



Ressources humaines

Analyse de la main d'œuvre qualifiée malienne face aux besoins des entreprises

Un travail du Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) avec la participation de la Cellule Pour le Développement (CPD)



04 Août 2023



INTRODUCTION

Dans un pays où les défis socio-économiques sont nombreux comme le Mali, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et bien formée, dans un environnement attractif, est plus qu'indispensable pour amorcer une réelle transformation du paysage économique.

Les ressources humaines qualifiées apportent aux entreprises nationales et aux services publics des compétences spécialisées et actualisées dans divers secteurs, tels que l'agriculture, l'élevage, la pêche, les bâtiments et travaux publics (BTP), l'énergie, la formation technique et professionnelle, l'industrie, les services et la technologie, le commerce, etc. Leur expertise, dans un environnement économique favorable, contribue à l'amélioration de la productivité et à la création d'emplois décents, stimulant ainsi la croissance économique et réduisant la pauvreté.

De plus, une main-d'œuvre bien formée favorise la capacité du pays à attirer des investissements étrangers, car les entreprises recherchent des environnements où elles peuvent trouver des talents qualifiés et un potentiel de développement durable.

Le Groupe de Travail chargé du développement des Ressources Humaines (RH) du Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) s'est donné comme mission d'analyser l'offre et la demande en matière RH au Mali (la quantité, la qualité et la nature de la main-d'œuvre qualifiée au Mali face aux besoins des entreprises et services publics). Après l'identification des principaux acteurs, cette analyse vise à déceler les décalages entre la main-d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi et les besoins des employeurs (privés et publics). Ensuite, le groupe de travail devra formuler des recommandations permettant une meilleure adéquation entre une main-d'œuvre malienne qualifiée et compétente et les besoins des employeurs. Pour cela, l'étude portera également sur le cadre du travail au Mali, notamment le cadre institutionnel, juridique et social afin de déceler d'éventuelles insuffisances à prendre en compte dans les recommandations.

Les recommandations découlant de ces travaux sont classées par ordre de priorité et phasées suivant un planning de mise en œuvre à court, moyen et long termes.

Objectifs de l'étude



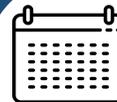
Faire un plaidoyer pour les différentes parties prenantes (particulièrement pour le Gouvernement et le CNPM)



Faire l'état des lieux de l'existant



Formuler des recommandations pragmatiques et pertinentes permettant une bonne adéquation entre les besoins des entreprises maliennes et la main d'œuvre qualifiée malienne



Disposer d'un plan d'actions phasées et hiérarchisées

Sigles et acronymes

- **AJGRH**: Association des Jeunes Gestionnaires des Ressources Humaines
- **AMAGRH** : Association Malienne des Gestionnaires des Ressources Humaines
- **ANPE** : Agence Nationale pour l'Emploi
- **APCAM** : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
- **APCMM** : Assemblée Permanente des Chambres des Métiers du Mali
- **APEJ** : Agence pour l'Emploi des Jeunes
- **BIT** : Bureau International du Travail
- **BPP** : Bureaux de Placement Payant
- **BTP**: Bâtiments et Travaux Publics
- **CANAM** : Caisse Nationale d'Assurance Maladie
- **CDD**: Contrat à Durée Déterminée
- **CERM** : Centre d'Études et de Réflexion pour le Mali
- **CDI**: Contrat à Durée Indéterminée
- **CDTM**: Centrale Démocratique des Travailleurs du Mali
- **CMSS** : Caisse Malienne de Sécurité Sociale
- **CNECE** : Centre National des Examens et Concours de l'Éducation
- **CNPM**: Conseil National du Patronat du Mali
- **CONABEM** : Conseil National des Bureaux de Placement et Entreprises de Travail Temporaire du Mali
- **CPD** : Cellule Pour le Développement
- **CREDD** : Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
- **CSTM**: Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali
- **CTFP** : Centre Technique de Formation Professionnelle
- **CTM** : Centrale des Travailleurs du Mali
- **DNE** : Direction Nationale de l'Emploi
- **DNFPP** : Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel
- **DNFP** : Direction Nationale de la Formation Professionnelle
- **DNI** : Direction Nationale de l'Industrie
- **DNT** : Direction Nationale du Travail
- **DRH** : Directions des Ressources Humaines
- **EOJ** : Espace Orientation Jeune
- **EMOP** : Enquête Modulaire et Permanente
- **EPA** : Établissement Public à Caractère Administratif
- **ETT** : Entreprises de Travail Temporaire
- **FAFPA** : Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
- **FARE** : Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi
- **FES** : Fondation Friedrich Ebert Stiftung
- **FIER** : Formation Professionnelle, Insertion et Entreprenariat des Jeunes Ruraux
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- **INIFORP** : L'Institut National d'Ingénierie de la Formation Professionnelle
- **ITS** : Impôts sur les Traitements et Salaires
- **MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- **MFTP** : Ministère de la Formation Technique et Professionnelle
- **ONEF**: Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
- **PPP** : Partenariat Public Privé
- **PROCEJ** : Projet de Développement des Compétences et Emploi des Jeunes
- **PRODEFPE**: Programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
- **PROFOR** : Programme de formation professionnelle (Suisse Contact)
- **RH**: Ressources Humaines
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **SIRH** : Système d'Information de gestion des Ressources Humaines
- **TEJ** : Taxe Emploi Jeunes
- **TFP** : Taxe sur la Formation Professionnelle
- **UNTM**: Union Nationale des Travailleurs du Mali
- **VSOS-MALI** : SOS Villages d'enfants du Mali

PLAN

I. Etat des lieux

Chiffres clés / Statistiques

Acteurs

Atouts et Contraintes

Problématiques majeures

II. Recommandations

Recommandations et acteurs clés associés

Récapitulatif & Priorisation des recommandations

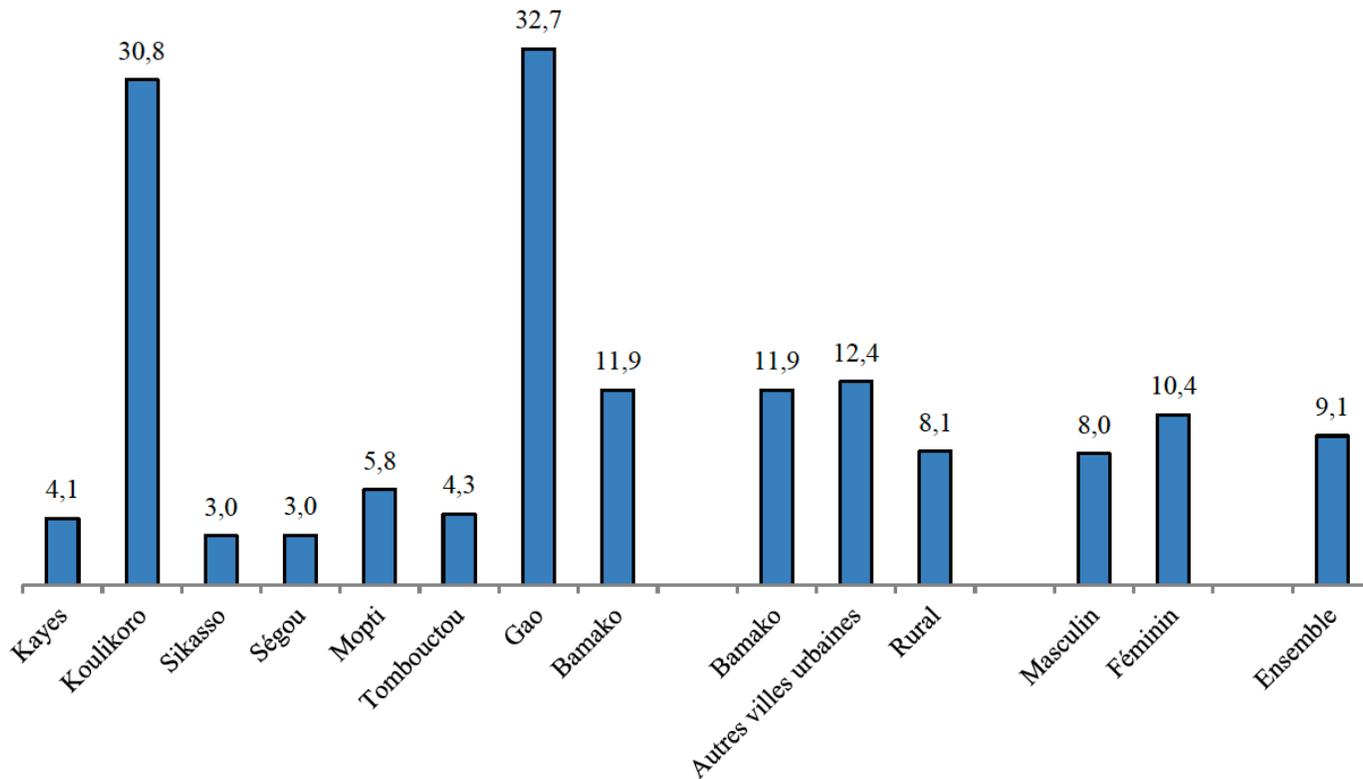
I.

Etat des lieux

Chiffres clés – Acteurs – Atouts – Contraintes – Problématiques majeures

I. Etat des lieux : Statistiques (1)

Taux de chômage par région, milieu et sexe (%)



Source : EMOP 2017/2018, passage 3 (octobre – décembre)



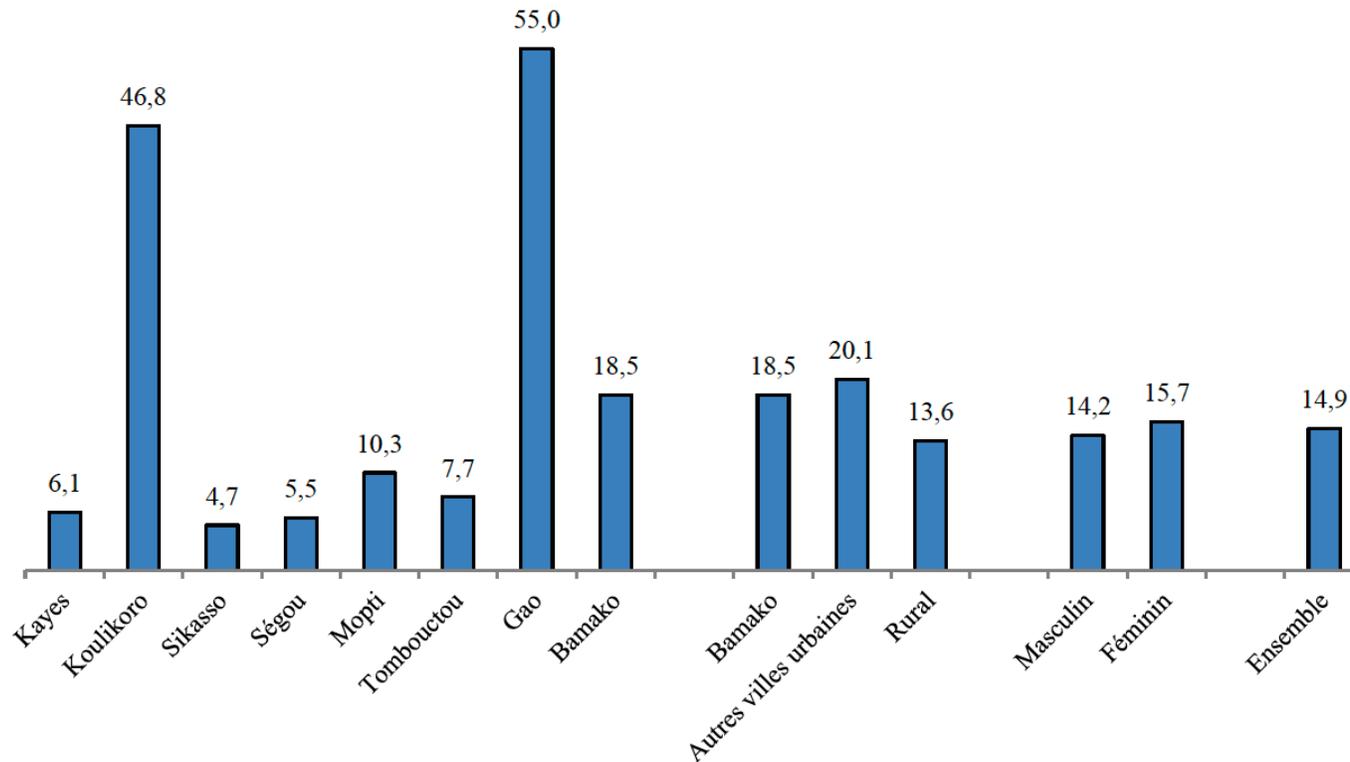
Encart

- Les données sur le chômage récoltées auprès des ménages maliens via l'Enquête Modulaire et Permanente (EMOP) de 2017/2018 par l'INSTAT indiquent un taux de chômage (selon les critères du Bureau International de Travail, BIT) de 9,1%.
- Ces données relèvent une grande disparité en 2017/2018 entre les principales régions administratives en termes de chômage (avec les régions de Koulikoro et Gao autour des 30% tandis qu'on tourne autour des 3-4% dans d'autres régions comme Sikasso, Ségou, Kayes).
- L'EMOP-2017/2018 indiquent par ailleurs que Bamako a un taux de chômage comparable aux autres grandes villes urbaines (autour de 12%) et que le chômage est légèrement plus faible dans les zones rurales (8%).
- Le chômage en 2017-2018 était légèrement plus élevé chez les femmes (10,4%) que chez les hommes (8%).

Remarque : selon le BIT, trois critères sont utilisés pour considérer quelqu'un comme chômeur : (a) la personne est sans emploi pendant la période de référence ; (b) la personne a entrepris des démarches pour chercher du travail pendant la période de référence ; (c) la personne était prête à travailler immédiatement s'il trouvait du travail

I. Etat des lieux : Statistiques (2)

Taux de chômage des jeunes (15-35 ans) par région, milieu et sexe (%)



Source : EMOP 2017/2018, passage 3 (octobre – décembre)



Encart

- D'après des données recueillies auprès du Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, 300 000 jeunes sortent tous les ans des établissements d'enseignement professionnel et supérieur maliens.
- Les recrutements annuels (de 2018 à 2022) dans les entreprises privées et dans le secteur public s'estiment en dessous des 50 000 (CDD + CDI) selon l'ONEF.
- Selon EMOP 2017/2018, le taux de chômage dans la tranche d'âge 15-35 ans est de 14,9%.
- L'enquête d'Afrobarometer de décembre 2020 indique également que le taux de chômage est le plus élevé chez les profils ayant un niveau d'éducation postsecondaire (9%) et dans la tranche d'âge 18-35 ans (18%), soit la catégorie correspondant le mieux aux diplômés qualifiés qui arrivent sur le marché de l'emploi malien.

I. Etat des lieux : Statistiques (3)

Nouvelles résolutions du BIT - Indicateurs de l'emploi						
		dans l'emploi	au chômage	hors de la main-d'œuvre	Sous-emploi lié durée du travail	main-d'œuvre potentielle
Région	Kayes	893 385	30 049	213 402	85 552	7 921
	Koulikoro	601 886	231 367	723 698	41 899	38 133
	Sikasso	1 306 045	16 710	248 833	46 956	24 293
	Ségou	1 048 175	26 602	326 994	69 595	92 033
	Mopti	889 076	50 883	224 777	98 248	3 810
	Tombouctou	293 478	9 880	103 659	12 219	3 735
	Gao	83 749	37 673	186 904	12 670	3 194
	Bamako	691 310	76 579	449 955	65 937	77 600
	Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718
Milieu de Résidence	Urbain	1 339 140	139 194	919 243	133 329	124 167
	Rural	4 467 962	340 549	1 558 978	299 746	126 552
	Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718
	Bamako	691 310	76 579	449 955	65 937	77 600
	Autres villes urbaines	647 830	62 615	469 287	67 392	46 566
	Rural	4 467 962	340 549	1 558 978	299 746	126 552
Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718	
Sexe	Masculin	3 169 405	236 652	615 249	138 918	75 235
	Féminin	2 637 697	243 091	1 862 972	294 157	175 483
	Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718
Niveau d'éducation	Aucun niveau	4 242 540	257 560	1 334 906	296 145	114 393
	Fondamental 1	808 265	98 398	346 542	54 124	33 998
	Fondamental 2	472 366	61 478	679 359	39 355	72 914
	Secondaire	185 030	38 432	94 789	26 761	19 716
	Supérieur	98 901	23 875	22 625	16 691	9 697
	Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718
Tranche d'âge	15 - 19 ans	652 965	203 925	768 895	32 136	75 385
	20 - 24 ans	666 826	116 804	379 958	44 169	48 830
	25 - 29 ans	774 842	85 401	293 759	66 604	41 180
	30 - 34 ans	821 188	48 223	216 045	69 406	27 809
	35 - 39 ans	795 342	19 813	185 268	67 034	21 480
	40 - 44 ans	627 133	306	146 391	50 105	13 466
	45 - 49 ans	530 422	2 238	109 392	37 199	8 278
	50 - 54 ans	431 294	365	123 759	34 157	6 925
	55 - 59 ans	300 675	1 019	103 487	18 033	4 798
	60 - 64 ans	206 416	1 649	151 266	14 232	2 567
	Total	5 807 102	479 743	2 478 221	433 075	250 718

Autres indicateurs de l'emploi (EMOP 2017/2018)



Encart

- En plus du chômage, l'enquête EMOP de 2017/2018 donne les effectifs bruts sur d'autres indicateurs clés de l'emploi au Mali comme le nombre de personnes : dans l'emploi, en sous-emploi lié à la durée du travail, constituant une main d'œuvre potentielle ou encore hors de la main d'œuvre.
- Les effectifs bruts pour chaque indicateur sont présentés dans différentes catégories (par région, par sexe, par niveau d'éducation, par tranche d'âge ou encore par milieu de résidence) permettant de mieux observer quantitativement les disparités au sein de ces catégories.
- Ainsi, on note par exemple que la région de Koulikoro qui affichait un taux de chômage d'environ 30% est également de très loin la région qui compte le plus grand nombre de personnes au chômage en 2017/2018 (231 367 contre 601 886 personnes en emploi). A titre de comparaison, la région de Sikasso avec ces 3% de taux de chômage comptait 16 710 personnes au chômage contre 1 306 045 en emploi.

I. Etat des lieux : Statistiques (4)



Encart

- Les données de l'INSTAT de 2020 sur l'évolution du chômage avant la crise sanitaire du coronavirus de 2019-2020 (avec des effets persistants à qui se sont ajoutés ceux d'une crise politique et institutionnelle en 2020-2021) indiquaient un chômage à presque 2 chiffres avec une tendance légèrement baissière.
- De 2014 à 2018, le chômage est resté élevé dans le milieu urbain (qui concentre par ailleurs la main d'œuvre qualifiée du pays tout comme la majeure partie des entreprises publiques et privées en mesure d'absorber cette main d'œuvre qualifiée).
- L'évolution du taux de chômage en milieu urbain est par ailleurs sur une pente positive en se référant à ces données de l'annuaire statistique de l'INSTAT de 2020. Cela impose des actions permettant d'inverser durablement la tendance de cette évolution du taux de chômage.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Source
Taux de chômage (%)	10,30	9,60	10,05	9,10	8,60	PD	PD	INSTAT
Taux de chômage selon le milieu urbain (%)	11,90	11,80	12,31	12,10	14,10	PD	PD	INSTAT

Statistique du travail et de l'emploi, Annuaire statistique - 2020, INSTAT

I. Etat des lieux : Statistiques (5)

Objectif spécifique	Effets/Impacts	Indicateur CREDD	EMOP 2022 (%)
3.1.3 : Promouvoir une croissance réductrice de la pauvreté et des inégalités	La croissance économique est forte, inclusive et durable	Taux de pauvreté monétaire (%)	
		-National,	45,5
		-Bamako,	16,4
		-Urbain autre que Bamako,	26,2
		Rural	54,9
		Indice de Gini	0,33
		Indice de Pauvreté Multidimensionnelle au Mali	30,5
		Taux d'accès des ménages à l'eau potable (femmes, hommes)	
		-National	86,6
		-Urbain	91,2
		-Rural	83,3
		-Chef de ménage homme	86,0
		-Chef de ménage femme	93,0
		Taux brut de scolarisation	
		Taux brut de scolarisation (%) au primaire I des filles	74,9
		Taux brut de scolarisation (%) au primaire I des garçons	74,0
		Taux net de scolarisation (%) au primaire II des filles	32,7
		Taux net de scolarisation (%) au primaire II des garçons	28,9
		Part de la population vivant dans un rayon de 5km d'un centre de santé fonctionnel (CSCOM) (%)	49,8
		Rémunération horaire moyenne au Mali (F CFA)	
-National	295,8		
- homme	384,9		
-femme	161,9		
Taux combiné du chômage, du sous-emploi lié au temps de travail et de la main d'œuvre potentielle	11,6		
Taux d'emploi des jeunes (15-40 ans)	58,3		
Proportion de jeunes (âgés de 15 à 40 ans) non scolarisés et sans emploi ni formation	30,1		
5.2.1 : Améliorer le rendement interne du système, favoriser l'employabilité des jeunes et l'insertion socioprofessionnelle des sortants	Les jeunes disposent de meilleures connaissances académiques et de compétences professionnelles facilitant leur insertion dans le tissu économique	Taux d'alphabétisation des femmes	23,9
		Taux de chômage de la population ;	5,4
		Taux de chômage des jeunes (15-35 ans)	8,9
		Taux d'activité chez les jeunes (15-40 ans)	63,4
5.2.2 : Promouvoir un accès équitable et inclusif à une éducation de qualité pour tous	D'ici à 2023 les filles et garçons accèdent à une éducation équitable, inclusive et de qualité	Taux brut de Scolarisation au 1er cycle de l'Enseignement Fondamental	74,4
5.3.1 : Satisfaire durablement les besoins en eau potable, en quantité et en qualité, d'une population en croissance et d'une économie en développement.	La population dispose d'une couverture en eau potable est satisfaite en quantité et en qualité.	Taux d'accès des ménages au service d'eau potable à domicile	86,6

Indicateurs du cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (EMOP 2022)



Encart

- Les résultats annuels d'EMOP - INSTAT 2022 donnent plusieurs indicateurs clés du cadre de relance économique pour le développement durable (CREDD), dont les indicateurs sur l'emploi.
- On note que le taux d'emploi des 15-40 ans est de 58,3%, que le taux de chômage des 15-35 ans est de 8,9% tandis que le taux de chômage de la population globale est de 5,4%.
- Ces chiffres, qui présentent un certain décalage par rapport à la réalité socio-économique du pays, confirment la baisse progressive du taux de chômage constatée depuis quelques années avec néanmoins un taux de chômage qui reste toujours plus élevé chez les jeunes (dans la tranche d'âge 15-35 ans regroupant le gros lot des jeunes diplômés arrivant sur le marché de l'emploi).

Acteurs clés

I. Etat des lieux : Acteurs clés (1)

Secteur public

❖ Départements Ministériels

- ✓ Ministère en charge de l'éducation
- ✓ Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
- ✓ Ministère en charge du travail et de la Fonction Publique
- ✓ Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle
- ✓ Ministère en charge de la santé et de la sécurité sociale
- ✓ Ministère en charge de l'administration territoriale
- ✓ Ministère en charge des Finances

❖ Services centraux

- ✓ Direction Nationale du Travail (DNT) & Inspections du travail
- ✓ Direction Nationale de l'Emploi (DNE)
- ✓ Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP)
- ✓ Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel (DNEFP)
- ✓ Centre National des Examens et Concours de l'Education (CNECE)
- ✓ Directions (10) des Ressources Humaines Sectorielles (DRH)
- ✓ Directions des Ressources Humaines des Collectivités Territoriales

❖ Juridictions spécialisées

- ✓ Tribunal du travail
- ✓ Conseil d'arbitrage
- ✓ Chambre sociale de la cour d'appel
- ✓ Chambre sociale de la cour suprême

❖ Organismes Personnalisés

- ✓ Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)
- ✓ Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)
- ✓ Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi (FARE)
- ✓ Fonds d'Appui à la Formation et à l'Apprentissage (FAFPA)
- ✓ Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF)
- ✓ Institut National d'Ingénierie de la Formation Professionnelle

❖ Projets (Services Rattachés)

- ✓ Projet de Formation Professionnelle, Insertion et Entreprenariat des Jeunes Ruraux (FIER)
- ✓ Programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE)
- ✓ Projet de Développement des Compétences et Emploi des Jeunes (clôturé)

❖ Caisses de sécurité sociale

- ✓ Institut national de prévoyance sociale (INPS)
- ✓ Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CANAM)
- ✓ Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS)

❖ Chambres consulaires

- ✓ Assemblée Permanente des Chambres des Métiers du Mali (APCMM)
- ✓ Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali (APCAM)

I. Etat des lieux : Acteurs clés (2)

Secteur privé

❖ Entreprises

- ✓ Groupements professionnels sectoriels du CNPM
- ✓ Ordres professionnels

❖ Syndicats

- ✓ Centrale Syndicale d'employeurs (CNPM)
- ✓ Syndicats travailleurs
 - Centrales syndicales (UNTM, CSTM, CDTM, CTM)
 - Syndicats autonomes

✓

✓

❖ Entreprises du secteur RH

- ✓ CONABEM (Groupement professionnel des entreprises du secteur):
Bureaux de Placement Payant (BPP)
- ✓ Entreprises de Travail Temporaire (ETT)
- ✓ Cabinets-Centres & écoles de formation
- ✓ Cabinets-consultants indépendants en RH

❖ Associations de travailleurs de la fonction RH

- ✓ AMAGRH
- ✓ FORUM RH
- ✓ Association des Jeunes GRH
- ✓ Association des centres de formation
- ✓ Coordinations des DRH du secteur public
- ✓ Association des médecins du travail

I. Etat des lieux : Acteurs clés (3)

Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

❖ Partenaires techniques et financiers

- ✓ BIT
- ✓ Coopération suisse
- ✓ Coopération Lux Dev
- ✓ Fondation Friedrich Ebert Stiftung
- ✓ Fondation Konrad Adenauer
- ✓ Swisscontact (Espace Orientation Jeune)
- ✓ PROFOR : Programme de formation professionnelle (Suisse Contact)
- ✓ VSOS-MALI
- ✓ Mission Résidente de la Banque Mondiale
- ✓ Délégation de l'Union Européenne
- ✓ UEMOA
- ✓ Coopération Danoise

Atouts et Contraintes

Atouts



- ✓
- ✓ La jeunesse de la population avec de l'appétence pour les métiers du futur (dont le numérique)
- ✓ Le potentiel de développement dans plusieurs domaines
 - fort potentiel dans les filières agricoles
 - des ressources et matières premières à exploiter,
 - des produits à transformer sur place,
 - les infrastructures à construire,
 - Des secteurs à industrialiser (agro-industrie, mines)
- ✓
- ✓ Un dictionnaire opérationnel des métiers en cours d'élaboration
- ✓ Une diaspora nombreuse et bien formée dans de nombreux domaines
- ✓ Une pluralité de structures en charge de l'emploi et la formation professionnelle (ANPE, APEJ, FAFPA, INIFORP, EOJ, etc.)
- ✓ La libéralisation du marché du travail de l'emploi
- ✓ Des partenaires sociaux disponibles

Contraintes



- ❑ **Formation**
- ❖ Faible taux d'alphabétisation et de scolarisation
- ❖ Inefficacité interne du système éducatif (les prérequis sur les savoirs de base sont inefficients)
- ❖ Secteur de l'éducation (avec une politique éducative peu claire) en manque d'infrastructures, de matériel pédagogique et avec un budget insuffisant/mal géré
- ❖ Problèmes dans la formation et même dans la gestion (recrutement, affectation, mutation, etc.) du personnel enseignant et d'encadrement
- ❖ Inadéquation des formations universitaires aux besoins du secteur privé
- ❖ Très peu de cursus en alternance
- ❖ Peu d'établissements de formation technique et professionnelle (ayant des problèmes d'équipements) avec des filières en adéquation avec le secteur privé
- ❖ Problème dans la perception de la formation professionnelle dans l'imaginaire collectif
- ❖
- ❖ Absence de politique volontariste d'orientation vers la formation professionnelle et l'enseignement technique et professionnel.
- ❖ Mauvaise utilisation des fonds liés à l'apprentissage et à la formation professionnelle pour les entreprises
- ❖ Anarchie dans la création et dans le fonctionnement d'établissements d'enseignement et de formation privés
- ❖ Problème de la certification des formations délivrées par des centres de formation
- ❖ Problème d'employabilité de jeunes qui ne sont pas bien préparés au monde de l'emploi avec ses codes (absence de formation sur la construction d'un projet professionnel)
- ❖ Manque de sensibilisation des entreprises dans la formation et le mentorat des apprentis
- ❖ Dérives dans l'emploi de stagiaires par des entreprises (stages qui n'aboutissent à aucune formation et aucune qualification et qui s'apparentent à l'exploitation de main œuvre ou à l'emploi détourné, indécent et sous rémunéré)

-
-
-
- Contraintes structurelles**
 - ❖ Crise multidimensionnelle (problèmes sécuritaires, sanitaires et politiques) que traverse le pays ayant engendré des fermetures d'entreprises et de services publics (pertes d'emploi et de savoir-faire au niveau local et régional, détérioration du cadre de travail, etc.) mais aussi des fermetures d'écoles (les enfants qui ne partent pas à l'école sont vulnérables et peuvent malheureusement être embarqués dans le banditisme/terrorisme et ainsi faire perdurer le cycle d'insécurité dans le pays)
- ❖
- Contraintes liées à la gouvernance**
 - ❖ Prédominance du secteur informel donnant peu de perspectives (droits sociaux, sécurité de l'emploi, absence de formation et de perspective de carrière)
 - ❖ Fiscalité (le coût de l'emploi trop élevé qui bloque l'émergence d'une classe moyenne [barème ITS])
 - ❖ Problèmes de gouvernance des EPA en lien avec l'emploi et la formation (FAFPA, APEJ, ANPE)
 - ❖ Suppression de la TFP et la TEJ entraînant l'arrêt des financements de la formation professionnelle pour les entreprises
 - ❖ Déphasage entre l'administration en charge du travail et les entreprises
-
-
-
- Problèmes de compétences dans le secteur RH**
 - ❖ Problème de maîtrise de la fonction RH dans les entreprises (audit & diagnostic, recrutement, évaluation, gestion des carrières, plan de formation, conduite d'entretien...)
 - ❖ Plus de gestionnaires du personnel que de RH dans les entreprises
 - ❖
 - ❖
 - ❖
 - ❖
- Financements de projets**
 - ❖ Difficulté d'accès aux sources de financement pour les créateurs d'entreprises, les entrepreneurs
 - ❖
 - ❖
 - ❖
- Contraintes liées au dialogue social**
 - ❖ Nombreux jours de travail perdus en raison des grèves
 - ❖ Absence de service minimum en cas de grève
 - ❖ Faible niveau de connaissance des syndicalistes de la législation du travail
 - ❖ Imprévisibilité des jours chômés

Problématiques majeures

Problématiques économiques

➤ **Economie vulnérable**

- Faible taux de croissance : 5,3% en 2017
- Ralentissement de la vitalité de l'économie dont le taux de croissance a varié entre 2,3 et 7% entre 2013 et 2017
- Moteur de l'économie constitué par le Secteur Primaire (37% du PIB) et le Secteur Tertiaire (36%). Le Secteur Secondaire ne représente que 18% du PIB et est principalement dominé par la production d'or
- Trois quart de la population active travaille dans le secteur primaire

➤ **Secteur industriel peu développé (DNI, 2016)**

- Part de Industrie dans le PIB en 2016 était de 13,1 contre 6,4% pour les manufactures.
- Nombre d'entreprises en 2016 : 878 (comprenant les huileries, boulangeries, menuiseries métalliques, imprimeries, laiteries, etc.)
- Forte concentration dans le secteur agroalimentaire (69% des unités industrielles)
- Forte concentration géographique à Bamako (51,8% des unités industrielles)
- Faible Nombre d'entreprises de transformation : environ 150 en 2016
- Emploi dans l'industrie : 30438 personnes en 2016 contre 13 127 personnes en 2002

➤ **Prédominance du secteur informel**

- 96% de l'emploi total
- Type d'emploi dominant dans toutes les régions

I. Etat des lieux : Problématiques majeures (2)

Problématiques RH

- **Faiblesse chronique des offres d'emplois et des recrutements**
 - 6564 offres d'emploi en 2016 contre 5523 en 2015 et 6400 en 2014 (rapport final du CERM 2017)
 - Recrutements (CDI + CDD) < 50 000/an de 2018 à 2022 (ONEF)
 - 300 000 diplômés par an (Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle)
- **Stages de qualification peu productifs**
 - En 2021 : 2250 jeunes diplômés placés en stage (APEJ) pour 21 207 demandes (5 170 placés en stage sur 26 440 demandes en 2015)
 - Formation insuffisante dans l'entrepreneuriat et faible financement des projets (APEJ) : 100 bénéficiaires (sur 3556 dépôts de candidature) formés en 2021 avec autant de projets financés (159 sur 1260 plans d'affaires financés en 2015)
- **Problèmes d'inadéquation de la formation et des compétences chez les candidats à l'emploi**
 - Relation entre les structures de formation et les entreprises
 - Problèmes de gouvernance des alternances
- **Taux de chômage élevé chez les jeunes**
 - Taux de chômage toujours presque à 2 chiffres chez les jeunes (15-35 ans) d'après les données de l'INSTAT, malgré une baisse progressive du taux de chômage dans la population globale
- **Disparités des demandes d'emploi (FES, 2017)**
 - Par tranche d'âge : 20-24 (26%), 25-29 (36%), 30-39 (23%)
 - Par niveau d'éducation : cadres supérieurs (28%), cadres moyens (27%), manœuvres (20%), ouvriers (25%)
 - Par secteurs d'activités : différents niveaux d'exposition au chômage
- **Absence de politique et de stratégies RH dans la gouvernance publique et privée**
 - **Au niveau des entreprises** : politique de gestion de ressources humaines, manque de transparence dans les processus de recrutement conduisant à des problèmes d'interférences incontrôlées
 - **Au niveau étatique : une pléthore d'organismes créant la confusion (problèmes de coordination entravant une convergence des efforts)** : 6 services centraux (DNE, DNT, DNFP, DNFP, CNEC, DRH), 6 organismes personnalisés (ANPE, APEJ, FARE, FAFPA, ONEF, INIFORP), 3 projets
 - Problème de compétences, de formation RH
 - Absence d'outils de gestion RH
- **Désuétude des textes et lourdeur de la législation du travail rendant difficile sa mise à jour régulière** (certaines conventions collectives n'ont pas été mises à jour pendant plus de 40 ans tels que la convention collective fédérale du commerce (1956) ; la convention collective des chauffeurs africains (1944) ; le code de prévoyance sociale (1999) ; ...)
- **Déficit de régulation au niveau de l'administration du travail, de la sécurité sociale et des tribunaux**
- **Relation entre le CNPM et les syndicats**
 - Problème du dialogue social
 - Légitimité des responsables syndicaux et leur maîtrise de la législation du travail

II.

Recommandations

Recommandations déterminantes & Acteurs - Priorisation

II. Recommandations : Mesures & Décisions déterminantes



Production, Analyse et traitement des données relatives aux problématiques RH et au marché du travail



Renforcement de l'implication du secteur privé dans la gouvernance des structures en charge de la formation



Valorisation et professionnalisation de la fonction RH



Coordination des actions des acteurs clés du secteur RH (services centraux, organismes, projets, partenaires sociaux)



Encouragement d'initiatives publiques et privées en faveur de la création d'emplois (industrialisation, développement du secteur secondaire, agriculture, programmes de bourses, etc.)



Connexion Ecole-Entreprise (Mise en adéquation entre la formation et l'emploi)

Production, Analyse et traitement de données relatives aux problématiques RH et au marché du travail

Leviers	Acteurs
Renforcer les outils de collecte et de traitement des données	Gouvernement, CNPM, PTF
Elaborer de statistiques fiables sur les diplômés arrivant sur le marché de l'emploi	Gouvernement
Mettre en place des outils d'évaluation des besoins des entreprises	Gouvernement, CNPM
Anticiper les tendances et mutations économiques qui impactent les entreprises au Mali	Gouvernement, CNPM
Evaluer des outils de lutte contre le chômage	Gouvernement, CNPM, PTF
Identifier des secteurs porteurs d'emplois	Gouvernement, CNPM, PTF
Publier régulièrement les statistiques sur l'emploi et la formation professionnelle par secteur	Gouvernement, ONEF, CNPM, Associations
Partager les diagnostics afin de répondre à des problématiques précises et ciblées en matière d'emplois et de compétences via la mise en place de plans d'actions	Gouvernement, CNPM
Adopter le répertoire National des Emplois	Gouvernement, CNPM

Renforcement de l'implication du secteur privé dans la gouvernance des structures en charge de la formation

Leviers	Acteurs
Mettre en place un mécanisme de Partenariat Public Privé dans la gestion des Centres de Formation Technique et Professionnelle	Gouvernement, CNPM
Autonomiser les structures publiques en charge de la gestion des problématiques emploi et formation	Gouvernement, CNPM
S'impliquer dans le choix et la création des filières de formation et même des écoles	Gouvernement, CNPM
Instituer l'accompagnement des étudiants par les entreprises dans leur recherche de stage/projet de fin d'études	Gouvernement, CNPM
Aider à identifier des professionnels du secteur privé et public pour dispenser des cours dans les écoles de formation technique et professionnelle et dans les universités	Gouvernement, CNPM
Inciter les jeunes durant leur formation à s'installer dans les secteurs porteurs d'emplois identifiés (l'agrobusiness par exemple) à travers l'organisation de journées Portes Ouvertes	Gouvernement, CNPM
Mettre en œuvre un partenariat public-privé adapté aux besoins futurs en ressources humaines du secteur privé	Gouvernement, CNPM

Connexion Ecole-Entreprise (Mise en adéquation entre la formation et l'emploi)

Leviers	Acteurs
Promouvoir les partenariats universités-entreprises et les partenariats écoles-entreprises	Gouvernement, CNPM
Adopter des avantages fiscaux pour les investissements dans la formation	Gouvernement
Encourager les stages et les alternances en entreprise ainsi que le tutorat (en proposant par exemple des avantages fiscaux incitatifs)	Gouvernement, CNPM, Associations
Susciter l'intérêt des cadres à participer à la conception et à l'animation des modules de formation	CNPM
Encourager les professionnels à dispenser des formations professionnalisantes dans les établissements de formation	CNPM
Organiser l'articulation entre les centres de recherches, les universités et les entreprises pour stimuler l'innovation, les inventions, les créations, les brevets, les incubateurs, les investissements, les business angels, le mentoring, le coaching	Gouvernement, CNPM
Mettre en place une politique incitative (bourses) pour l'orientation des étudiants vers les filières adaptées aux besoins des entreprises	Gouvernement, CNPM
Mettre en place un système de certification des acquis de l'apprentissage	Gouvernement, CNPM
Créer un guichet unique pour l'assistance à l'emploi et à la formation	Gouvernement, CNPM
Redéfinir les filières de formation scolaire, universitaire et professionnelle avec une vision à long terme	Gouvernement, CNPM, Associations
Utiliser les statistiques de l'emploi pour orienter les étudiants et leurs parents dans le choix des filières	Gouvernement, CNPM, Associations

**Rec.
3**

Leviers	Acteurs
Créer des centres de formation adaptés aux besoins actuels et futurs	Gouvernement, CNPM,
Prendre en compte la structure économique locale (besoins des entreprises) dans les projets de construction d'établissements de formation technique et professionnelle et d'enseignements supérieurs	Gouvernement, CNPM
Recruter des enseignants qualifiés	Gouvernement, CNPM (écoles privées)
Evaluer et former les enseignants de manière continue	Gouvernement, CNPM (écoles privées)
Encourager les enseignants à faire du conseil dans les entreprises	Gouvernement, CNPM
Créer dans toutes les universités et grandes écoles des Centres d'Information et d'Orientation sur l'Emploi	Gouvernement, CNPM, Associations
Mettre en place un système d'évaluation et de sanction à l'encontre des centres de formation	Gouvernement, CNPM

Valorisation et professionnalisation de la fonction RH

Leviers	Acteurs
Professionaliser les métiers de la fonction RH (DRH, Assistant RH, Formateur, responsable Formation, Chef du personnel, Chargé de la Paie / de Recrutement / de gestion de carrière / des affaires sociales, sociologue du Travail, Médecin du travail, Chargé de Santé & Sécurité au Travail, etc.) pour que les activités RH restent aux professionnels de la RH	CNPM, Associations
Promouvoir la mise en place d'une gestion informatisée du personnel (SIRH) dans les entreprises privées et publiques	Gouvernement, CNPM, Associations
Favoriser le recrutement des diplômés par ordre de mérite	Gouvernement, CNPM, Associations
Accompagner l'évolution des emplois et des compétences	Gouvernement, CNPM, Associations
Contrôler la délivrance des autorisations pour l'exercice du métier d'entreprise de placement et de travail temporaire et de centre de formation professionnelle	Gouvernement
Inscrire dans la législation du travail certains outils de Gestion des Ressources Humaines (GPEC, Bilan social, etc.)	Gouvernement, CNPM, Associations, Partenaires sociaux
Soutenir les efforts des associations en charge des RH	Gouvernement, CNPM, Associations
Mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois pour tous les secteurs d'activités	Gouvernement, CNPM
Former/sensibiliser sur les questions de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) dans les entreprises et aux conditions des femmes et des personnes en situations d'handicap dans l'emploi	Gouvernement, CNPM, Associations

Remarques :

- Associations (Associations RH et Groupements professionnels RH)

Coordination des actions des acteurs clés du secteur RH (services centraux, organismes, projets, partenaires sociaux)

Leviers	Acteurs
Réaliser des réformes de la gouvernance des structures en charge de l'emploi et la formation professionnelle (ANPE, FAFPA, APEJ, ONEF...)	Gouvernement, CNPM
Conduire une étude sur l'impact des services en charge de l'emploi et de la formation	Gouvernement, CNPM
Coordonner et mobiliser les acteurs pour mutualiser leurs connaissances et expériences afin d'agir ensemble	Gouvernement, CNPM
Recruter les dirigeants des organismes personnalisés en charge de l'emploi et de la formation professionnelle via des appels à candidature	Gouvernement, CNPM
Favoriser la signature des accords d'établissement dans les entreprises pour adapter la législation aux réalités du secteur ou de l'organisation	CNPM, Partenaires sociaux
Fusionner les services dont les actions se chevauchent (ANPE / APEJ / ONEF)	Gouvernement, CNPM
Promouvoir le dialogue social et la négociation collective au niveau sectoriel	CNPM, Partenaires sociaux
Promouvoir/Favoriser la prévention des conflits par le dialogue social	CNPM, Partenaires sociaux

Encouragement d'initiatives publiques et privées en faveur de la création d'emplois (industrialisation, secteur secondaire, etc.)

Leviers	Acteurs
Baisser la fiscalité sur l'emploi	Gouvernement
Encourager les initiatives publiques et privées en faveur de l'industrialisation et du développement du secteur secondaire	Gouvernement, CNPM, PTF
Développer et valoriser les secteurs porteurs (comme l'agrobusiness)	Gouvernement, CNPM, PTF, Partenaires sociaux, Associations
Promouvoir la culture entrepreneuriale	Gouvernement, CNPM, PTF, Associations
Attirer les étudiants vers les filières scientifiques afin de soutenir le développement industriel	Gouvernement, CNPM, PTF, Associations
Equiper les établissements de formation et les étudiants avec le matériel technique et professionnel adéquat	Gouvernement, CNPM, PTF, Associations
Mettre en place un programme de bourses pour financer la formation d'experts et de formateurs dans des secteurs porteurs et domaines stratégiques dans lesquels il y a un manque de ressources humaines qualifiées	Gouvernement, CNPM, PTF, Associations
Impliquer le secteur privé dans l'organisation du retour et l'insertion des compétences de la diaspora (en particulier, les bénéficiaires de bourses gouvernementales) afin de capitaliser leurs expériences favorisant ainsi le développement de secteurs innovants et le transfert de compétences	Gouvernement, CNPM, PTF

II. Recommandations : Récapitulatif

Priorité 1. (Court Terme)

- Elaborer des statistiques fiables sur les diplômés arrivant sur le marché de l'emploi
- Mettre en place des outils d'évaluation des besoins des entreprises
- Adopter le répertoire National des Emplois
- Mettre en place un mécanisme de PPP dans la gestion des CTFP
- Réaliser des réformes de la gouvernance des structures en charge de l'emploi et la formation professionnelle
- Promouvoir la mise en place d'une gestion informatisée du personnel (SIRH)
- Instituer dans les entreprises le principe de la professionnalisation des fonctions RH
- Organiser au CNPM une activité médiatisée sur la publication annuelle des statistiques du marché du travail
- Utiliser les statistiques de l'emploi pour orienter les étudiants et leurs parents dans le choix des filières (en attirant plus d'étudiants vers les filières scientifiques afin de soutenir le développement industriel)
- Promouvoir le dialogue social et la négociation collective au niveau sectoriel et dans la prévention des conflits

Priorité 2. (Moyen Terme)

- Elaborer et promouvoir dans les entreprises les contrats types qui facilitent la connexion Ecoles – Entreprises (stage, alternance, qualification, première embauche)
- Négocier auprès du Gouvernement la défiscalisation totale du contrat de première embauche pour une durée de 3 ans
- Négocier auprès du Gouvernement l'adoption d'avantages fiscaux pour les investissements dans la formation
- Négocier auprès du Gouvernement l'octroi d'un statut d'administrateur au CNPM dans tous les rectorats des universités publiques du Mali
- Utiliser les statistiques de l'emploi pour orienter les étudiants et leurs parents dans le choix des filières
- Anticiper les tendances et mutations économiques qui impactent les entreprises au Mali
- S'impliquer dans l'organisation du retour et l'insertion des compétences de la diaspora afin de favoriser le développement de secteurs innovants et le transfert de compétences
- Mettre en place un système d'évaluation et de sanction à l'encontre des centres de formation

Priorité 3. (Long terme)

- Mettre en place un cadre de travail Gouvernement – Secteur privé pour redéfinir les filières de formation scolaire, universitaire et professionnelle
- Assurer/Contribuer dans le recrutement d'enseignants qualifiés ainsi que dans leur évaluation et formation continue
- Promouvoir l'esprit d'entreprise et la culture de l'entrepreneuriat dans les écoles secondaires
- Enseigner les fondamentaux de l'économie dans les écoles primaires
- Organiser l'articulation entre les centres de recherches, les universités et les entreprises pour stimuler l'innovation, les inventions, les créations, les brevets, les incubateurs, les investissements, les business angels, le mentoring, le coaching
- Encourager des initiatives publiques et privées en faveur de l'industrialisation et du développement des secteurs porteurs (secteur secondaire, agriculture, etc.)
- Mettre en place une politique incitative (bourses) pour l'orientation des étudiants vers les filières adaptées aux besoins du marché de l'emploi
- Susciter l'intérêt des cadres du secteur privé et public à participer à la conception et à l'animation des modules de formation dans les universités et les écoles
- Favoriser la compétition et le recrutement des jeunes diplômés par ordre de mérite dans le public et le privé

Références

- ❑ Résultats annuels de l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des ménages (EMOP), 2022, INSTAT
- ❑ EMOP, 2017/2018, INSTAT
- ❑ Statistique du travail et de l'emploi, Annuaire statistique 2020, INSTAT
- ❑ Ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle
- ❑ Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) du Mali
- ❑ Statistiques sur les créations d'emplois (2018 et 2019 et les perspectives pour 2020, 2019 - 2020 et les perspectives pour 2021, 2020 - 2021 et les perspectives pour 2022), Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF)
- ❑ Rapports d'Activité 2019, 2020, 2021, Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)
- ❑ "Au Mali, le chômage est un phénomène urbain, à visage jeune et éduqué", Dépêche N°414 d'Afrobarometer, 2020
- ❑ Rapport final sur le Développement des ressources humaines pour l'emploi, Centre d'études et de réflexion au Mali (CERM), 2017
- ❑ Rapport d'analyse situationnelle annuelle du marché du travail (RAMSAT), 2016
- ❑ Comment améliorer la qualité des ressources humaines pour promouvoir l'emploi, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2017
- ❑ Rapports de la Direction Nationale de l'Industrie, 2016