparations aux concours, accroître la dynamique statutaire d'ensemble des 11 corps d'ITA.

2/ Des évaluations de "reconnaissance" des individus

Elles font évidemment partie d'un système d'évaluation à divers niveaux articulant évaluation des individus, des programmes, des UR ou laboratoires et les audits externes des départements, c'est-à-dire d'une dialectique entre objectifs individuels et objectifs de l'institution.

Je me limite ici à trois points sensibles et de référence :

- **Le recrutement et l'évaluation des directeurs de recherche**

Inutile, n'est-ce pas, de vous souligner l'importance de cette question à l'ORSTOM ? En janvier j'ai mis en place à cet effet un groupe de travail dont M. MOUCHET a bien voulu prendre la responsabilité. Après une concertation systématique un large consensus s'est dégagé, comme je le pressentais, sur des propositions précises.

Le "rapport MOUCHET" va donc être appliqué.

Je rappelle que ces propositions reposent sur la prise en compte **formelle** des missions caractéristiques d'un Directeur de recherche à l'ORSTOM. (Quatre missions de base : progrès des connaissances bien sûr mais aussi valorisation, coopération, direction de recherche, et trois missions complémentaires : IST, formation, administration). Ceci grâce à des dossiers de candidatures adaptés, un double rapport et une procédure de choix du jury d'admissibilité en deux phases : la première quantitative et objective de repérage, la seconde plus qualitative et subjective, mais explicite, pour les arbitrages.

- **L'évaluation des personnes exerçant des hautes responsabilités, internes et externes**

A l'ORSTOM comme ailleurs, mais toujours avec des traits singu-

liers, certains chercheurs et ingénieurs exercent des responsabilités au plus haut niveau, tant au sein de l'Institut qu'à l'extérieur. Bien que devant pouvoir toujours relever d'une évaluation à caractère scientifique, l'exercice de ces responsabilités ne peut être seulement évalué, reconnu et comparé par les diverses commissions disciplinaires dont relèvent ces personnels.

Une institution qui ne sait pas reconnaître et encourager la prise de responsabilité à niveau élevé est condamnée.

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

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

- **L'évaluation des ITA** : les points les plus marquants des propositions répertoriées par l'Axe 5 concerneront l'entretien individuel entre l'ITA et son responsable, l'évaluation devenant ainsi un lieu privilégié de dialogue, la définition (comme pour les DR) d'un référentiel suffisamment fiable pour tenir compte des différents **paramètres majeurs**, représentatifs de l'activité des individus, une articulation, plus étroite, pour les avancements, entre l'évaluation des hommes et l'évaluation des fonctions ou des programmes.

Je crois pouvoir dire que les CAP de juin ont déjà manifesté un progrès sensible à ce propos. Les procédures suivies ont favorisé un dialogue ouvert et constructif entre les représentants du personnel et l'administration.

* *
*

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

L'amélioration des carrières individuelles ne se comprend que si elle permet de mieux servir les missions et les besoins de l'institution. Ce plein emploi des compétences et des itinéraires ne concerne naturelle-

ment pas au même titre les juniors et les seniors, les CR et les DR, et doit tenir compte d'une pyramide des âges qui se déformera vers le haut pendant une dizaine d'années encore (l'âge médian des chercheurs est actuellement de 44 ans).

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

Je n'ai cessé d'identifier précédemment les fonctions et activités qu'il nous faut mieux assumer : la direction scientifique, au sens strict du terme, des jeunes collègues, des partenaires, des équipes, des programmes collectifs (et nous devons mieux accorder au niveau des directeurs de recherche le grade à la fonction), les activités de transfert et de service, d'IST de synthèse, d'irrigation des cursus de formation doctorale spécialisée, d'administration de la recherche à l'ORSTOM et en coopération, etc.

Ce déploiement, cette mobilité il faut les encourager en définissant mieux les conditions d'exercice, en y affectant des moyens, en utilisant toutes les possibilités de formation, de perfectionnement et de promotion éventuellement requises.

Certains sont sur la réserve par ignorance, parce qu'on ne sait pas faire appel à leurs vraies compétences sur des besoins qui existent ici ou ailleurs. Il conviendra donc d'offrir à chacun la possibilité d'en débattre personnellement et librement, en anticipant une étape importante de sa carrière et avec tous les éléments d'informations nécessaires. Je voudrais mettre en place, à cet effet, avec tel ou tel de nos "sages" expérimentés, un lieu d'écoute, de propositions, d'appel à compétences, relais entre les personnes et l'institution.

Enfin je ne puis conclure sur ce point sans reprendre la question, lancinante mais pas toujours bien posée, de la régulation par l'institution des mobilités, affectations et expatriations.

Je ne reviens pas sur ce qui est proposé dans la synthèse de l'Axe 5, mais je rappelle le rôle essentiel des chefs de département et d'UR, la nécessité d'une procédure de régulation globale et anticipée associant

les représentants et chefs de centre de l'ORSTOM, le caractère incongru de toute norme globale a priori d'expatriation.

Sur ce dernier point cependant il faut être vigilant et veiller à ce qu'**en début de carrière** les chercheurs soient affectés rapidement et durablement outre-mer. Il me semble qu'on devrait s'entendre pour dire que les débats visant à concilier les impératifs de la qualité scientifique, les exigences de la mission spécifique de l'ORSTOM et les considérations personnelles doivent pouvoir se conclure autour d'une référence proche de la suivante : pendant la première moitié de la carrière et en moyenne : quatre ans outre-mer pour deux ans dans des laboratoires en France, en Europe ou en Amérique du Nord, mais en assurant simultanément le nécessaire encadrement par les seniors des jeunes et des programmes sur le terrain.

Je voudrais enfin dire qu'à l'ORSTOM, comme ailleurs, il y a quelques situations d'immobilisme, d'isolement, de non-expression, plus ou moins bien vécues d'ailleurs par les intéressés eux-mêmes. L'ORSTOM est responsable de ces situations, pas tellement comme comptable du plein emploi des moyens qui lui sont accordés car, heureusement, ces situations sont peu nombreuses, mais vis-à-vis des personnes concernées, de leur avenir, de leur épanouissement.

Il me semble qu'il ne faut pas hésiter, comme cela fut fait plusieurs fois cette année, à procéder systématiquement à l'examen de ces situations, dans un dialogue franc et ouvert entre les personnes concernées et le département et la commission dont elles relèvent.

Une phrase de conclusion pour ouvrir un nouveau chantier :

Si la nécessité d'une **politique de formation et d'adaptation permanente des compétences** internes est apparue clairement tout au long de nos travaux, si elle se différencie de l'objectif de formation à la recherche par la recherche des jeunes et des partenaires, les voies et moyens d'une extrême ambition en la matière n'ont pas été clairement définis cette année. J'en assume la responsabilité : l'affaire est suffisamment importante et délicate pour avoir été, faute de temps, spécialement mise en réserve.

PRÉVOIR, HARMONISER, CHOISIR

J'aurais pu tout aussi bien intituler ce cinquième et dernier thème stratégique "**Des conquêtes institutionnelles**" mais à condition de souligner comme le titre plus "soft" finalement retenu le suggère, qu'il n'y a pas, qu'il n'y a plus comme une sorte de préalable portant sur les structures de l'Institut.

Il est clair qu'il faut rendre notre organisation plus transparente, plus communicative, plus ouverte et donc plus souple. Il est non moins clair que notre administration gagnera à mieux s'intégrer à notre dispositif scientifique et que notre gestion doit devenir plus responsable et plus efficace. Mais nous disposons depuis 1982/1983 et je l'ai proclamé d'entrée de jeu l'an dernier, d'un statut et d'un dispositif de base fondamentalement adéquats.

* *
*

Notre droit d'entrée dans l'avenir se fonde sur une politique scientifique féconde en innovations. Et nos structures, dans leur configuration plus que dans leur nature, pourront avoir à s'adapter doucement et progressivement, je dirais naturellement et pédagogiquement, à ces innovations.

Maintenant que toutes les opérations de mise en place des nouveaux statuts des personnels ont été menées à bonne fin, avec aussi la très prochaine réunion de notre nouveau Conseil Scientifique sous la houlette de son nouveau Président, avec enfin la reconstitution de Conseils de Départements rénovés, s'achèvera un longue période de mutation statutaire.

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

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

effort d'imagination quant à leur évaluation, leur évolution, voire leur transformation.

De même l'émergence de nouveaux grands thèmes fédérateurs, ces Thèmes Tendanciels Globaux Pluridisciplinaires promus par des actions incitatives éventuellement interdépartementales, pourront conduire à telle ou telle extension ou délimitation du champ de compétence des départements.

Et l'on a vu que la fédération de tel ou tel ensemble de disciplines dans les Commissions Scientifiques ne pouvait constituer une donnée immuable, tant en raison de l'évolution des disciplines en elles-mêmes que de leur conjonction et importance relative à l'ORSTOM.

Vaste champ d'analyse et d'évaluation à soumettre à notre Conseil Scientifique.

* *
*

Cependant à cette fondamentale souplesse sur longue période doivent correspondre dans l'action un organigramme et des procédures qui **affirment, clarifient et déconcentrent les responsabilités.**

Je n'insisterai pas sur la place prééminente et centrale des départements car cela pourrait donner à penser qu'il y a encore besoin de les soutenir et de les valoriser. Il n'en est nul besoin et un certain nombre de clarifications quant à leurs rapports et à leurs collaborations avec les Commissions Scientifiques et avec les Missions Techniques ont été opérées ces derniers mois.

Par contre, il me paraît nécessaire de **conforter deux niveaux de responsabilités opérationnelles essentiels : les chefs d'Unités de Recherche et les chefs de centre et représentants de l'ORSTOM, et de renforcer leur collaboration.** Ce sont des niveaux de responsabilité médiateurs entre les choix fondamentaux et le quotidien. Or, force est de constater que leur dialogue est peut-être, en dépit de son importance, celui qui est le moins bien organisé à l'ORSTOM.

En ce qui concerne les Unités de Recherche, j'ai déjà présenté cet objectif comme une des lignes d'action pour renforcer notre politique scientifique et je n'y reviens donc pas.

Cette habilitation de la responsabilité des chefs d'Unités de Recherche permettra d'ailleurs aux chefs de département de renforcer leur

action en matière de prospective, de programmation, de régulation et d'allocation des moyens au sein de leur département tout en jouant pleinement leur rôle, auprès du Directeur Général, de directeur délégué pour la conduite de **l'ensemble** de la politique de l'Institut.

En ce qui concerne les représentants de l'ORSTOM à l'étranger, j'ai déjà eu l'occasion de caractériser leur action quand j'ai traité de la valorisation, des espaces de coopération et du partenariat. Il y a lieu de mieux valoriser leur capital de connaissances lors de l'élaboration des programmes et pour la définition des politiques régionales. Pour faire bref, ce ne sont pas seulement des ambassadeurs représentant le Président du Conseil d'Administration ni des administrateurs représentant le Secrétaire Général, ce sont des représentants de l'ensemble de la direction générale dans la conduite d'une politique scientifique pour le développement en coopération.

Quant à l'intensification des liaisons entre chefs d'Unités de Recherche et représentants de l'ORSTOM, elle s'obtiendra par l'organisation de rencontres périodiques et thématiques régionales, grâce aux journées de septembre de l'avenir et au développement des moyens d'information et de liaison de tous ordres.

* *
*

"Prévoir, harmoniser, choisir" c'est alors **rétablir ou rendre plus transparents les régulations globales** permettant de conjuguer les initiatives individuelles et le respect des objectifs fondamentaux de la politique de l'Institut.

Cet objectif implique que les instances consultatives et statutaires jouent à nouveau pleinement leur rôle, qu'il s'agisse du Conseil Scientifique et des Conseils de Départements, ou resserrent encore leur dialogue avec la direction générale comme nous nous y employons réciproquement, et je crois avec succès, avec les Commissions Scientifiques, le Comité Technique Paritaire Central et les représentations syndicales.

Il suppose aussi la création ou le développement de fonctions transversales renforçant notre **capacité d'anticipation, de proposition et de mise en cohérence**. Cette année a vu la création du poste de Directeur des Stratégies et de la Programmation, du Bureau de Synthèse et de la Prospective. Elle verra la réorganisation du Service des

Relations Extérieures et une plus claire expression du rôle de missions techniques allégées de leurs activités de gestion.

Ce double dispositif, dispositif de concertation, dispositif instrumental, doit s'inscrire dans un effort général et systématique d'information et de communication. Je ne ferai pas sur ce point l'inventaire des actions réalisées, en cours ou programmées, ni celui des propositions convergentes issues des travaux sur les Axes 5 (politique administrative) et 6 (communication interne) qui, pour la plupart, seront mises en oeuvre. Au plus haut niveau, le Comité de Direction de l'Institut lui-même, témoignera de cette volonté d'ouverture et de transparence.

Cependant, le déploiement de ces efforts de diverse nature restera inefficace si nous ne mettons pas en place les **très nécessaires procédures de régulation permanentes et de programmation pluriannuelle** qui en assureront la conjonction efficace. Il y a là une lacune évidente à l'ORSTOM. Nous ne savons pas bien assurer l'adéquation entre objectifs affichés de notre politique, réalité des programmes et arbitrages conjoints sur l'ensemble des moyens nécessaires à chaque programme. Il conviendra donc d'établir rapidement **une charte des procédures annuelles d'arbitrage** précisant qui fait quoi, comment, dans quelles perspectives et à quel moment : calendrier permanent articulant la programmation, le budget et les décisions fondatrices que sont les recrutements de diverses sources, les affectations et la signature de conventions. Le Secrétaire Général et le Directeur des Stratégies et de la Programmation s'y atteleront sans délai en concertation avec les différentes instances concernées.

* *
*

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

Vous avez fait, avec pertinence, l'analyse de cette administration (et le diagnostic du Centre de Nouméa est particulièrement bienvenu) et comme il est naturel, plutôt l'inventaire de ses défauts que de ses forces. J'observe, pour ma part, que l'ORSTOM n'est pas mal administré, et la qualité et le dévouement de son personnel sont incontestables, mais, quoi qu'on en pense, **sous-administré**. Il n'a pas les moyens d'administration correspondant à ses missions. Ses moyens

sont en gros proportionnés à sa taille (budgétaire ou d'effectif) alors qu'ils devraient l'être selon le nombre d'opérations de nature différente à conduire. Gérer treize corps réunissant 1500 ou 10 000 personnes, l'outil informatique aidant, cela réclame à peu de chose près la même administration. De même pour un budget de 1 ou 10 milliards. Mais, mettre au point des accords d'établissement, des règlements fiscaux et domaniaux, des conventions collectives pour le recrutement du personnel local avec trente cinq ou quarante pays étrangers, c'est chaque fois une opération lourde et spécifique. Nous y faisons face, tant bien que mal, mais nous y faisons face, avec peu de monde.

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

Ceci dit, on peut et on doit d'ores et déjà progresser. Le rapport sur l'axe "politique administrative" identifie les lignes d'efforts à suivre et des opérations à engager. Je retiens des expressions significatives telles que : "l'administration sur le terrain, la déconcentration de la gestion financière par une politique de régisseurs voire de comptables secondaires et par des applications bureautiques avec serveur local, le répertoire des modes d'emploi administratif de l'Institut, etc."

J'insisterais sur un seul point. Si nous sommes en train de rattraper un important retard en ce qui concerne les instruments nécessaires à la gestion du personnel et au suivi des affectations, nous n'avons pas, à l'ORSTOM, les instruments d'une **gestion budgétaire et financière** pleinement efficaces. La nécessaire décentralisation des actions et donc du budget n'est pas régulée par un système suffisamment opérationnel d'informations permettant d'éclairer les choix budgétaires, d'assurer le suivi de l'exécution, puis l'appréciation ex-post des coûts. Un seul exemple pour me faire comprendre : notre budget est éclaté en une multitude d'Actions Budgétées **presque étanches**. Ce qui me gêne ce n'est pas tant, naturellement, le nombre que cette étanchéité car elle est source de sous consommation des crédits et elle rend difficile l'appréciation des coûts, donc des besoins, donc des allocations budgétaires. Ce n'est pas seulement un problème de procédures comptables, c'est aussi une question de prise de responsabilité à différents niveaux.

Comme pour d'autres domaines de la vie de l'ORSTOM déjà évoqués, la décentralisation et la dispersion inhérente à notre recherche en coopération ne doivent pas signifier consolidation de classifications, de

grilles, de nomenclatures, et donc de territoires de tous ordres. Souplesse, initiative et efficacité passent par ce nécessaire décloisonnement des territoires.

* *
*

De fait, je suis convaincu que dans une perspective à long terme, l'ORSTOM, organisme de taille modeste mais à la vocation planétaire, s'acheminera, sous des formes encore imprévisibles, vers une organisation de type "holding contractuel" multi-institutionnel et multi-national permettant de combiner plus harmonieusement des activités de natures diverses et des associations nationales et multinationales. C'est un des enjeux de ce pari de l'unité dans l'ouverture que je vous proposais l'an dernier.

* *
*

Chemin faisant et par toutes sortes d'initiatives que notre Président impulse avec une vigueur sans faille dans le cadre d'une **politique de communication** diversifiée et déjà largement programmée, l'ORSTOM unifiera l'image qu'il donne de lui-même à l'intérieur comme à l'extérieur.

Cette image doit être **une**, parce que la mission de l'ORSTOM est une, quoiqu'on puisse penser de la dialectique à court terme de ses trois composantes.

L'image de l'ORSTOM comme l'a très bien dit l'un d'entre vous : "C'est essentiellement le reflet de son statut, de son mandat, de sa stratégie, de ses moyens et de ses résultats". En cela, l'image est passive car elle est une résultante. Elle récapitule ce qui a été fait. Mais elle n'est pas que cela car en rendant lisible la mission, et visibles les résultats et le fonctionnement de l'Institut, elle joue un rôle actif : elle interpelle sur ce qui reste à faire. Elle peut être alors un aiguillon. C'est pour cela qu'elle est parfois perçue comme importune et dérangeante, c'est pour cela aussi qu'elle est nécessaire.

CONCLUSION PROVISOIRE

Ma conclusion sera brève car pour ne pas trop réduire la richesse de vos analyses et de vos interrogations, pour ne pas esquiver un certain nombre de questions lancinantes, pour donner à cette proposition du PEO ambition à long terme et réalisme immédiat, en manifestant sa cohérence, j'ai dû déjà vous demander une très longue attention.

Elle sera brève aussi car **suspendue**. Suspendue aux débats qui vont s'ouvrir pendant deux jours pour vous permettre d'exprimer vos engagements ou vos réticences en regard des engagements que je viens de me déclarer prêt à assumer. Comme je l'ai dit et comme je l'ai écrit dans un éditorial de la lettre d'information : "Tout n'est pas joué".

Ce n'est qu'à la suite de ces journées, que le PEO pourra être finalement configuré, puis traduit en un premier schéma directeur qui proportionnera pour les trois à cinq ans à venir, objectifs, moyens et actions à mettre en oeuvre.

Je voudrais cependant insister sur trois points :

- je suis convaincu que la voie tracée, par la concentration des efforts qu'elle signifie et les associations qu'elle implique, desserra des contraintes qui nous enferment, celle des compétences requises, celle des grands équipements nécessaires, celle du temps que réclame le plein exercice de responsabilités stratégiques
- je suis convaincu aussi que la voie tracée unifiera la mission et l'image de l'ORSTOM, lui permettant ainsi d'avoir dans le monde de demain toute l'audience qu'il mérite
- je sais enfin, que la voie tracée engage très fortement chacun de nous et si, au moment de vraiment conclure mon propos, je ne sais plus très bien distinguer ce qui, dans ce projet, vient de vous de ce qui vient de moi, c'est déjà, je l'espère, le signe d'un engagement solidaire et donc l'affirmation d'un **véritable projet d'établissement**.

JOURNÉES D'ÉTUDES

4 - 5 - 6 SEPTEMBRE 1990

DISCOURS DE CLÔTURE

de

Gérard WINTER

Directeur Général de l'ORSTOM

6 septembre 1990

J'aborderai trois points en conclusion de ces journées d'études :

- un projet d'établissement existe maintenant
- quels enseignements tirer des débats, de cette première et brève consultation sur le PEO ?
- mon "contrat de programme" pour l'année qui vient, première étape de mise en oeuvre du PEO.

I UN PROJET D'ETABLISSEMENT EXISTE MAINTENANT

Le projet que je vous ai présenté mardi matin dans mon discours d'ouverture de ces journées d'études, est le fruit des nombreuses et diverses contributions apportées tout au long de l'année au sein de l'institution : chacun pourra, je crois, à un titre ou à un autre, y reconnaître la trace de sa participation. Toutes ces contributions, souvent fort intéressantes, fort riches, témoignent que d'un certain scepticisme initial, nous sommes parvenus à une mobilisation progressive de l'Institut pour le PEO. En attestent les notes et documents qu'ont envoyés les divers centres et implantations, les rapports des groupes de travail mis en place pour les 7 axes du PEO et leurs rapports de synthèse, les conclusions des réunions régionales qui se sont tenues à Pointe à Pitre et à Ouagadougou, ainsi que celles des "réunions de convergence" de Bondy et de Paris.

L'essentiel de ces travaux est consigné dans les documents qui vous ont été remis dès le premier jour de notre réunion ; ils forment un ensemble solidaire avec la proposition de projet que je vous ai présentée mardi, reproduite intégralement dans un document qui vous a également été distribué et qui constitue la première expression de notre PEO.

* *

*

Je vous ai donc proposé ce que l'on peut appeler un "Projet d'Etablissement", une stratégie globale à 10 ans ; nous avons eu des débats pendant une journée et demie, et j'en retire l'impression que, sur le fond et dans l'ensemble, il y a comme "une acceptation pour voir" mais que, face à certaines interrogations ou propositions stratégiques, vous êtes restés quelque peu sur l'expectative. Cette réaction est plutôt bon signe ; je considère cette attitude comme un signe de responsabilité.

En effet, en vous présentant ce projet, j'ai posé des questions vitales, sensibles, "impudiques", j'ai proposé des orientations, des cheminements et un certain nombre d'actions qui impliquent pour chacun de nous un engagement et nécessitent des changements (parfois de comportement). Vous devez "digérer" mes propos, prendre le temps de la réflexion et de la maturation. C'est pourquoi je n'attendais pas de votre part une réaction, une prise de position au bout de trente six heures, pas plus que je n'ai l'intention de "jouer" avec votre adhésion (ni avec celle des Orstomiens qui ne sont pas là). Un Projet vous est donc proposé. Il sera envoyé à tous les personnels de l'Institut, et je demande à tous les responsables d'implantations qui vont repartir dans les prochains jours, d'être, non pas forcément les "supporters" de ce projet, mais d'en être au moins les porte-parole !

Notre projet sera également soumis au Conseil d'Administration et au Conseil Scientifique, la mise en place de ce dernier étant prévue pour les toutes prochaines semaines.

Chacun pourra, d'ici novembre, faire part de ses réactions face à ce projet, réactions qui seront exploitées et feront l'objet d'une synthèse, de même que sera établi le compte rendu des débats de ces journées.

A partir des réactions des uns et des autres, j'enrichirai, j'amenderai, je complèterai cette "première proposition de Projet pour l'ORSTOM" qui deviendra alors le Projet d'Etablissement définitif.

* *
*

Ce Projet d'Établissement de l'ORSTOM devra être largement diffusé. Il s'adresse certes avant tout aux Orstomiens, mais il concerne, il intéresse aussi nos partenaires, et d'une manière générale tous ceux avec lesquels nous avons des liens ou avec lesquels nous souhaitons nouer le dialogue.

Or j'ai conscience du fait que sa forme actuelle (assez dense et parsemée de références pour "initiés",...) n'est pas adaptée à une large diffusion externe.

Nous allons donc, vraisemblablement avec l'aide de professionnels de la communication, bâtir un ou plusieurs documents permettant de faire connaître notre projet, de faire comprendre notre démarche à nos divers interlocuteurs et de nouer un dialogue constructif à son sujet.

II CONCLUSIONS DES JOURNEES D'ETUDE

Essayons de faire maintenant le point sur ce qui ressort de ces deux journées de débats.

La politique scientifique :

Je voudrais d'abord procéder à une clarification concernant la politique scientifique de l'ORSTOM.

La dynamique scientifique de l'Institut est enracinée dans son histoire, elle est sa force, son originalité, et c'est d'abord elle qui rend crédible le Projet d'Établissement.

Mais en revanche (et je réponds là à certaines remarques qui ont été faites au cours des débats), il n'y a pas lieu de présenter, dans un projet d'établissement, les composantes thématiques ou disciplinaires de la politique scientifique ; ceci relève d'un effort d'ajustement permanent, alors qu'un projet d'établissement est une stratégie globale et institutionnelle proposée pour une dizaine d'années.

Ce que j'ai proposé dans le PEO, c'est une stratégie pour concentrer nos efforts en matière scientifique, pour renforcer, pour mieux affirmer notre politique scientifique. J'ai fait des propositions concernant les moyens d'y parvenir, à l'aide de quelques exemples de thèmes fédérateurs, thèmes tendanciels, grands programmes,... Mais nous n'avons pas discuté de ces grands thèmes et nous n'avions pas à le faire : d'abord parce que vous n'y étiez pas bien préparés mais aussi et surtout parce

que, encore une fois, ce n'est pas l'objet d'un projet d'établissement de discuter des priorités et des programmes scientifiques et encore moins des choix à court terme.

Les consensus :

Examinons maintenant ensemble ce qui paraît faire l'objet de consensus : j'en ai relevé quatre, qui constituent des éléments importants pour l'avenir de l'Institut.

- 1/ Le premier consensus concerne le rôle et la place des **Unités de Recherche** : ce sont les maillons stratégiques de notre politique scientifique, de notre programmation ; nous ne voyons pas encore très exactement comment les renforcer, mais nous sommes, je crois, tous d'accord sur la nécessité de le faire.
- 2/ Le deuxième point sur lequel il me paraît y avoir consensus concerne la nature et les modalités de notre **partenariat** : c'est avant tout un partenariat **scientifique**. Il est donc une composante de notre politique scientifique. Il exige écoute et dialogue, il se noue *in situ*, sur le terrain, dans les pays avec lesquels nous travaillons. Les représentants de l'ORSTOM ont à cet égard un rôle capital à jouer : le partenariat doit être une réalité dans la conception des programmes autant que dans leur exécution et doit s'exprimer dans un espace scientifique régional.
- 3/ La nécessité d'avoir à l'ORSTOM un "**programme mobilisateur pour les ITA**" recueillie également semble-t-il le consensus général : un ensemble d'actions, étudiées et proposées dans le cadre de l'Axe : "Politique de l'emploi" du PEO, vise à la fois à plus clairement reconnaître la place et le rôle spécifique des ITA à l'ORSTOM, à mieux prendre en compte l'évolution et l'avenir de certains métiers et à leur offrir des perspectives de carrières plus attractives.
- 4/ Enfin, un consensus a émergé plus fortement lors de nos discussions qu'il n'était apparu antérieurement : à l'instar de ce qui est proposé pour les ITA, l'Institut doit, d'une manière générale, s'engager dans une **politique de reconnaissance plus explicite et plus valorisante de ses cadres**, de ceux qui exercent des responsabilités où que ce soit, et ceci doit se traduire à la fois dans les systèmes d'évaluation et dans la politique de formation permanente.

Les concepts importants :

Je voudrais maintenant revenir sur quelques points qui me paraissent importants et que nos discussions ont insuffisamment mis en évidence ou sur lesquels peuvent planer quelques ambiguïtés.

1/ Nous avons parlé à plusieurs reprises des **contrats de programme** mais je ne suis pas bien sûr que nous ayons complètement élucidé ce que nous entendions sous ce terme. Cette notion de contrat de programme a émergé -et s'est imposée- lors de la réunion de synthèse régionale de Ouagadougou. Il ne faut pas voir dans ce concept la mise en place d'instruments d'encadrement technocratiques mais la volonté d'instaurer, de généraliser à l'ORSTOM un mode de fonctionnement fondé sur l'engagement réciproque. Un contrat de programme suppose que l'on définit précisément sur quoi l'on s'engage, avec qui, à l'aide de quels moyens, dans quels buts, avec quelles échéances, pour quels produits, quels prolongements,... tout ceci étant discuté, décidé en concertation avec celui avec lequel on s'engage, les résultats de cet accord réciproque étant, ensuite, évalués. Le contrat de programme constitue donc à la fois un instrument de responsabilisation et un instrument d'évaluation.

Ceci ne concerne pas seulement les individus, les équipes, les programmes, mais l'Institut dans son ensemble puisqu'il s'agit d'un mode de fonctionnement de l'institution : engagements des individus avec leurs Unités de Recherche, des Unités de Recherche avec les Départements, engagements de nos équipes avec les partenaires, de l'organisme avec ses interlocuteurs, avec ses ministères de tutelle,... chacun devant s'engager et être ensuite évalué sur ces engagements.

2/ Il est un domaine sur lequel les débats n'ont pas permis de progresser beaucoup et qui me semble pourtant essentiel pour l'avenir de l'ORSTOM : je veux parler de la **valorisation**, et de la nécessité d'aller maintenant beaucoup plus loin que ce que nous avons fait jusqu'à présent.

Chacun est, du moins je l'espère, convaincu de la nécessité de valoriser pleinement chacun des programmes de recherche. Mais il est une autre dimension qui jusqu'à présent a été globalement insuffisamment prise en compte : c'est la valorisation des travaux scientifiques au **niveau de l'institution**, ce qui est autre chose que la somme des valorisations des différents programmes. Nous en avons un peu parlé, mais comme par incidence, lorsqu'il s'est agi des synthèses scientifiques, des colloques,... Mais nous n'avons pas parlé en tant que telle, de la valorisation de l'ensemble de nos connaissances, savoir-faire, expériences, en bref de notre capacité d'"expertise". Je sens comme une certaine réticence, une certaine frilosité des Orstomiens face à un affichage collectif de leurs travaux et compétences. Et pourtant, il ne faut pas hésiter : nous avons beaucoup de choses à dire, à faire connaître, à transférer,... nous sommes attendus sur de nombreux

domaines...Ceci comporte des risques, c'est vrai, mais nous devons prendre des risques !...

- 3/ De la même manière, s'agissant du **partenariat**, nous devons passer de l'élémentaire au global, du micro au macro, de l'individu à l'institution. Nous savons mettre en oeuvre, depuis longtemps, un partenariat de qualité au niveau des individus, un partenariat au cas par cas. Il nous faut maintenant trouver les moyens d'institutionnaliser notre partenariat, de le mettre en oeuvre à une autre échelle, et par conséquent, de trouver les moyens institutionnels et financiers correspondants.
- 4/ Un aspect important de notre politique mérite également éclaircissement, et peut être aussi approfondissement : c'est la **politique régionale**. Il me paraît utile de répéter qu'il ne s'agit pas pour nous d'opérer un "zonage" géopolitique de nos interventions ; il s'agit de définir les échelles spatiales, les échelles régionales, où nos problématiques scientifiques, nos programmes et leur applicabilité trouvent leur pertinence. Ceci suppose que notre politique régionale relève d'une logique scientifique et non d'une logique de politique de coopération. Ceci suppose également le passage progressif du niveau bilatéral à celui du multilatéral dans nos relations avec nos partenaires.
- 5/ Enfin, j'ai développé dans ma proposition de projet la notion de **bases fixes et fortes**. Il me faut insister maintenant sur un point : il convient de ne pas assimiler systématiquement ces bases et les centres ORSTOM. En France, bien entendu, ces bases sont des centres ORSTOM. Mais les bases que nous voulons contribuer à mettre en place ou à renforcer à l'étranger auront des statuts divers : certaines pourront être une émanation de l'ORSTOM, d'autres des centres nationaux, régionaux, multinationaux,... auxquels l'ORSTOM apportera sa contribution et au sein desquels il travaillera.

Voilà, pour l'essentiel, ce que je retire de ces deux journées, et ce qu'il me paraissait important de vous dire avant de nous séparer. Mais je voudrais encore insister sur deux axes d'effort qu'il nous faut soutenir collectivement, avant de vous présenter mon "contrat de programme".

- 1/ Il y a d'abord au sein de l'ORSTOM, un besoin très fort -et beaucoup plus fort encore que je ne le pensais- de **communication interne**, d'autant plus fort que nous sommes dispersés, éloignés les uns des autres. Des efforts ont déjà été faits dans ce sens ; nous les poursuivrons. Des propositions concrètes ont été faites dans le cadre des axes de travail du PEO (notamment l'Axe sur la communication interne) : ces propositions seront étudiées et il leur sera donné suite.

Mais la notion de "communication" va beaucoup plus loin que la diffusion de l'information : c'est en fait un mode de travail en commun que l'on n'a pas bien su mettre en place jusqu'à présent et qui nous concerne tous, collectivement et individuellement.

- 2/ Un autre besoin, à la fois fort et urgent, a été mis en évidence : celui de la **formation permanente** au sein de l'Institut. Ce besoin n'est pas simple à satisfaire car l'ORSTOM est très dispersé. Une véritable politique de formation, qui adapte, en permanence et en profondeur, les compétences aux innovations scientifiques et technologiques, est très difficile à réussir. Il y faut une volonté tenace de la direction générale, des diverses instances concernées, au premier chef les Commissions Scientifiques. Il y a là une lacune qui n'est pas celle de tel ou tel mais de l'institution dans son ensemble.

Il nous faut en particulier répondre à cette exigence en faisant des études prospectives à moyen terme sur les emplois, les besoins, les compétences,... Ce n'est pas un travail facile, mais c'est l'un des domaines sur lesquels le Secrétaire Général et le Service du Personnel sont prêts à s'investir rapidement avec un intérêt particulièrement aigu.

III MON "CONTRAT DE PROGRAMME"

J'ai précisé, à l'ouverture de ces journées que le PEO était une stratégie à dix ans, qui devait se traduire par des schémas directeurs à moyen terme dans lesquels s'inscrivent nos actions, nos programmes, nos engagements, avec l'évaluation chiffrée et indicative des moyens prévisibles correspondants.

Ce cadrage tendanciel de nos objectifs et de nos moyens va prendre un certain temps. Mais on peut sans attendre, en tirant parti des nombreuses propositions d'actions, souvent datées et chiffrées, figurant dans les synthèses d'axes, élaborer des répertoires sectoriels d'action, de mesures, de réformes, d'aménagement à promouvoir.

Moi-même je veux dès maintenant m'engager personnellement sur certaines de ces actions en prenant la responsabilité (avec d'autres bien entendu) d'en assurer la mise en oeuvre au cours de l'année qui vient : c'est ce que j'ai appelé mon "contrat de programme". Dans un an je rendrai compte de ce que j'ai fait (ou de ce que je n'ai pas fait). Je prends des risques moi aussi !

J'ai replacé chacune de ces actions dans le cadre de ce qui constitue la trame de ma proposition de projet pour l'ORSTOM : les thèmes stratégiques.

En ce qui concerne la **politique scientifique**, je m'engage sur :

- le lancement de deux actions incitatives, l'une sur le SIDA, l'autre sur "dynamique et usage des ressources naturelles renouvelables", ce dernier thème ayant été choisi après une réflexion sur nos compétences spécifiques en halieutique
- la réalisation d'un audit externe et complet du département "santé" et le lancement de l'audit d'un autre département
- la poursuite de la réflexion sur la pluridisciplinarité et la place des sciences sociales à l'ORSTOM, en prolongement du rapport de Philippe Couty, avec la mise en place d'un groupe de travail animé par ce dernier et travaillant en étroite collaboration avec le Conseil Scientifique et le Bureau de Synthèse et Prospective.

Pour le thème "**des connaissances et des savoir-faire pour le développement**", nous commencerons par procéder à :

- l'élaboration d'un programme d'édition d'ouvrages de synthèse ; il reviendra à la DIST de promouvoir cette action en concertation avec les Départements et les Unités de Recherche : identifier les thèmes, les équipes, les responsables, arrêter les échéances, évaluer les moyens correspondants (car on y affectera des moyens)
- l'étude de la faisabilité d'une revue spécialisée, interdisciplinaire sur la "science pour le développement", caractéristique de la vocation et des compétences de l'ORSTOM.

Pour ouvrir des "**espaces scientifiques de coopération**", je m'engage sur trois opérations qui pourront être, je l'espère, concrétisées à brève échéance :

- la collaboration avec les autres institutions françaises concernées, pour l'ouverture à l'Europe du dispositif scientifique guyanais sur les écosystèmes forestiers. Ce projet soutenu auprès de la Communauté Européenne par Jean Tissandier, avait été préparé avec Jean-Marie Michotte ; je veux croire que l'on pourra poursuivre son oeuvre
- la constitution à Brazzaville, en concertation avec nos partenaires congolais et le Ministère de la Coopération et du Développement, d'une base scientifique pluri-institutionnelle, comme pôle régional de coopération
- enfin, la mise au point d'un schéma directeur scientifique et institutionnel pour les trois centres métropolitains (Bondy, Montpellier, Brest) faisant ressortir leurs spécificités respectives et leurs complémentaires

rités ; les trois chefs de centre concernés doivent me présenter dans les prochains jours les lignes de force de ce schéma.

Pour promouvoir davantage encore "**une recherche partagée**", nous devons cette année :

- mettre au point avec nos partenaires et les instances de l'ORSTOM concernées (en particulier les commissions scientifiques), des procédures d'évaluation des "contrats de recherche en partenariat", formule de partenariat nouvelle, délicate, qui nous engage beaucoup, qui constitue pour nous un défi pour les années à venir, et qui doit faire l'objet d'une évaluation indiscutée
- organiser à Paris, au printemps 1991, une "réunion des partenaires"
- préparer une autre "réunion des partenaires" régionale, au Sahel.

Pour progresser dans "**le plein-emploi des compétences**" nous aurons d'abord deux priorités :

- le réajustement des modalités de recrutement et d'évaluation des directeurs de recherche, c'est à dire l'application du "Rapport Mouchet" ; il faudra d'ailleurs sans trop attendre étendre la démarche à d'autres corps
- la conduite d'un audit des métiers actuels et, si possible, futurs, des ITA à l'ORSTOM et l'élaboration de l'esquisse du plan de formation correspondant.

Enfin, pour commencer à mieux "**prévoir, harmoniser, choisir**" :

- sera établie une "charte des principes, procédures et calendrier pour le budget et la programmation" incluant la régulation de décisions engageant le moyen et le long terme : recrutements, affectations, conventions,... Cette charte devrait en fait permettre une clarification de notre organigramme, de son fonctionnement, de la répartition des responsabilités
- un audit de certaines procédures administratives et financières de l'ORSTOM sera conduit sous la responsabilité du Secrétaire Général.

* *
*

Il me faut maintenant conclure. Comme l'a dit hier l'un d'entre vous, notre PEO c'est, à certains égards, une utopie. Il convient de la prendre comme une **ambition** dont on ne sait pas encore très bien maintenant comment elle va se réaliser, mais qui est sous-tendue par des objectifs si forts, qu'elle prend déjà corps.

Il faut une volonté tenace et, comme l'ont dit certains d'entre vous, il faut un certain pragmatisme, il faut savoir saisir les meilleures opportunités et s'adapter. Il faut savoir ce que l'on veut et l'afficher à tous moments lorsque l'on s'engage, que ce soit vis à vis de nos partenaires ou vis à vis de nos ministères de tutelle.

Cette utopie demande des moyens, que nous aurons à mieux identifier afin de mieux plaider, pour les obtenir, auprès de ceux qui sont solidaires de notre politique scientifique : ministères, institutions scientifiques, organismes de développement,...

Mais pour concrétiser ce PEO il faut surtout que chacun s'y engage. Chacun, là où il est, doit prendre ses responsabilités. Il faudrait que cette notion des "contrats de programme", cette manière de travailler, s'inscrive progressivement dans le fonctionnement de nos structures et de l'ensemble de l'institution.

Je me suis engagé devant vous ; j'espère que je ne serai pas seul, et je sais que je peux compter sur vous. "D.G." ne veut pas dire "dieu génial", et les choses ne vont pas se transformer toutes seules, d'un coup de baguette magique, simplement parce qu'il existe un PEO !

Nous sommes ensemble une force, qui a son histoire, son originalité, qui a son savoir-faire, et qui s'affirme de mieux en mieux. Donc, le PEO, c'est d'abord reconnaître ensemble ce que nous voulons et ce que nous pouvons faire.

Ce qui m'a frappé, pendant ces journées, c'est qu'il y a eu véritablement dialogue dans la sérénité et affichage collectif d'une ambition pour l'ORSTOM. Il faut maintenant affronter les risques de l'avenir, ensemble, au sein de l'ORSTOM, avec nos partenaires, nos associés, nos tutelles.

Je crois que nous sommes attendus, particulièrement sur les questions qui sont de notre compétence pour le développement et l'environnement. Juste retour des choses : nos partenaires nous demandent maintenant de partager leurs espoirs.

Je vous remercie.