

# ASTI

Agricultural Science &  
Technology Indicators

FACILITATED BY IFPRI



## **VIEILLISSEMENT ET ROTATION DES PERSONNELS DE R&D AGRICOLE EN AFRIQUE**

**Étude de cas : l'Institut sénégalais de recherches agricoles**

Louis Sène

**Communication rédigée pour la Conférence ASTI-IFPRI/FARA**

**R&D AGRICOLE : INVESTIR POUR L'AVENIR DE L'AFRIQUE  
Tendances, défis et opportunités**

Accra, Ghana

5 – 7 décembre 2011

## Table des matières

1. Introduction.....	1
2. La répartition des employés et employées de l'isra par catégorie de grade et par niveau de Formation .....	2
3. La Gestion des ressources humaines .....	3
Recrutement de personnel.....	4
Les plans de formation .....	4
Motivation du personnel.....	5
Les employés qui quittent – et leur remplacement .....	6
4. Conclusions.....	9
Références .....	10

## Liste des tableaux

1. Le personnel de l'ISRA – répartition hommes–femmes de 2001 à 2010.....	2
2. La répartition des chercheurs par niveau de diplôme et par sexe, 2001–2010.....	3
3. Répartition par grade du personnel recruté par l'ISRA entre 2001 et 2010 .....	4
4. Chercheurs ayant quitté l'ISRA, 2001–2010.....	6
5. Nombre d'années d'expérience accumulés au moment de la démission, 2001–2010 .....	9

## Liste des figures

1. Pyramide des âges des chercheurs de l'ISRA, 2010.....	2
2. Tendances observées au niveau des recrutements et des départs de chercheurs, 2001–2010 .....	7
3. Pourcentages de chercheurs de l'ISRA ayant quitté l'ISRA entre 2001 et 2010 : répartition par motif de départ.....	7
4. Pourcentages de chercheurs de l'ISRA ayant quitté l'ISRA entre 2001 et 2010 : répartition par filière.....	8

## Encadré

1. Méthodologie.....	2
----------------------	---

## À propos de l'auteur

**Louis Sène**, scientifique responsable de la planification, du suivi et de l'évaluation de la recherche, à l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA).

## Remerciements

L'auteur tient à remercier tous ceux qui ont participé, directement ou indirectement, à la présente étude : l'équipe ASTI (du programme ASTI sur les Indicateurs relatifs aux sciences et aux technologies agricoles) de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et l'équipe représentant le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA) ; ainsi que le personnel de l'ISRA, dont en particulier le Directeur général, Monsieur Macoumba Diouf ; le Directeur scientifique, Monsieur Alioune Fall ; et Monsieur Adama Mbaye, sociologue au Bureau d'analyses macro-économiques (BAME). L'auteur exprime également sa reconnaissance à l'égard de tous les participants à l'enquête qui ont apporté une contribution de valeur à la présente étude.

## Abréviations, sigles et acronymes

ASTI	Agricultural Science and Technology Indicators (Indicateurs relatifs aux sciences et aux technologies agricoles)
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
ISRA	Institut sénégalais de recherches agricoles
R&D	recherche et développement

## Résumé

Au cours des années 2001–2010, l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA) a connu des taux de départ très élevés : il s'agit principalement de départs après démission, de réaffectations temporaires auprès d'autres entités gouvernementales et de départs à la retraite. Pour l'ISRA, la principale pierre d'achoppement se situe au niveau de sa capacité à rivaliser avec les secteurs privé et de l'enseignement supérieur ainsi qu'avec les organisations régionales et internationales, car les salaires qu'il offre sont bas et les conditions de travail loin d'être optimales. La présente étude de cas a pour buts, d'abord, de fournir aux parties concernées des informations requises pour aborder les problèmes et prendre les décisions politiques nécessaires ; ensuite, de fournir les intrants nécessaires à une évaluation plus large de situations semblables dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne.

## 1. INTRODUCTION

Si en général les ressources humaines constituent déjà la ressource la plus importante de toute organisation, cela est d'autant plus vrai dans les domaines de la recherche et de l'innovation. En Afrique subsaharienne, les institutions de recherche agricole déploient à cet égard des efforts concertés mais, en s'attelant aux tâches urgentes d'alléger la pauvreté, d'accroître la production agricole et d'assurer la sécurité alimentaire et l'autosuffisance alimentaire, elles doivent relever un certain nombre de défis sociaux et économiques. Parmi les facteurs nécessitant une attention prioritaire se range la question du développement et de la gestion des capacités en matière de ressources humaines. En effet, depuis le tournant du millénaire, les instituts de recherche sénégalais voient partir, en grands nombres, des chercheurs bien qualifiés et chevronnés vers des postes plus lucratifs dans d'autres secteurs et à l'étranger – phénomène susceptible de compromettre sérieusement la capacité des organismes à mettre en œuvre des programmes de recherche viables. Tandis qu'en 2001, le personnel de l'Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA) comptait 114 chercheurs, dont l'âge moyen était de 44 ans, en 2010, l'effectif des chercheurs était tombé à 67 et l'âge moyen était de 49 ans.

Le remplacement de chercheurs partis à la retraite constitue un problème, certes, mais le problème est pour le moins gérable en ayant recours à une méthode appropriée de planification par anticipation. Par contre, le taux élevé des démissions pose un problème d'un tout autre ordre, vu l'imprévisibilité du moment où surviennent ces départs et le fait qu'il s'agit en règle générale de chercheurs chevronnés, titulaires d'un doctorat/PhD. En guise d'illustration, notons que sur les 50 chercheurs qui ont démissionné de l'ISRA entre 2001 et 2010, seulement six n'avaient pas achevé des études de 3<sup>ème</sup> cycle. De même, les données du programme ASTI sur les indicateurs relatifs aux sciences et aux technologies agricoles (ASTI) révèlent qu'en 2008, 69 % des chercheurs de l'ISRA avaient plus de 49 ans et que le nombre de titulaires d'un doctorat/PhD est passé de 70 en 2003, à 54 en 2008. Face à ces défis, l'ISRA se doit d'élaborer des stratégies non seulement pour pouvoir retenir ses chercheurs actuels sur le long terme, mais aussi pour développer une politique de gestion des ressources humaines qui vise l'avenir.

La présente étude de cas, qui fait partie d'une série de cinq études menées en Afrique du Sud, au Burkina Faso, au Kenya, au Sénégal et en Zambie, a pour but de divulguer les connaissances actuelles sur les défis qui se présentent aux instituts de recherche agricole nationale en Afrique subsaharienne au niveau du vieillissement et du rythme de rotation de leurs personnels de recherche. Créé en 1974 en tant qu'institution de recherche agricole publique, l'ISRA a pour mandat

- d'élaborer et de mener des recherches agronomiques, zootechniques, halieutiques et socioéconomiques qui soient en rapport avec le développement économique et social du Sénégal ;
- de mettre sur pied et d'exécuter des programmes de recherche qui soient alignés sur les priorités établies par le Gouvernement ;
- de gérer les divers centres de recherche, les laboratoires et les stations expérimentales relevant de l'Institut ;
- de promouvoir la formation des chercheurs ainsi que des producteurs, et
- de contribuer au développement de la recherche agricole menée aux niveaux régional et international.

Le rôle que joue l'ISRA est d'importance fondamentale pour le développement de la recherche agricole sénégalaise. En 2008, l'Institut employait 69 % de tous les chercheurs travaillant dans la recherche agricole publique sénégalaise, comptés en équivalents temps plein (Stads et Sène 2010).

### Encadré 1. Méthodologie

La présente étude se fonde sur les résultats d'une enquête menée auprès d'employés actuels et antérieurs de l'ISRA. Des informations supplémentaires ont été recueillies en menant des entrevues avec des chercheurs seniors et avec de nouvelles recrues et en étudiant la documentation afférente au développement des ressources humaines affectées à la recherche agricole.

## 2. LA RÉPARTITION DES EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES DE L'ISRA PAR CATÉGORIE DE GRADE ET PAR NIVEAU DE FORMATION

Lors de sa création en 1974, l'ISRA hérita des structures de recherche de l'ère coloniale mais il n'avait que très peu de chercheurs nationaux. En 1988, le personnel de l'Institut comptait au total 1 420 membres (toutes catégories confondues) ; vers 2001 cet effectif s'était rétréci à 453, en raison de contraintes financières et par suite de recommandations émises par les bailleurs de fonds. Depuis 2001, le niveau global du personnel de l'ISRA se situe dans la fourchette des 415 à 493 membres (cf. tableau 1).

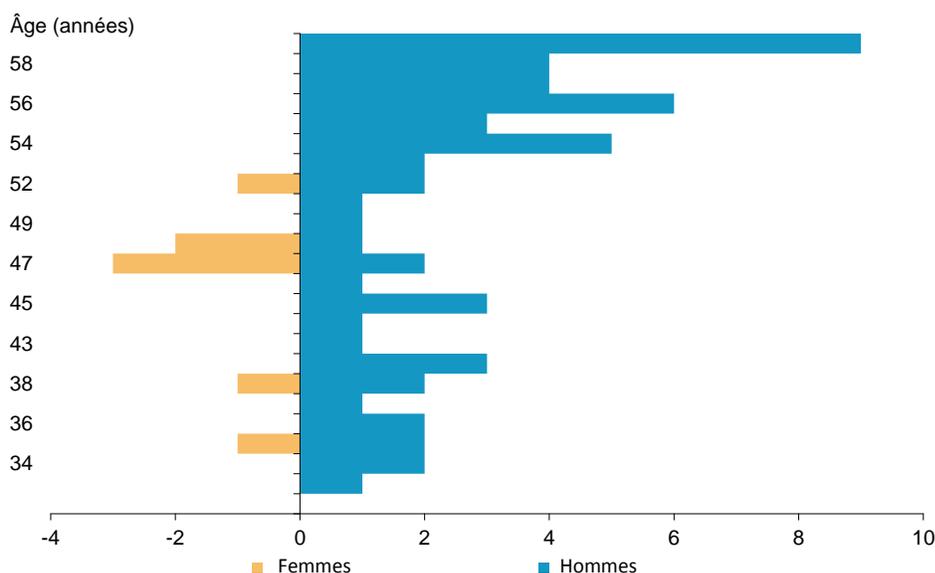
Tableau 1. Le personnel de l'ISRA – répartition hommes–femmes de 2001 à 2010

Sexe	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hommes	388	380	387	325	438	421	407	412	367	356
Femmes	65	64	65	90	97	84	76	81	100	111
Totaux	453	444	452	415	535	505	483	493	467	467

Source : Données de l'enquête : étude de cas 2011.

D'après la pyramide des âges du personnel de recherche de l'ISRA, près de 30 chercheurs vont atteindre l'âge de la retraite d'ici l'an 2017 (cf. figure 1). Une solution temporaire à ce problème consisterait à différer l'âge limite au-delà de la norme actuelle, qui est de 60 ans, mais pour ce faire, il faudra obtenir l'approbation du Gouvernement.

Figure 1. Pyramide des âges des chercheurs de l'ISRA, 2010



Source : Données de l'enquête : étude de cas 2011.

En 1990, le niveau d'éducation du personnel de recherche de l'ISRA était élevé par rapport aux moyennes internationales : 29 % des chercheurs étaient en possession d'une licence ou d'un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle équivalent (BSc ou équivalent) ; 43 % avaient accompli des études de 2<sup>ème</sup> cycle (master ou équivalent) et 32 % étaient titulaires d'un doctorat/PhD ou diplôme équivalent (Brush 1990). En dépit de la diminution de l'effectif des chercheurs séniors, l'ISRA est toujours doté d'un personnel de recherche bien qualifié : cela s'explique en partie par le fait que, depuis 1999, l'Institut ne recrute que des chercheurs titulaires d'un doctorat/PhD ou diplôme équivalent ; cette caractéristique distingue le Sénégal de la plupart des autres pays africains (Beintema et Stads 2011). Étant donné que les chercheurs présents à l'époque mais non encore titulaires d'un doctorat, ont eu la possibilité de faire des études de 3<sup>ème</sup> cycle, le pourcentage de chercheurs munis d'un doctorat n'a jamais été inférieur à 42 % au cours de la décennie 2001–2010 : en fait, il s'est même élevé jusqu'à 82 % en 2008. Or, chose intéressante, le nombre élevé d'employés bien qualifiés a influé sur le taux de pertes qu'a subis l'ISRA, car ces chercheurs constituaient une cible pour les organisations de recrutement. Ainsi, sur la soixantaine de chercheurs qui ont commencé leur carrière de recherche à l'ISRA mais qui aujourd'hui sont employés ailleurs, il n'y en a que trois qui ne sont pas titulaires d'un doctorat. Du point de vue de l'équilibre entre les effectifs chercheurs/chercheuses, on note qu'à l'ISRA le pourcentage de femmes est en général nettement inférieur à celui des hommes (cf. tableau 2).

**Tableau 2. La répartition des chercheurs par niveau de diplôme et par sexe, 2001–2010**

Catégorie de personnel	Sexe	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Chercheurs</b>											
Doctorat/PhD	hommes	49	40	64	85	74	68	62	52	43	35
	femmes	10	8	7	7	12	8	6	6	12	13
Master/MSc	hommes	53	51	28	26	26	23	21	21	19	18
	femmes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Totaux		114	101	101	120	114	101	91	81	76	67
<b>Personnel d'appui</b>											
Techniciens		208	214	218	248	243	237	255	227	186	182
Autres		131	129	133	167	164	167	190	197	160	161
Totaux		339	343	351	415	407	404	445	424	346	343

Source : Données de l'enquête : étude de cas 2011.

Note : Sont compris les chercheurs expatriés travaillant à l'ISRA.

### 3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le développement des capacités humaines constitue l'un des points faibles de l'ISRA. Si l'on a pu réaliser des résultats encourageants dans le domaine de la formation, il faut encore faire des améliorations en matière de recrutement et d'évaluation des performances, en particulier pour ce qui concerne les chercheurs. Or le problème le plus important, c'est qu'en raison des faibles niveaux de salaires, l'ISRA a de la difficulté à rivaliser avec les organisations internationales, les universités sénégalaises et le secteur privé pour s'assurer un personnel bien qualifié. Selon les réponses recueillies dans le cadre de l'enquête – dont celles des chercheurs qui ont démissionné pendant la décennie 2001–2010, les salaires mensuels de l'ISRA intégraient la fourchette allant de 0,55 million à 4,17 millions FCFA (soit de 1 200 à 9 000 \$É-U), la moyenne s'élevant à 1,7 million FCFA (soit 3 687 \$É-U). Comparons, à titre d'exemple, ces montants avec les salaires mensuels des enseignants-chercheurs des universités sénégalaises : ceux-ci s'élevant à 862 000 FCFA (soit 1 900 \$É-U), l'on peut constater qu'en fait, l'ISRA dispose bien des moyens requis

pour pouvoir offrir à ses chercheurs des salaires plus élevés –même à des taux plus élevés que ceux des universités – pour à la fois garder les chercheurs qu’il emploie déjà et attirer de nouvelles recrues.

### Recrutement de personnel

En matière de recrutement, l’ISRA suit la politique du Gouvernement qui stipule que tous les candidats doivent avoir au moins 18 ans et pas plus de 50 ans (nouvelle limite d’âge depuis 1999, la précédente étant de 35 ans). L’embauche définitive de tout chercheur est sujette à l’accomplissement d’une période d’essai de six mois, qui ne peut être renouvelée qu’une seule fois. Une fois engagé (à l’essai), le chercheur ou la chercheuse est parrainé(e) par un responsable de la formation, et on lui propose de travailler sur un thème choisi pour se faire titulariser. À la fin de cette période d’essai, un comité qui relève du directeur général soit approuve la titularisation du chercheur, soit recommande une deuxième période d’essai ; troisième possibilité, mais qui, dans la pratique, ne se présente que très rarement : le contrat est résilié. Les recrutements qui ont eu lieu entre 2001 et 2010 ont davantage bénéficié le niveau du personnel d’appui que celui des chercheurs et des techniciens (cf. tableau 3). Une des explications possibles de ce phénomène est celle évoquée plus haut, à savoir que, dans la pratique, les procédures de recrutement – bien que très claires – ne sont pas respectées, si bien que certains recrutements se font pour des raisons sociales ou politiques. Si cette tendance se poursuit, elle aura pour conséquence une structure du personnel caractérisée par le déséquilibre.

**Tableau 3. Répartition par grade du personnel recruté par l’ISRA entre 2001 et 2010**

Catégorie de personnel	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chercheur	2	8	4	6	2	2	8	1	5	11
Technicien	11	24	10	15	13	4	22	18	9	14
Personnel d’appui	15	10	29	27	13	5	33	23	23	23
Totaux	28	42	43	48	28	11	63	42	37	48

Source : Données d’enquête, étude de cas 2011.

Il est donc souhaitable que les responsables du recrutement à l’ISRA se conforment mieux aux procédures officielles et que la mise en œuvre de leur plan de recrutement se fasse selon les spécifications consignées dans le Plan stratégique pour les années 2010-2014, plan qui fut élaboré en tenant compte des besoins en ressources humaines de l’Institut. Il faudrait de plus obtenir l’accord du Conseil d’administration de l’ISRA. L’initiative de recrutement devrait privilégier le recrutement de chercheurs plutôt que de membres du personnel de soutien afin de s’assurer un équilibre approprié des composantes du personnel et pour tirer le meilleur profit possible des ressources disponibles. L’ISRA devrait également s’efforcer d’accroître son effectif en recrutant des étudiants dès leur sortie de l’université : il cherchera à se attirer, suite à une sélection formelle et rigoureuse.

### Les plans de formation

L’ISRA fait grand cas de la formation du personnel. En dressant le budget pour la période 2010–2014, l’Institut a assigné 1 237 milliards de FCFA (soit 2 427 000 \$ É-U) au chapitre *formation de longue durée*, et 104 millions de FCFA (soit 204 110 \$É-U) au chapitre *formation de courte durée*. Il y a de fortes chances que de nombreux chercheurs vont être motivés à entreprendre une formation vu qu’ils toucheront leur salaire habituel, même en poursuivant des études, et ce en plus de la bourse de formation ; autre facteur de motivation : la perspective de voir s’améliorer à la fois leur statut social et leur salaire suite à l’obtention d’un diplôme de niveau supérieur, tandis que le diplôme de doctorat élargit de plus les possibilités d’emploi tant à l’étranger qu’au Sénégal même (à noter cependant que les

chercheurs qui bénéficient d'une bourse de formation sont tenus de servir l'ISRA pendant une durée minimale de quatre ans après l'achèvement des études).

### **Motivation du personnel**

L'ISRA reconnaît que pour s'attacher et retenir des employés bien qualifiés et talentueux, il est important de créer un environnement de travail qui leur convient bien et de les motiver par d'autres récompenses que des primes purement financières. L'ISRA doit indéniablement améliorer son système de récompense : cela nécessitera un certain nombre d'actions, que nous décrivons ci-dessous.

*Il faut modifier le cadre politique existant.* Depuis sa création en 1974, l'ISRA est passé par plusieurs réformes. Or les politiques et les règlements exigent de plus amples réformes visant à améliorer les conditions de travail pour le personnel de l'Institut.

*Il faut améliorer les salaires et avantages sociaux.* Le salaire mensuel moyen d'un chercheur de l'ISRA est d'environ 450 000 FCFA (980 \$É-U). Un enseignant-chercheur employé par une université sénégalaise gagne 950 000 par mois (soit 2 049 \$É-U) – ce qui revient à plus que le double. Même en tenant compte des avantages en nature dont bénéficient certains des responsables de l'ISRA (logement, véhicule, téléphone et électricité), on note que les professeurs d'université s'en tirent toujours bien mieux que leurs collègues de l'ISRA, dont les journées de travail comptent plus d'heures.

*Il faut perfectionner le système d'évaluation des performances et de récompense.* Dans les années 1990, l'ISRA s'adressa à des consultants externes pour la conduite d'une première évaluation dite évaluation initiale de ses chercheurs afin de faire le point sur leurs performances et résultats. Ces performances furent également évaluées par les cadres chargés de superviser les travaux de ces chercheurs, qui pouvaient prendre en considération les conditions de travail et la disponibilité ou non de ressources. Cette évaluation concerna 89 chercheurs (étaient exclus les chercheurs engagés à l'essai, les nouvelles recrues et les chercheurs en formation longue durée) : 64 % de cet échantillon s'est vu attribuer la mention « bien » à « très bien » et 36 % ont eu la mention « moyen » ou « passable ». Comme deux chercheurs seulement avaient introduit des recours, l'évaluation fut considérée comme une réussite. Toutefois, les évalués estimaient que la démarche était inefficace puisqu'elle ne s'accompagnait d'aucune forme de sanction – ni positive ni négative.

Une nouvelle évaluation eut lieu en 2005, suite à laquelle 14 des 38 chercheurs évalués accédèrent au grade de directeur de recherche et 13 furent promus maîtres de recherche. Une troisième évaluation eut lieu en 2010 ; elle concernait neuf chercheurs et cette fois-ci, elle était exécutée par le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) ; cinq chercheurs furent promus au grade de chargé de recherche et un à celui de directeur de recherche. Malgré ces résultats positifs, l'ISRA se doit encore de mettre au point un système d'évaluation des performances qui lui est propre : un système standardisé (applicable à intervalles réguliers).

Maslow (1943) a hiérarchisé les besoins que les employés souhaitent voir assouvir et il prétend que, pour être efficaces, les systèmes d'évaluation et de récompense doivent proposer une multiplicité d'incitations et de récompenses – et, le cas échéant, de sanctions. En effet, outre l'amélioration du niveau de rémunération, des avantages sociaux et des possibilités d'avancement – il existe bien d'autres mesures de récompense et de motivation : citons la création d'un environnement de travail favorable et flexible ; l'offre d'une plus grande autonomie et de plus amples ressources de recherche ; des possibilités de travailler en collaboration avec des institutions régionales et internationales et enfin, des prix et d'autres manifestations traduisant l'appréciation de la direction pour un travail bien fait. On peut enfin se servir des résultats d'une évaluation pour estimer les besoins de formation auxquels il faut pourvoir.

## Les employés qui quittent – et leur remplacement

Au fil des 10 dernières années, l'ISRA a progressivement vu partir un nombre croissant d'employés. Entre 2005 et 2010, l'Institut perdit 40 % de son effectif total, dont il ne remplaça que 30 %. En 2010, le taux de roulement pour les chercheurs égalait 10 % (Sène 2011). Cela soulève naturellement des questions – quant à la cause de l'importance du taux de départ et sur l'aspect volontaire ou involontaire des départs (cf. tableau 4).

**Tableau 4. Chercheurs ayant quitté l'ISRA, 2001–2010**

Motif de départ	Année									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Retraite	—	1	1	1	4	3	3	3	9	2
Réaffectation temporaire <sup>a</sup>	9	4	—	7	1	2	4	8	4	4
Démission	6	6	3	1	6	5	6	6	6	5
Décès	1	—	—	—	1	—	—	—	—	1
Totaux	16	11	4	9	12	10	13	17	19	12

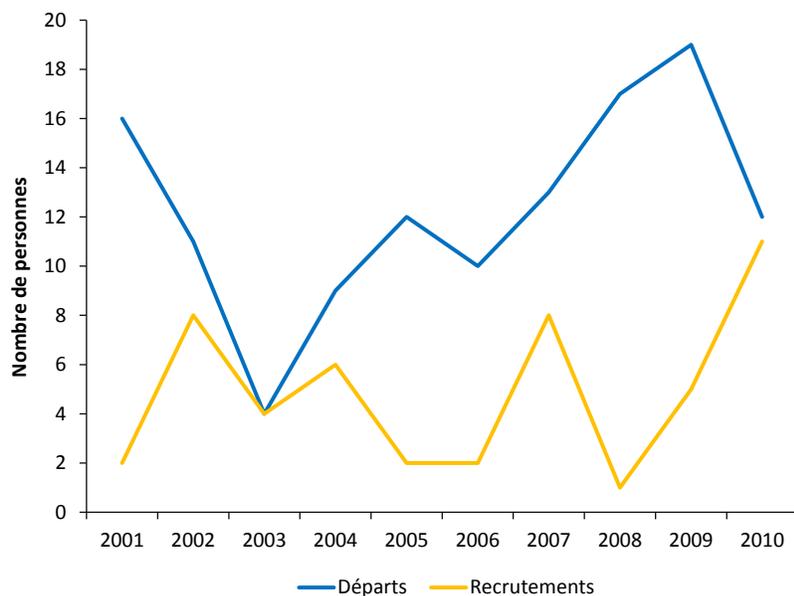
Source : Résultats de l'enquête, étude de cas 2011.

Note : Les données ne tiennent pas compte des chercheurs expatriés.

a. certains chercheurs sont temporairement réaffectés à des ministères ou à des organisations internationales.

En 1999, l'âge de la retraite pour le personnel de l'ISRA a été porté de 55 à 60 ans. À cet égard, les universités bénéficient encore d'un avantage vu que pour les enseignants-chercheurs l'âge de la retraite est fixé à 65 ans (il est de 60 ans pour le personnel de soutien). C'est en 2001 que l'ISRA a subi les pertes les plus importantes : sur les 16 chercheurs qui ont quitté l'Institut, six étaient Maîtres de recherches ou avait même un grade supérieur à cela. L'ISRA enregistra également de grosses pertes en 2008 et en 2009 (cf. figure 2). Une façon de s'assurer une bonne relève de ces départs consiste à assigner, à un chercheur sénior approchant l'âge de la retraite, la responsabilité d'encadrer un jeune chercheur travaillant dans la même discipline/filière et susceptible de devenir, un jour, un bon remplaçant. Par ailleurs, les descriptions des postes et de tâches constituent un élément clé pour assurer la relève ; il faut ainsi pour y palier demander aux chercheurs s'apprêtant à prendre leur retraite de dresser les profils requis, de préférence dans le cadre de l'encadrement d'un chercheur junior.

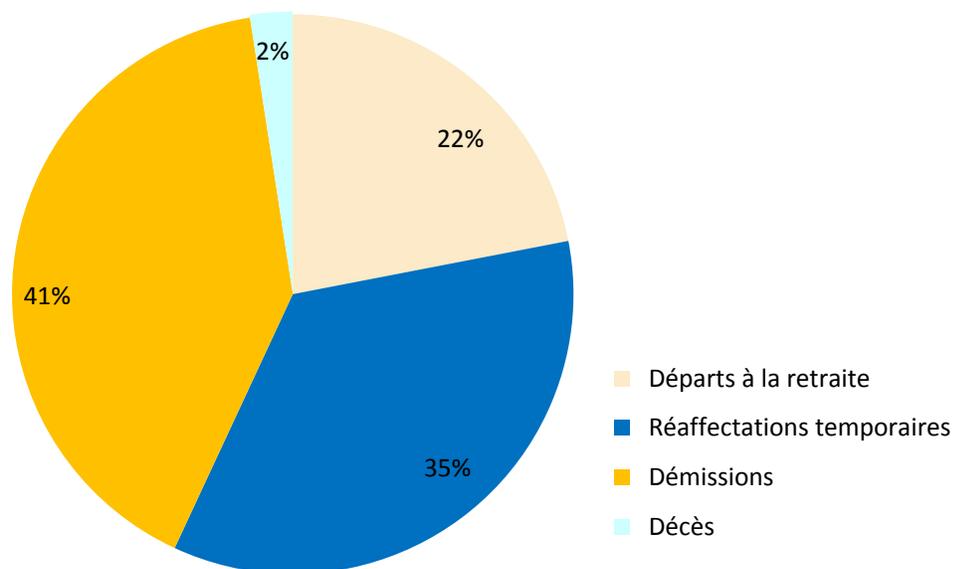
**Figure 2. Tendances observées au niveau des recrutements et des départs de chercheurs, 2001–2010**



Source : Données de l'enquête, étude de cas 2011.

L'ISRA offre un avantage unique en accordant à ses employés la possibilité de prendre un congé sans solde d'une durée pouvant aller jusqu'à six mois et renouvelable une fois – occasion qui, jugée sur les apparences, constitue une belle récompense. Or, dans la pratique, certains membres de l'ISRA se servent de ce congé comme d'une « police d'assurance » : ils profitent de la situation pour tester une nouvelle opportunité d'emploi ailleurs, sachant qu'ils peuvent toujours revenir à l'ISRA, si l'intégration du nouveau poste ne se réalise pas.

**Figure 3. Pourcentages de chercheurs de l'ISRA ayant quitté l'ISRA entre 2001 et 2010 : répartition par motif de départ**

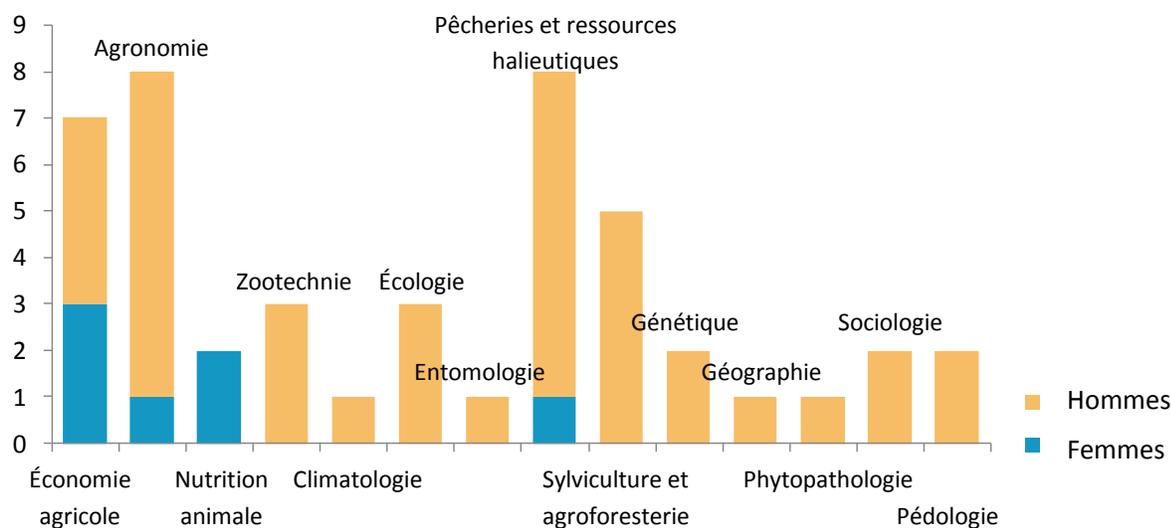


Source : Données de l'enquête, étude de cas 2011.

Au cours de la décennie 2001–2010, tous les congés sans solde ont fini par entraîner des démissions et dans le cadre de l'enquête, on les a comptés comme telles ; pendant cette même période, les réaffectations temporaires ou les démissions représentaient 76 % des départs de chercheurs quittant l'ISRA (cf. figure 3).

La majorité des chercheurs ayant démissionné pendant la période 2001–2010 travaillaient dans les filières pêche et ressources aquatiques (17 %) ou agronomie (17% également) ; suivirent ceux des filières économie agricole (15 %) et foresterie et agroforesterie (11 %) (cf. figure 4). En conséquence, les initiatives de recrutement ont tout d'abord ciblé ces quatre filières.

**Figure 4. Pourcentages de chercheurs de l'ISRA ayant quitté l'ISRA entre 2001 et 2010 : répartition par filière**



Source : Données de l'enquête, étude de cas 2011.

S'agissant de la période 2001–2010, on note que la part des femmes ayant démissionné n'absorbait que 15 % de toutes les démissions enregistrées : c'est un pourcentage élevé vu que les chercheuses ne représentent que 20 % de l'effectif de recherche total de l'ISRA, mais il se situe tout de même en-deçà de la proportion d'hommes ayant quitté l'Institut. Toujours pour la même décennie, on note que ceux et celles qui ont démissionné avaient en moyenne 19 années d'expérience. Le tableau 5 montre qu'au moment de la démission, le nombre moyen d'années d'expérience était légèrement plus élevé pour les femmes (20 ans) que pour les hommes (18 ans).

**Tableau 5. Nombre d'années d'expérience accumulés au moment de la démission, 2001–2010**

Nb d'années d'expérience au moment du départ	Femmes	Hommes	Totaux
2	—	1	1
5	1	4	5
6	—	2	2
9	—	1	1
10	—	2	2
11	—	1	1
12	—	2	2
13	—	2	2
14	—	1	1
15	1	3	4
16	—	2	2
17	1	1	2
18	—	1	1
20	—	1	1
22	—	4	4
23	—	1	1
24	1	1	2
25	1	—	1
27	1	2	3
28	1	1	2
29	—	1	1
30	—	5	5
31	—	4	4
Total	7	43	50

Source : Données de l'enquête, étude de cas 2011.

#### 4. CONCLUSIONS

Exception faite des départs après démission, la maîtrise des départs du personnel est une tâche fort difficile ; on peut au mieux gérer la situation en appliquant, par exemple, une méthode de planification prévisionnelle des ressources humaines. Mais l'ISRA se doit de se pencher d'urgence sur le problème des pertes subies par suite de démissions : il pourra endiguer une telle fuite des cerveaux, tout d'abord, en prenant des mesures incitatives (hausse des salaire et autres mesures) et ensuite, en améliorant les conditions de travail de sorte à mieux pouvoir faire la concurrence aux autres secteurs et à d'autres pays.

## RÉFÉRENCES

- Beintema, N. et G. J. Stads. 2011. *R&D agricole en Afrique dans le nouveau millénaire : des progrès pour les uns, des défis pour d'autres*. Rapport de politique alimentaire IFPRI. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- Brush, E. 1990. *Assessment of ISRA's training needs*. Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR), La Haye, Pays-Bas.
- Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA). Rapports annuels d'activité. Diverses années. Dakar: Institut sénégalais de recherches agricoles.
- \_\_\_\_\_. 2010. Plan stratégique de l'ISRA, 2012–2016. Dakar: Institut sénégalais de recherches agricoles.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4): 370–396.
- Sène, L. 2011. Brain drain in an African public research institution: Line of thought for the retention of scientists at the Senegalese Agricultural Research Institute (ISRA).
- Stads, G. J. et L. Sène. 2010. *Sénégal : Le point sur la recherche agricole du secteur public*. Note de pays ASTI. Washington, DC et Dakar : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Washington, DC et Institut sénégalais de recherches agricoles.

---

Le projet ASTI sur les Indicateurs relatifs aux sciences et aux technologies agricoles (Agricultural Science and Technology Indicators) compile, traite et diffuse des données concernant tant les investissements de ressources financières et humaines (niveaux et tendances) que les dispositions institutionnelles affectant la R&D agricole des pays en développement. ASTI est géré par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) ; ses travaux se réalisent sous forme de collaborations avec de nombreux organismes de R&D agricole nationaux et régionaux.

Organisée conjointement par ASTI/IFPRI et par le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA), la conférence intitulée « R&D agricole : Investir pour l'avenir de l'Afrique : tendances, défis et opportunités » réunit des spécialistes et des acteurs intéressés de la région : leurs contributions d'experts devaient permettre de distiller des idées nouvelles et de créer des synergies en vue d'élargir et enrichir la base de connaissances actuelle. Les débats étaient centrés sur les thèmes suivants : (1) Comment expliquer le sous-investissement dans la R&D agricole des gouvernements africains ; (2) Comment développer les capacités en matière de ressources humaines consacrées à la R&D agricole et maintenir les niveaux réalisés ; (3) Comment arranger et rationaliser les structures institutionnelles dans le but d'appuyer la R&D agricole ; et (4) Comment mesurer et améliorer l'efficacité des systèmes de R&D agricole.

La conférence a été financée par la Fondation Bill et Melinda Gates et par le FARA.

Cette communication rédigée n'a pas été soumise à un examen collégial. Les opinions exprimées sont celles des auteurs : elles ne représentent pas nécessairement les vues de l'IFPRI ou du FARA qui ne peuvent pas les souscrire.

Copyright © 2011 Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et Forum pour la recherche agricole en Afrique. Pour obtenir une autorisation de republication, veuillez contacter [ifpri-copyright@cgiar.org](mailto:ifpri-copyright@cgiar.org).

---