

ASTI

Agricultural Science &
Technology Indicators

FACILITATED BY IFPRI 



VIEILLISSEMENT ET ROTATION DES PERSONNELS DE RECHERCHE AGRICOLE

**Étude de cas : l'Institut de l'environnement et de recherches
agricoles, au Burkina Faso**

Séraphine S. Kaboré, Issa Ouédraogo et Traoré San

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. Résultats	1
Vue d'ensemble du personnel affecté à la recherche à l'INERA	1
Recrutement et perspectives de carrière.....	2
Le niveau de formation des chercheurs de l'INERA	4
Augmentation de l'âge moyen des chercheurs.....	5
L'évaluation des performances des chercheurs.....	5
L'incitation à la performance	6
Départs et mesures de rétention du personnel de recherche.....	6
3. Recommandations pour développer IES ressources humaines	8
Niveaux des salaires — personnel de recherche et personnel d'appui	8
Le recrutement du personnel de recherche et les mesures incitatives	8
References	10

Liste des tableaux

1. Répartition des chercheurs par centre de recherche et par grade, 2010.....	2
2. Répartition des chercheurs selon leur grade au moment du recrutement, 2010	3
3. Formations accomplies grâce à l'appui financier de l'IDA, 1998–2004	3
4. Répartition des chercheurs de l'INERA selon leur lieu de travail, 2010.....	4
5. Niveau de formation des chercheurs de l'INERA, spécifié par sexe, 2010.....	5
6. Répartition des chercheurs et chercheuses de l'INERA, selon leur position, 2010	5

Liste des figures

1. Motifs de départ des chercheurs de l'INERA, 2000–2010	6
2. Répartition par grade des chercheurs quittant l'INERA, 2000–2010.....	7

Encadré

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

À propos des auteurs

Séraphine S. Kaboré (phinekabore@yahoo.fr) est chef du Service Études et projets à l'Institut de l'environnement et de recherches agricoles (INERA) ; **Issa Ouédraogo** (issadeh.ouedraogo@gmail.com) et **Traoré San** (traoresan2001@yahoo.fr) sont chargés de recherche à l'INERA.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le Dr. François Lompo, directeur de l'INERA, d'avoir donné son accord pour la réalisation de cette étude et autorisé l'utilisation des données et statistiques relatives au personnel de l'Institut ; ils remercient aussi Monsieur Louis Sène, coordonnateur de l'étude cas, des conseils et suggestions qu'il leur a apportés. Ils expriment de même leur grande appréciation du soutien financier que leur a accordé le programme *Indicateurs relatifs aux sciences et technologies agricoles* (ASTI) en remerciant le chef du programme ASTI, Nienke Beintema, de son appui technique. Et finalement, ils remercient les équipes des différents pays participant à l'étude, qui ont contribué à conception et à la mise en œuvre de l'étude.

Abréviations, sigles et acronymes

CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CNRST	Centre national de la recherche scientifique et technologique
IDA	Association internationale du développement
INERA	Institut de l'environnement et de recherches agricoles
ONG	organisation non gouvernementale
PNDSA	Programme national de développement des services agricoles
PPAAO/WAAPP	Programme de productivité agricole en Afrique de l'Ouest
SIDA/ASDI-SAREC	Agence suédoise de développement international – Département de la coopération pour la recherche

Résumé

La notion de développement des ressources humaines englobe une variété de facteurs, parmi lesquels on relève la formation, le coaching et le mentorat ; la prise en charge de certains frais d'étude ; la planification des parcours professionnels et des remplacements pour assurer la relève ; et la gestion de l'organisation et des performances devant assurer que la réalisation des buts se fasse avec cohérence et efficacité. Le développement des ressources humaines constitue un cadre qui favorise l'expansion du capital humain de l'organisation concernée. Il permet aux employés de développer leurs compétences personnelles et organisationnelles, leurs connaissances et leurs aptitudes. Ainsi, dans le contexte d'une organisation de recherche, le développement des ressources humaines combine formation et partage de connaissances en vue d'assurer un processus continu d'amélioration et de croissance au niveau tant de l'individu que de l'organisation.

Ce rapport d'étude analyse les tendances relatives au développement des ressources humaines au sein de l'Institut de l'environnement et de recherches agricoles (INERA), l'organisme de recherche agricole le plus important du Burkina Faso ; l'analyse se fonde d'une part sur les données recueillies par le programme *Indicateurs relatifs aux sciences et technologies agricoles* (ASTI) entre 2001 et 2008, et d'autre part sur les résultats de l'étude de cas réalisée en 2011 par le Service *Étude et projets* de l'INERA.

1. INTRODUCTION

L'Institut de l'environnement et de recherches agricoles (INERA) est l'institut de recherche-développement (R&D) agricole le plus important du Burkina Faso. Il est chargé de générer des innovations techniques et d'entreprendre des recherches concourant à (1) améliorer les productions végétales, animales et forestières, y compris les espèces aquatiques et fauniques en respectant les priorités de l'économie et du développement nationaux ; (2) favoriser les initiatives visant la protection et la gestion durable des ressources naturelles et de l'espace rural ; (3) réaliser des expertises dans ses domaines de compétence ; et (4) exploiter des brevets et des licences. L'INERA comprend cinq centres régionaux de recherches environnementales et agricoles (CRREA), répartis suivant les cinq zones agro-écologiques du Burkina Faso, et un centre de recherches environnementales et agricoles et de formation (CREAF). Le dispositif de recherche de l'INERA est géré par une Direction centrale et par quatre départements axés sur la gestion des ressources naturelles et les systèmes de production, et sur la production végétale, forestière et animale. De plus, ce dispositif compte un nombre important de stations, d'antennes et de sites de recherche qui sont répartis sur toute l'étendue du territoire national.

Ce rapport d'étude présente les tendances du développement des ressources humaines de l'INERA, telles qu'elles ressortent de l'analyse non seulement des données recueillies par le programme ASTI (sur les indicateurs relatifs aux sciences et aux technologies agricoles) de l'Institut international de recherches sur les politiques alimentaires (IFPRI) mais aussi de données supplémentaires fournies par l'INERA.

L'étude de cas avait pour objectif d'évaluer et d'analyser (1) les capacités en matière de ressources humaines, y compris les personnels d'appui, selon le sexe, le niveau de formation et la discipline de recherche ; (2) le profil des âges des chercheurs ; (3) les opportunités et les menaces en termes de recrutement et de roulement des personnels ; et (4) les mesures incitatives et autres politiques institutionnelles liées au développement des ressources humaines. Le but final de l'étude était de formuler des recommandations pour motiver le personnel et pour assurer la rétention de ce personnel (voir encadré 1).

Encadré 1 – Méthodologie

L'étude de cas a débuté par une revue de la littérature sur le développement des ressources humaines en matière de R&D agricole. Ensuite, l'équipe de recherche a adapté un questionnaire d'enquête standard au contexte spécifique du Burkina Faso. Le collectage de données sur tous les membres des personnels de recherche et d'appui s'est effectué au moyen de l'enquête et aussi en consultant les statistiques afférentes aux ressources humaines dans la base de données de l'INERA. Pour finir, toutes les données ont été intégrées et analysées. Sur les 146 employés ayant remis le questionnaire dûment rempli, 82 % étaient des hommes et 18 % des femmes. Les chercheurs (au nombre de 67) constituaient 42 % de ce total, tandis que les techniciens (44) représentaient 44 %.

2. RÉSULTATS

Vue d'ensemble du personnel affecté à la recherche à l'INERA

Le personnel de l'INERA se compose de chercheurs, de techniciens et d'auxiliaires (personnels d'appui). En 2010, le personnel chercheur de l'INERA comptait 161 membres (ci-après *les chercheurs*), dont 86 ingénieurs de recherche, 14 attachés de recherche, 39 chargés de recherche, 18 maîtres de recherche et 4 directeurs de recherche (cf. tableau 1). Sur les 161, on n'a compté que 22 femmes, ce qui représente 13,6 % et constitue une augmentation de 1,6 % par rapport à 2008 (Stads et Kaboré 2010). À noter

cependant que 46 des 161 chercheurs se trouvaient en dehors de l'INERA (29 % de l'effectif total) –ils officiaient au sein d'organisations régionales ou internationales, ou encore auprès de divers ministères ayant trait au développement rural. Ce pourcentage inclut aussi quelques abandons de poste, ces chercheurs optant souvent pour des postes plus rémunérateurs dans d'autres secteurs ou à l'étranger.

Tableau 1. Répartition des chercheurs par centre de recherche et par grade, 2010

	Farko-Bâ	Banfora	Fada	Kamboinsé	Saria	Dori	Di	Totaux
Ingénieurs de recherche	25	2	5	38	8	4	2	86
Attachés de recherche	4		1	8		1		14
Chargés de recherche	9	1		24	5		1	40
Maîtres de recherche	3		1	13	2			19
Directeurs de recherche	1			3				4
Totaux	42	3	7	88	15	5	3	161

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

S'agissant des auxiliaires de recherche, l'INERA employait, en 2010, 95 techniciens (dont 23 techniciens supérieurs) et un personnel d'appui dénombrant 153 membres et composé de secrétaires (assistants administratifs), de chauffeurs, de gardiens, de tractoristes et de comptables. Plus de la moitié (58 %) de ces agents de soutien sont basés dans les stations de recherche de Kamboinsé (30 %) et de Farko-Bâ (28 %), qui sont les plus importantes en termes d'infrastructure. Le recours à du personnel temporaire pour pallier la situation s'avère loin d'être optimal : il s'ensuit un manque de continuité affectant la durée du service et les connaissances, l'expérience et les niveaux de qualification.

Recrutement et perspectives de carrière

Si le recrutement des chercheurs a été le fait des instituts de recherche français jusque dans les années 1980, le Gouvernement prit ensuite la relève : la nationalisation de la recherche en 1983 entraîna le transfert d'environ dix chercheurs nationaux (environ 10) des instituts français à l'État burkinabè ; d'autres efforts de recrutement par la fonction publique suivirent. Les effectifs de chercheurs recrutés par l'État atteignirent un maximum avec le Programme national de développement des services agricoles (PNDSA) que finançait la Banque mondiale. En effet, une rétrospective des tendances de recrutement établie en 2010 fait ressortir que la plupart des recrutements de chercheurs à l'INERA eurent lieu entre 1990 et 2000, ce qui correspond bien à la période de la mise en œuvre du PNDSA ; après cette période, le niveau baissa sensiblement. Dans la plupart des cas, les nouvelles recrues étaient titulaires d'un DEA ou d'un master pour ingénieurs. Moins de 20 % étaient en possession d'un doctorat ou diplôme équivalent (PhD) au moment de leur recrutement (cf. tableau 2).

Tableau 2. Répartition des chercheurs selon leur grade au moment du recrutement, 2010

Fonction/Grade	Nombre	Pourcentage
Attachés de recherche	14	9.2
Ingénieurs de recherche	47	30.7
Techniciens supérieur	9	5.9
Techniciens	44	28.8
Comptables	3	2.0
Autres auxiliaires	24	15.7
Total	141	92.2

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

Un plan de développement des capacités fut élaboré en 1999 qui concernait principalement des formations de longue durée, de deux à cinq 5 ans, que financeraient l'Association internationale du développement (IDA) et d'autres sources soit déjà identifiées et exploitées, soit à rechercher. L'élaboration du plan avait pour base les besoins et les priorités exprimés par les départements, les centres régionaux et la Direction générale de l'INERA, de même que par la Délégation générale du Centre national de la recherche scientifique et technologique (CNRST). Un financement de l'IDA a permis à nombre de chercheurs de suivre des formations, et 26 techniciens et 28 agents administratifs ont obtenu des diplômes supérieurs, (cf. tableau 3).

Tableau 3. Formations accomplies grâce à l'appui financier de l'IDA, 1998–2004

Département	Doctorat d'État	Doctorat de 3ème cycle	PhD	DEA	MSc	DESS
Gestion des ressources naturelles et des systèmes de production	5	6	1	2	5	3
Productions végétales	3		3	4	4	
Productions animales	2	2	1			
Production forestière	3		2		1	
Total	13	8	7	6	10	3

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

Notes : DEA : diplôme d'études approfondies ; DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées

Des bourses octroyées par d'autres sources ont permis à 18 scientifiques de suivre une formation de 3ème cycle (doctorat, DEA, PhD) et à 13 ingénieurs de recherche d'obtenir des diplômes de 2ème cycle (master, DESS, diplôme d'ingénieur). Entre 2004 et 2011, l'Agence suédoise de développement international (ASDI/SIDA) agissant par le biais de son Département de la coopération pour la recherche (SAREC) a financé les études de 3ème cycle d'environ 20 chercheurs, même si certains agents fonctionnaires publics ont rencontré des difficultés de reclassement à l'issue de leur formation dues à l'application de la loi n°013/98/AN du 28 avril 1998.

Suite à la clôture du PNDSA (en 2004), les recrutements comme les effectifs ont fortement baissé et en 2010, le niveau de ressources humaines se rapprochait à nouveau de celui qui avait été consigné dans les années 1980. En effet, entre 2000 et 2010, l'INERA ne recruta pas de nouveaux chercheurs en tant que membres de l'Institut : seuls quelques projets ont pu embaucher des chercheurs sous contrat à durée déterminée. Toutefois, la participation du Burkina Faso au Programme de productivité agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP), dont la mise en œuvre doit se dérouler sur une période de quatre ans (2011–2015), constitue une occasion propice à l'effort de renforcement des capacités de recherche

de l'INERA. En effet, un des objectifs clés du programme consiste à améliorer l'efficacité et les résultats de la recherche agricole en consolidant la capacité de recherche humaine au niveau institutionnel. Le PPAAO/WAAPP s'articule autour de quatre composantes principales qui, dans le contexte du Burkina Faso, sont (1) le développement et la diffusion de technologies améliorées à l'échelle nationale et sous-régionale ; (2) le renforcement des capacités de recherche par la création d'un centre national de spécialisation pour les fruits, légumes et biotechnologies ; (3) le financement d'activités participatives de conception et d'adoption de technologies qui sont pilotées par la demande pour ainsi consolider des programmes agricoles centrés sur les priorités nationales ; et enfin (4) l'amélioration de la coordination, de la gestion, et du suivi-évaluation des projets de recherche.

La réalisation des composantes 2 et 4 contribuera au développement des ressources humaines de l'INERA en permettant aux jeunes chercheurs de suivre des formations et d'acquérir de l'expérience, ce par le biais de l'aide au développement qui finance, entre autres, des programmes d'échange impliquant des organismes internationaux tels les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) ou des pôles d'excellence régionaux. Le PPAAO/WAAPP présente des occasions similaires aux chercheurs seniors, en facilitant leur participation à des activités de formation et d'échange de courte durée, et en mettant en œuvre un système d'allocation de dons compétitifs, au niveau national ainsi que régional, dont l'INERA peut tirer profit. Créé depuis peu, le nouveau Ministère de la Recherche scientifique et de l'Innovation offre également de bonnes perspectives. Sous l'égide de ce ministère, des mécanismes de financement sont en voie d'être créés qui favoriseront la recherche et l'innovation nationales.

Le niveau de formation des chercheurs de l'INERA

Les tableaux 4, 5 et 6 présentent la répartition, telle qu'enregistrée en 2010, des chercheurs de l'INERA selon leur lieu de travail, leur niveau de formation et leur sexe. À l'exception des ingénieurs de recherche, tous les chercheurs sont titulaires d'un doctorat, ayant de plus des certificats sanctionnant leur participation à des stages de formation de durée courte. En effet, le Burkina Faso étant membre du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), les chercheurs doivent remplir la condition minimale stipulée par le CAMES et être titulaires d'un doctorat ou PhD. Quant aux ingénieurs de recherche, ils doivent être titulaires d'un master ou d'un DEA ; muni d'un tel diplôme, ils pourront avancer leur carrière au sein du système en sollicitant une bourse sur fonds de projets (si disponibles) et en s'inscrivant au doctorat. Le CAMES fut créé en 1968 pour favoriser l'intégration des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche de 16 pays de l'Afrique francophone, « afin d'harmoniser les programmes et les niveaux de recrutement dans les différents établissements d'enseignement supérieur et de recherche, favoriser la coopération entre les différentes institutions, ainsi que des échanges d'informations ». Aujourd'hui le CAMES compte 19 États membres.

Tableau 4. Répartition des chercheurs de l'INERA selon leur lieu de travail, 2010

Fonction	Farako-Bâ	Banfara	Fada	Kamboinsé	Saria	Dori	Di	Total
Ingénieurs de recherche	25	2	5	38	8	4	2	86
Attachés de recherche	4		1	8		1		14
Chargés de recherche	9	1		24	5		1	40
Maîtres de recherche	3		1	13	2			19
Directeurs de recherche	1			3				4
Totaux	42	3	7	88	15	5	3	161

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

Tableau 5. Niveau de formation des chercheurs de l'INERA, spécifié par sexe, 2010

Chercheurs	Grades/diplômes				Total
	Doctorat DEA/PhD	Master/DESS/MSc	Licence/BSc	Niveau inférieur à la Licence	
Hommes	39	15	3	59	116
Femmes	8	2	1	12	23
Totaux	47	17	4	71	139

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

Tableau 6. Répartition des chercheurs et chercheuses de l'INERA, selon leur position, 2010

Sexe	Position								Totaux
	Directeur de recherche	Maître de recherche	Chargé de recherche	Attaché de recherche	Ingénieur de recherche	Technicien supérieur	Technicien	Autres auxiliaires	
Hommes	4	9	20	6	26	3	41	13	119
Femmes	0	0	6	2	3	3	2	8	24
Totaux	4	9	26	8	29	6	43	21	143

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

Augmentation de l'âge moyen des chercheurs

Un des principaux défis que doit relever l'INERA est le vieillissement progressif de son personnel de recherche, en partie dû à l'absence de recrutement pendant la décennie 2000–2010. La plupart des chercheurs ont entre 40 et 55 ans (70 % de l'effectif du total) ; 8 % intègrent la tranche d'âge des 56–60 ans, tandis qu'aucun chercheur est âgé de moins de 30 ans. L'observation des tendances actuelles en matière de recrutement mène à supposer que, dans les années à venir, les départs à la retraite laisseront des vides non comblés. En moins d'une décennie, tous les directeurs de recherche ainsi que la plupart des chargés de recherche et des maîtres de recherche vont atteindre l'âge de la retraite, ce, même en dépit du fait que cet âge a été reporté de deux ans (il est désormais fixé à 65 ans au lieu de 63). Cette situation entraîne que l'INERA doit faire face à deux problèmes. En premier lieu, une telle baisse des effectifs constituera un obstacle de taille à la mise en application du plan stratégique de l'Institut. En second lieu, d'après ce que font supposer les tendances actuelles du recrutement, les jeunes risquent d'être privés de l'occasion d'être encadrés par des chercheurs chevronnés. La situation peut également provoquer des discontinuités au sein de certains programmes de recherche, ce qui aura une influence négative sur les résultats de l'institut. Par conséquent, il faut d'urgence formuler de solides plans pour le recrutement de jeunes chercheurs.

L'évaluation des performances des chercheurs

Au Burkina Faso l'évaluation des performances de chercheurs agricoles s'effectue aussi bien au niveau national qu'à l'échelle régionale. Sur le plan national, les évaluations ont lieu chaque année selon les directives du système d'évaluation des agents de la fonction publique établies par la loi n° 033 du 22 mai 2008 (les agents en détachement sont évalués suivant les critères de l'organisme d'accueil). Il convient de noter cependant que ce règlement ne distingue pas explicitement entre chargés de recherche, maîtres de recherche et directeurs de recherche. Par ailleurs, avant 2009, l'évaluation prenait la forme d'un simple rapport émis par le service des ressources humaines, dont découlait une promotion automatique tous les deux ans. Sur le plan régional, les chercheurs sont soumis à l'évaluation selon le système mis au point par le CAMES dans lequel sont énoncés les critères d'évaluation propres à chaque

niveau et qui permet à tous les chercheurs de monter en grade, depuis les postes au bas de l'échelon jusqu'à celui de directeur de recherche (CNRST 2002). Chaque année, entre 95 % et 100 % des chercheurs de l'INERA obtiennent une promotion au sein du système du CAMES.

L'incitation à la performance

Aux yeux des chercheurs, ce qui les motive à bien travailler et ce qui constitue une bonne récompense, c'est quasi-exclusivement l'avancement et aussi les avantages qui en découlent, encore que les augmentations de salaires passent pour moins importantes que l'on pourrait s'y attendre. Et il arrive fréquemment que la lourdeur des démarches administratives retarde le moment où la correction salariale entre en vigueur ; il faut parfois attendre deux ans, ou plus, avant que la procédure donne le résultat définitif. Le système du CAMES connaît de semblables lenteurs administratives. Certaines prestations, telles que la mise à disposition de véhicules de service, sont davantage liées au poste que l'on occupe (est-on ministre, directeur, directeur général, etc.) qu'aux résultats accomplis. De manière générale, le manque de mesures incitatives constitue une source de frustration et forme la cause du taux élevé de départs du personnel.

Départs et mesures de rétention du personnel de recherche

Comme nous l'avons indiqué précédemment, à l'INERA, c'est le détachement du personnel auprès d'organismes sous-régionaux, régionaux et internationaux qui cause le plus grand nombre de départs de chercheurs (46 %) ; les missions (affectations) auprès des ministères responsables de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement et les suivies des abandons de poste se classent à rang égal (avec chacun 20%) (cf. figure 1).

Figure 1. Motifs de départ des chercheurs de l'INERA, 2000–2010

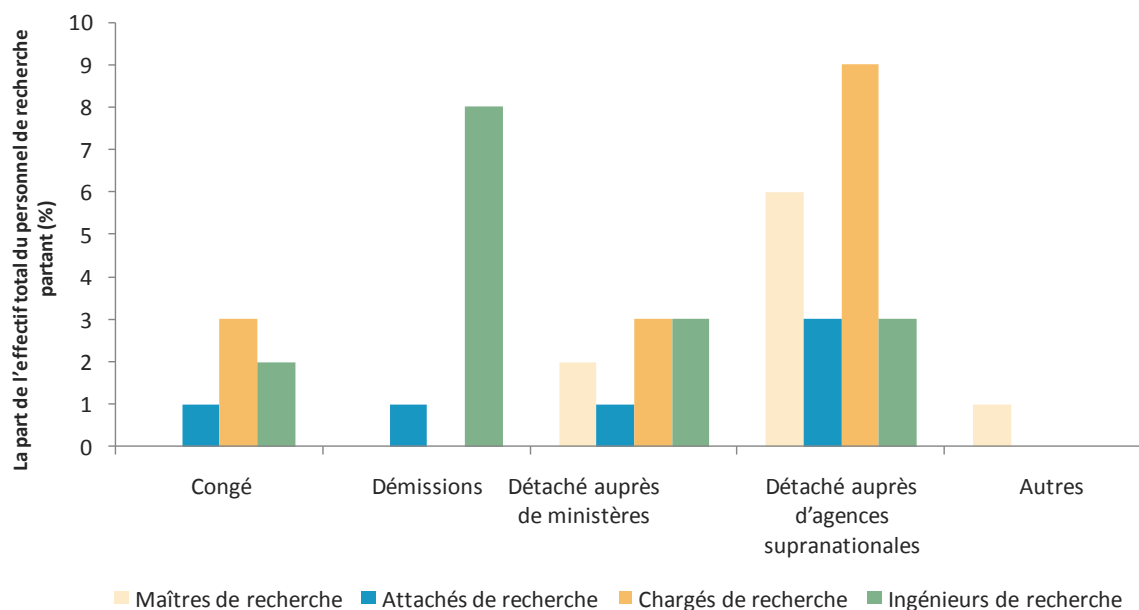


Source : Résultats de l'enquête de l'étude de cas, 2011

L'analyse des départs ventilés par grade des chercheurs révèle que les catégories des chargés de recherche et des maîtres de recherches sont les plus concernées par le détachement/la mission (cf. figure 2). En effet, les chercheurs de l'INERA ont une réputation bien assise, à l'étranger comme au Burkina Faso même. En effet, on note qu'entre 2005 et 2010, environ 20 % des chercheurs de l'INERA occupaient des postes de responsabilité dans divers départements ministériels. Même si les conditions salariales demeuraient inchangées, les chercheurs s'estimaient valorisés par leur nomination à ces

postes, l'interprétant comme une marque de reconnaissance de leur expertise. La plupart de ces chercheurs ont été nommés directeurs ou directeurs généraux ; bon nombre d'entre eux ont reçu une distinction honorifique pour services rendus à l'État – un honneur qui revient assez rarement à la recherche. En revanche, les ingénieurs de recherche sont plus enclins à abandonner leur poste à l'INERA pour accepter des postes plus lucratifs au sein du secteur privé, généralement en intégrant une entreprise de consultants. Ceux qui travaillent pour des projets mis en œuvre par des organisations non gouvernementales (ONG) ou des ministères du développement rural touchent des salaires deux ou trois fois plus élevés qu'à l'INERA. Comme il a été évoqué précédemment, les départs à la retraite constituent un problème particulier vu le nombre insuffisant de nouvelles recrues pour assurer la relève. L'âge officiel de la retraite est fixé à 63 pour les chercheurs ; pour les autres catégories de personnel, il est fixé à 55 ans.

Figure 2. Répartition par grade des chercheurs quittant l'INERA, 2000–2010



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

La rétention et le remplacement des chercheurs constituent un défi d'autant plus redoutable à l'Institut que les niveaux actuels d'investissements dans la R&D agricole du Burkina Faso sont faibles. Les raisons récemment citées comme motifs des départs sont diverses : le faible niveau des salaires, le manque de reconnaissance du mérite, l'insuffisance des installations et des équipements. La non-application d'un plan stratégique et l'absence d'une politique de recrutement appropriée aggravent encore la situation. Il ressort de la présente étude de cas que les membres du personnel de l'INERA ont des attentes qui ne sont pas remplies ; ces attentes ont été classées sous cinq titres/intitulés : (1) possibilités de formation (éducation) ; (2) possibilités d'avancement ; (3) indemnités, avantages et incitations ; (4) conditions de travail ; et (5) autre facteurs, y compris la culture organisationnelle. Une révision fondamentale du niveau des traitements ainsi que la mise au point d'un plan de recrutement et de succession contenant une composante formation et spécialisation ultérieures, s'imposent d'urgence si l'on souhaite non seulement recruter des chercheurs mais aussi les garder.

S'agissant des salaires, suite à des luttes syndicales, le Gouvernement a réagi en prenant des mesures susceptibles d'améliorer les traitements des chercheurs. Il adopta en 2009 une nouvelle grille salariale qui permet d'augmenter les salaires fournir des prestations d'invalidité et d'indemnités d'encadrement académique en plus des indemnités déjà octroyées de résidence et de logement.

Puisqu'en dépit de ces efforts, les traitements demeurent faibles par rapport à ceux qu'offrent le secteur privé, les ONG et les organisations internationales ou sous-régionales, l'INERA se trouve dans une position concurrentielle désavantageuse et a des difficultés à retenir des employés hautement qualifiés et chevronnés. Par ailleurs, la révision ne concerne pas toutes les catégories du personnel. C'est une situation qui provoque de la frustration.

3. RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES

Les résultats de l'étude de cas ont conduit à la formulation des recommandations suivantes.

Niveaux des salaires — personnel de recherche et personnel d'appui

Un bon plan stratégique de développement des ressources humaines constitue une condition fondamentale et nécessaire pour toute institution désireuse d'achever de hauts niveaux de performance, et l'INERA se doit de procéder à l'examen critique des salaires que touchent ses chercheurs s'il veut pouvoir tenir tête à des organismes rivaux et s'attirer des chercheurs bien qualifiés. Pour renforcer la motivation du personnel d'appui, il faudrait mettre en place un processus d'évaluation des performances susceptible d'occasionner des révisions de salaire.

Le recrutement du personnel de recherche et les mesures incitatives

Pour assurer une bonne relève, il y a lieu de réexaminer les conditions de recrutement imposées aux jeunes chercheurs et de nuancer l'exigence actuelle d'un doctorat ou diplôme équivalent. En effet, il arrive rarement que des candidats soient déjà munis d'un tel diplôme : le plus souvent il faut s'adresser à l'étranger et il s'avère difficile de s'attirer les candidats désirés comme le niveau des salaires à l'INERA est bien faible par rapport à ceux du secteur privé et des ONG. Une stratégie favorable consisterait à engager de nouvelles recrues de niveau ingénieur et d'instaurer un plan de formation axé sur l'avenir. Il va sans dire que la conception du plan de formation doit avoir pour point de départ les besoins des divers départements, stations et programmes, tout en prenant en considération les priorités de recherche et les niveaux des chercheurs qui partent à la retraite ou bien démissionnent. L'évaluation des besoins de formation la plus récente eut lieu en 2007 et 2008 avec la participation des différents programmes ; faute de moyens, aucune action de suivi ne fut prise. L'INERA doit saisir l'occasion que lui fournissent le PPAO/WAAPP et des partenaires externes et formuler une stratégie d'attraction et de rétention de jeunes chercheurs. Ce plan stratégique doit inclure la mention de diverses formations diplômantes destinées aux chercheurs, aux techniciens et à des agents auxiliaires de soutien, ainsi que des programmes de formation continue et d'échange scientifique. La stratégie de formation sera centrée sur les thèmes de recherche prioritaires, tels que la conception et l'élaboration des projets de recherche puis la rédaction des propositions de projet ; la collecte et l'analyse des données ; la gestion de la recherche ; la démarche qualité ; la propriété intellectuelle et la gestion des ressources humaines.

De plus, pour motiver le personnel de recherche il faudra favoriser la constitution d'équipes de recherche dynamiques, composées de chercheurs pluridisciplinaires séniors et juniors. Le but sera de réaliser le ratio préconisé de deux techniciens pour un chercheur. La mise en place d'un système de fonds compétitifs a également fait l'objet d'une recommandation. On pourra s'en servir pour dissuader les chercheurs, les jeunes comme les séniors, de quitter l'institut. Le Gouvernement doit s'engager à améliorer les niveaux de formation en recrutant de jeunes scientifiques, en investissant dans leur formation et en finançant des efforts visant la continuité par la conduite de programme de recherche pérennes. Parallèlement, l'INERA devra mettre au point un plan de financement interne, au moyen duquel l'Institut produira des fonds propres. Pour finir, et c'est chose fondamentale si l'on veut motiver

et retenir le personnel de recherche à l'INERA, il faut reconnaître les chercheurs compétents et les honorer de gratifications.

REFERENCES

Ministère des Enseignements secondaire, supérieur et de la Recherche scientifique ; Centre national de la Recherche scientifique et technologique. 2002. Manuel du chercheur candidat – Inscription sur une liste d’aptitude du CAMES.

_____. 1995. Plan stratégique de la recherche scientifique – Recherches agricoles. Document Principal.

_____. 1996. Plan stratégique de la recherche scientifique. Synthèse générale.

Stads, G. J. et S. S. Kaboré. 2010. *Burkina Faso : Les tendances à long terme des investissements et de la capacité de la R&D agricole*. Note de Pays ASTI. Washington, DC et Ouagadougou : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et Institut de l'environnement et 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.
