



## RAPPORT FINAL

### Résultats de l'enquête auprès des employeurs des diplômés des institutions d'enseignement maliennes du secteur de l'agriculture

Octobre 2017



Projet No D-000244  
Financé par



Affaires mondiales  
Canada

Global Affairs  
Canada

Le projet *Formation agricole pour la sécurité alimentaire au Mali* (FASAM) vise à contribuer au renforcement d'acteurs institutionnels publics du dispositif de formation agricole au Mali. Il a pour objectifs l'amélioration de la pertinence et de la valeur technique des programmes de formation, le perfectionnement des membres du corps enseignant, ainsi que le renforcement de la gouvernance et de la gestion des ressources grâce à l'application d'approches et d'outils basés sur les principes de l'assurance qualité. Cette initiative est financée par Affaires Mondiales Canada. Elle est mise en œuvre par une coalition d'institutions canadiennes composée de l'Université Laval, du Collège Boréal et d'Éducation internationale.

Partenaires



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**



**COLLÈGE BORÉAL**  
éducation • innovation • recherche

Cette enquête, commanditée par le projet FASAM, a été menée par la firme de recherche sociale **MARIKANI** de Bamako, Mali. Celle-ci a produit un rapport technique au début de 2017 et peut être diffusé sur demande. Le présent rapport sommaire a été préparé par le projet FASAM, sur la base des données et des analyses produites par **MARIKANI** dans son rapport technique. L'édition et les contenus retenus dans le présent document sont sous la responsabilité du projet FASAM.

# TABLE DES MATIÈRES

---

TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
SOMMAIRE.....	iv
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I - MÉTHODOLOGIE .....	3
I. Objectifs .....	3
II. Outil d'enquête .....	3
III. Collecte des données et profils des participants .....	3
Définition des profils.....	3
Collecte des données .....	4
Portrait des participants et des participantes .....	4
IV. Traitement des données.....	4
PARTIE II – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	5
SECTION 1. ENJEUX DU SECTEUR AGRICOLE MALIEN .....	5
1.1. L'environnement .....	5
La conservation ou préservation de l'environnement.....	5
La maîtrise de l'eau .....	5
1.2. L'amélioration des rendements .....	6
Un accès difficile aux ressources .....	6
1.3. L'organisation paysanne .....	6
1.4. Un potentiel terrien gaspillé.....	7
1.5. Les normes sous-régionales.....	7
1.6. La place difficile des femmes en agriculture .....	8
SECTION 2. APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES INITIALES DU PERSONNEL RECRUTÉ ..	9
2.1. Des compétences transversales défaillantes .....	9
2.2. Une formation pratique lacunaire.....	9
2.3. Des relations insuffisantes entre les établissements de formation et le marché du travail.....	10
SECTION 3. EMPLOIS POURVUS PAR LE SECTEUR AGRICOLE .....	11
3.1. Profil des postes comblés selon les répondants .....	11
3.2. Main-d'œuvre féminine .....	11
3.3. Difficultés et les contraintes à pourvoir les postes .....	12
SECTION 4. LES BESOINS FUTURS DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE.....	12
4.1. Profils recherchés au cours des cinq prochaines années.....	12
4.2. Méthodes de recrutement privilégiées et difficultés .....	13
Méthodes de recrutement .....	13
Difficultés de recrutement.....	14
CONCLUSION .....	14
ANNEXE 1 : Questionnaire d'entrevue .....	16
I. Enjeux majeurs autour de l'agriculture et rôle de la formation agricole.....	16
II. L'appréciation des compétences de la main-d'œuvre recrutée.....	16
III. Les profils d'embauche au cours des trois ans avant l'enquête FASAM de 2016 .....	16
IV. Les besoins futurs de main-d'œuvre agricole .....	16
ANNEXE 2 PROFIL DES PARTICIPANTS ET DES PARTICIPANTES.....	17
ANNEXE 3 EMPLOIS POURVUS AU COURS DES TROIS ANNEES PRECEDENTES .....	18

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

---

Tableau 1. Portrait des participants et des participantes .....	4
Encadré 1. Enjeux du secteur agricole malien .....	9
Encadré 2. Appréciation des compétences initiales du personnel recruté.....	11
Graphique 1. Emplois pourvus par catégorie dans le secteur agricole dans les régions de Koulikoro, Ségou et Sikasso (2013-2016) .....	12
Encadré 3. Emplois pourvus par le secteur agricole.....	13
Tableau 2. Besoins futurs de main-d'œuvre agricole estimés par les participants de 2016 à 2021 dans les régions de Koulikoro, Ségou et Sikasso.....	13
Encadré 4. Besoins futurs de main-d'œuvre agricole .....	14
Tableau 3. Détail des emplois pourvus au cours des trois années précédentes .....	14

## RÉSUMÉ

---

Le présent rapport présente les résultats de l'enquête exploratoire menée auprès des employeurs des diplômés des institutions d'enseignement maliennes du secteur de l'agriculture. Cette enquête, commanditée par le projet FASAM, visait à mieux connaître le point de vue d'employeurs du secteur agricole sur leur vision des enjeux dans leur secteur d'activité, leur appréciation des compétences initiales du personnel récemment recruté et leurs besoins récents et prévus de main-d'œuvre agricole en termes quantitatifs et qualitatifs selon les sexes. Les objectifs sous-jacents étaient donc de générer des données pouvant permettre à d'autres équipes intéressées par l'actualisation des programmes de formation ou l'évolution de l'emploi dans le secteur agricole malien, d'examiner certains phénomènes soulevés dans les résultats ainsi que de permettre aux instances décisionnelles concernées d'utiliser ce corpus pour raffiner l'analyse en fonction de leurs besoins spécifiques.

Ce rapport dresse un portrait des informations recueillies lors de groupes de discussion ayant réuni 92 personnes au total, issues d'organisations publiques et privées employant des diplômées et des diplômés en formation agricole provenant des établissements comme l'Institut Polytechnique Rural et de formation en recherche appliquée (IPR/IFRA), les Centres d'apprentissage agricole (CAA), les Instituts de formation professionnelle (IFP) au Mali dans les régions de Koulikoro, Sikasso et Ségou.

En premier lieu, les participantes et les participants ont relevé des enjeux majeurs qui attendent le secteur agricole ou qui l'affectent déjà. Ainsi, la conservation et la protection de l'environnement, incluant les changements climatiques et la maîtrise de l'eau, l'amélioration des rendements et la mise en valeur du potentiel foncier sont au cœur des préoccupations des répondants. À ces défis s'ajoute, pour les petits producteurs, la difficulté de se tailler une place dans un marché ouvert régi par des normes strictes découlant d'une coopération économique sous-régionale : forte concurrence, taxation dupliquée sur les produits transformés, contrôle douaniers compromettant la qualité phytosanitaire, etc. Pour les femmes, ces défis se doublent d'un rare accès au foncier et d'obligations familiales lourdes qui représentent autant de freins à leur autonomisation. Pour faire face à ces enjeux qui touchent l'ensemble du secteur agricole, l'éducation et la diffusion des bonnes pratiques et technologies permettant d'optimiser les rendements représentent pour l'ensemble des répondants la clé de voûte des mesures à mettre en place. En outre, parmi les pistes de solution évoquées, l'organisation paysanne en coopératives dynamiques s'est positionnée, tant pour les femmes que pour l'ensemble des paysans, comme vecteur de la transition vers une agriculture commerciale puisqu'elle permet d'atténuer les difficultés d'accès au financement, à la main d'œuvre et à la machinerie.

En second lieu, l'enquête a permis aux répondants d'exprimer leur insatisfaction devant les capacités limitées des finissantes et des finissants en formation agricole et d'identifier les contraintes qui en découlent. Il apparaît que les formations offertes, très axées sur la théorie, préparent mal les finissants à la réalité du marché du travail. En effet, ceux-ci présentent non seulement des lacunes sur le plan technique, mais, aux dires des répondants, n'ont pas non plus développé certaines compétences transversales et acquis le niveau d'habiletés opératoires – telles que la maîtrise du français et des outils informatiques, l'organisation du travail ainsi que l'analyse et la résolution de problèmes – attendu dans le monde professionnel. De ces constats émerge la nécessité d'un meilleur alignement de la formation sur les besoins du secteur agricole, ce qui pourrait notamment passer par une politique de conception des stages issue d'une vision stratégique alliant la formation, l'encadrement pratique et les structures d'accueil.

De 2013 à 2016, les techniciens représentaient la proportion la plus importante des postes pourvus. En ce qui concerne les besoins anticipés, un pic d'embauche est prévu dans les trois à cinq prochaines années où une majorité de postes exigeant une formation agricole est pressentie. Nonobstant le fait que l'enquête ait permis d'obtenir ces estimations, force a été de constater une absence de mécanismes de gestion des postes actuels et de prévision quant aux besoins qualitatifs et quantitatifs de main-d'œuvre à combler. En effet, l'allocation de la main-d'œuvre agricole apparaît encore tributaire des circonstances extérieures et, conséquemment, semble être plus réactionnelle qu'organisée. À ces lacunes en termes de planification des besoins se conjuguent les limites des budgets de l'État et des fonds des entreprises, qui constituent la principale contrainte pour combler les besoins quantitatifs et qualitatifs. Mener une démarche menant vers une meilleure adéquation des profils des finissantes et des finissants en formation agricole par rapport aux besoins du secteur est une préoccupation soutenue mais où tout reste à faire.

L'écart entre les femmes et les hommes dans les emplois agricoles, déjà important au détriment des femmes, se rétrécirait timidement, sans que des mesures concrètes à cet effet ne soient identifiées. Au demeurant, le genre est ressorti comme un élément ayant une incidence sur le choix des candidatures. S'il n'a pas été possible dans cette enquête de circonscrire avec certitude la portée du genre, les répondants ont alludé à certaines « limites » des femmes, telles que leur endurance pour les travaux physiques et leur adaptabilité aux conditions difficiles de la brousse, tout en soulevant néanmoins les injustices et les défis particuliers auxquelles elles sont confrontées.

En somme, l'enquête a permis de jeter un éclairage nouveau sur la question de l'arrimage entre le secteur agricole et la formation des effectifs et, nous l'espérons, permettra de nourrir et d'orienter la réflexion des Ministères concernés.

## INTRODUCTION

---

Au Mali, plusieurs institutions d'enseignement offrent des programmes de formation de niveaux variés dans le domaine de l'agriculture, allant des certificats d'aptitude professionnelle aux diplômes d'ingénieurs et de masters. Qu'il s'agisse d'établissements universitaires, de centres d'apprentissage agricole (CAA) ou d'instituts de formation professionnelle (IFP), toutes ces institutions ont à cœur de former des femmes et des hommes professionnels compétents, passionnés et pleinement en mesure de faire face aux défis du secteur agricole et du marché du travail.

Le milieu agricole est un secteur en constante évolution, ce qui implique pour les institutions d'enseignement de régulièrement revoir leur structure et leurs programmes de formation en vue de toujours mieux répondre aux besoins des étudiantes et étudiants ainsi que du secteur. Afin d'éclairer les décisions à prendre en vue d'améliorer l'offre de formation et d'être en mesure d'évaluer l'impact des changements qui y seront apportés, il est impératif d'acquiescer certaines données de base sur les réalités des employeurs du secteur agricole. Or, actuellement, les décideurs disposent de peu d'informations factuelles tant sur l'appréciation que font les employeurs des diplômés des établissements de formation agricoles que sur leurs besoins actuels et futurs en termes de main d'œuvre. Dès la fin de 2014, le directeur général de l'IPR/IFRA a souligné l'importance de combler ce déficit d'information et l'a partagé avec les représentants du projet Formation agricole pour la sécurité alimentaire au Mali (FASAM). Par la suite, des représentants du ministère de l'Agriculture, de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur ainsi que de l'ONEF ont adhéré à l'idée. Dès juin 2015, un groupe de travail composé de représentants de chacun des ministères concernés<sup>1</sup> a entamé les travaux menant à la réalisation de la première enquête auprès des diplômés des cycles actuels en formation agricole au Mali<sup>2</sup>. Par la suite, le groupe de travail a retenu le principe d'une deuxième enquête, mais cette fois auprès des employeurs du secteur agricole.

Cette enquête visait à mieux connaître le point de vue d'employeurs du secteur agricole sur leur vision des enjeux dans leur secteur d'activité, leurs besoins récents et prévus de main-d'œuvre agricole en termes quantitatifs et qualitatifs selon les sexes et leur appréciation des compétences initiales du personnel récemment recruté.

La nature exploratoire de l'enquête se justifie étant donné le peu de travaux antérieurs menés sur ces thèmes au Mali. Les objectifs sous-jacents de cette enquête sont donc de générer des données qui pourront permettre à d'autres équipes intéressées par l'actualisation des programmes de formation ou l'évolution de l'emploi dans le secteur agricole malien, d'examiner certains phénomènes soulevés dans les résultats ainsi que de permettre aux instances décisionnelles concernées d'utiliser la base de données générée pour raffiner l'analyse en fonction de leurs besoins spécifiques.

Ce rapport sommaire dresse un portrait des informations recueillies auprès de 92 personnes issues d'organisations publiques et privées employant des diplômées et des diplômés en formation agricole provenant des établissements comme l'Institut Polytechnique Rural et de formation en recherche

---

<sup>1</sup> Le groupe de travail était composé de: Bréhima BOUARÉ, chef section Animation rurale, Ministère Agriculture; Bakary CISSÉ, coordonnateur PADES Ministère Enseignement supérieur; Yaya COULIBALY, directeur du CAA de Samanko, Ministère Agriculture; Boubacar DIALLO, directeur général ONEF; Bakary DOUMBIA, directeur de l'IFPMS Koutiala, Ministère Éducation nationale; Mahamoudou FAMANTA, directeur général IPR/IFRA; Diakalia KONÉ, chargé suivi-évaluation PADES CPS – Ministère Enseignement supérieur; Ogoobassa SAYE, directeur national adjoint DNETP Ministère Éducation nationale; Abdoulaye Hassimi TOURÉ, agent DNETP Ministère Éducation nationale; Bocar A. TOURÉ, enseignant-chercheur IPR/IFRA.  
<sup>2</sup> Publiée en 2016.

appliquée (IPR/IFRA), les Centres d'apprentissage agricole (CAA), les Instituts de formation professionnelle (IFP) au Mali dans les régions de Koulikoro, Sikasso et Ségou. La première section présente la méthodologie employée pour mener l'enquête. La deuxième section expose les résultats en quatre sous-sections : 1) les enjeux majeurs du secteur agricole malien et la contribution de la formation agricole face à questions 2) les profils d'embauche des diplômés embauchés au cours des trois années précédant l'enquête 3) une appréciation des employeurs sur ces personnes et 4) les besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre pour les cinq années à venir. Une conclusion mettant en exergue les principaux éléments soulevés dans l'étude clôt le présent rapport. En annexe, nous retrouverons les informations techniques inhérentes à la méthodologie.

Nous terminons en remerciant chaleureusement les répondants et les répondantes ainsi que toutes les personnes qui ont participé à divers titres à cette enquête<sup>3</sup>. Les phénomènes décrits et présentés dans cette enquête enrichissent grandement la connaissance du secteur et viennent appuyer les processus actuels d'actualisation des programmes de formation en cours au Mali.

---

<sup>3</sup> La version initiale du protocole de l'enquête a été préparée par M. Ibrahima Bocoum, professeur au département d'agroéconomie à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval, en collaboration avec M. Mamadou Kani Konaté, directeur de la firme d'enquêtes sociales MARIKANI<sup>3</sup> et de M. Daniel Campeau, directeur du projet FASAM. M. J. Bonneville, coordonnateur technique du projet FASAM à Bamako, M. A. Alliez du Collège Boréal, Mmes M.C. Guay et L. Van der Knaap d'Éducation internationale ainsi que les membres du groupe de travail ont également commenté les différentes versions du protocole et des rapports. Un rapport technique interne a été soumis par M. Konaté de Marikani. Le présent rapport sommaire a été produit par Mmes Véronique Dumont et Audrey Auclair ainsi que par M. Daniel Campeau.

## **PARTIE I - MÉTHODOLOGIE**

---

### **I. OBJECTIFS**

Cette enquête de type exploratoire vise les objectifs suivants :

1. Recueillir l'opinion d'informateurs-clés et d'employeurs du secteur agricole sur les thèmes suivants :
  - a. Enjeux majeurs du secteur agricole au Mali dans l'optique d'une amélioration de la sécurité alimentaire et contribution de la formation agricole ;
  - b. Besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre agricole, incluant la place des femmes et des hommes ;
  - c. Appréciation des compétences initiales du personnel recruté ;
2. Produire un portrait synthétique des éléments soulevés, de leur importance relative et des tendances à considérer.

La nature exploratoire implique que les données n'ont pas été recueillies dans le but de vérifier des hypothèses préalablement formulées, mais bien simplement de décrire des phénomènes encore peu connus. La nature variée des informations recherchées a conduit au choix de méthodes d'enquêtes de nature principalement qualitative, complétées par quelques le recueil et le traitement de quelques données quantitatives. Une firme malienne, spécialisée en recherche sociale et populationnelle, MARIKANI, a été retenue pour mener l'enquête, assurer le traitement des données et produire des rapports techniques d'avancement.

### **II. OUTIL D'ENQUÊTE**

Des entretiens semi-dirigés en français sous forme de groupes de discussion (*focus group*) étaient prévues. Un guide d'entretien a été préparé et couvrait les quatre thèmes suivants : i) identification des enjeux majeurs du secteur agricole au Mali; ii) les profils d'embauche au cours des trois ans avant l'enquête FASAM de 2016 ; iii) appréciation des compétences de la main-d'œuvre recrutée et iv) les besoins futurs de main-d'œuvre agricole<sup>4</sup>. Il était également prévu de transmettre un questionnaire écrit préalablement aux entretiens afin de permettre aux personnes participantes de documenter les questions quantitatives en lien avec les points ii) et iv).

### **III. COLLECTE DES DONNÉES ET PROFILS DES PARTICIPANTS**

#### **Définition des profils**

Il était prévu de tenir des groupes de discussion dans les régions de Sikasso, Ségou, Bamako et Koulikoro. Les informateurs-clés devaient provenir de l'une ou l'autre des cinq catégories suivantes :

1. Secteur public (structures déconcentrées, représentations régionales et services centraux)
  - a. Ministère de l'Agriculture
  - b. Ministère de l'Éducation nationale
  - c. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
  - d. Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement durable

---

<sup>4</sup> Se référer à l'Annexe 1 pour les questionnaires d'entrevue.

- e. Commissariat à la Sécurité alimentaire
2. Secteur parapublic, associatif et regroupements professionnels (structures locales ou nationales)
3. Tables des partenaires techniques et financiers en sécurité alimentaire et en développement agricole (représentations régionales et nationales)
4. Secteur privé (structures locales)
5. Instituts de recherche nationaux et internationaux (structures déconcentrées, nationales ou internationales)

Les groupes de discussion prévus devaient compter de trois à sept personnes et une participation égale de femmes et d'hommes était recherchée.

### **Collecte des données**

La collecte des données s'est effectuée en mars et avril 2016. Des problèmes de disponibilité et de coordination des personnes pour l'organisation de groupes ont contraint l'équipe de collecte à utiliser une formule de dyades et de triades dans la majorité des cas afin ne pas perdre la contribution de ces répondants. En raison d'ennuis de santé du chercheur principal lors de la période de collecte des données, aucune organisation basée dans le district de Bamako ou provenant des institutions de recherche n'a été rencontrée. Cela vient limiter la portée des informations recueillies sur des réalités particulières ou spécialisées; les phénomènes relevés dans les autres entretiens ayant atteint une certaine saturation, des entretiens supplémentaires n'auraient vraisemblablement pas enrichi le corpus de manière significative. D'autre part, de nombreuses questions ou thèmes prévus pour les groupes de discussion ont posé plusieurs difficultés de compréhension chez les participants. Par ailleurs, l'utilisation du questionnaire écrit a été difficile, tant pour sa transmission préalablement aux rencontres que pour sa récupération. Les données générées sont ainsi limitées.

### **Portrait des personnes rencontrées**

Au total, 92 personnes provenant de Sikasso, Ségou et Koulikoro ont participé aux discussions. Des personnes issues de toutes les catégories prévues hormis celles provenant des Instituts de recherche nationaux et internationaux ont été rencontrées. Le détail de la provenance des personnes se trouve à l'annexe 2. La grande majorité des personnes rencontrées sont des hommes, du fait de la faible présence de femmes dans les organisations identifiées et de la difficulté à documenter leur présence.

## **IV. TRAITEMENT DES DONNÉES**

Les informations issues des discussions en groupe (enregistrements des rencontres et notes de synthèse) ont été relues, codées puis progressivement regroupées par thèmes dominants à travers un processus continu de va-et-vient. Celles provenant du questionnaire écrit ont fait l'objet de codification et de décompte afin de parvenir à une quantification et à l'intégration des résultats dans les thèmes soulevés.

## **PARTIE II – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

---

### **SECTION 1. ENJEUX DU SECTEUR AGRICOLE MALIEN**

---

L'enquête a permis aux répondants et répondantes de soulever plusieurs enjeux du secteur agricole en lien avec la sécurité alimentaire. Il convient de souligner que les éléments cités ici ne représentent pas de manière exhaustive les enjeux contemporains du secteur agricole malien, mais reflète plutôt les opinions et les perspectives de différents employeurs du secteur agricole. Ces enjeux, actuels ou émergents, sont des thèmes à considérer lors de l'élaboration ou l'actualisation des programmes de formation agricole.

#### **1.1. L'ENVIRONNEMENT**

Les participants à l'étude ont conscience de l'importance d'une saine gestion de l'environnement dans une perspective d'atteindre la sécurité alimentaire. Les points de vue s'articulent autour de deux thèmes, soit la conservation ou préservation de l'environnement, ainsi que la maîtrise de l'eau.

##### **La conservation ou préservation de l'environnement**

Plusieurs aspects sont nommés, notamment l'appréhension des conséquences des changements climatiques et des défis que cela représente pour la gestion rationnelle des sols. On met en évidence la nécessité de développer des projets visant à atténuer leurs effets et à sensibiliser les paysans à cette question. D'autre part, la non-maîtrise des techniques d'utilisation et de conservation des produits chimiques tels que les pesticides, les engrais et autres contribue à la destruction du sol et nuit à la santé des gens. L'utilisation de techniques et de produits alternatifs (le « bio » par exemple) pourrait atténuer ces problèmes environnementaux, mais sont peu connus et peu promus. Par ailleurs, les conséquences environnementales à court et à long terme de l'orpaillage sur les sols sont soulevées à plusieurs endroits. La gestion des conflits entre les différents utilisateurs des terres et la réhabilitation des sols à la fin des exploitations est soulevée. La coupe abusive des arbres est également citée comme facteur aggravant sur le faible rendement des sols. À un autre niveau, l'hygiène et l'assainissement ne sont pas suffisamment considérés par les autorités et les populations. Sur ce point, la prolifération des déchets et des sacs de plastique a des conséquences sur le bétail et complique le travail des éleveurs. Des mesures législatives et d'encadrement sont toujours attendues dans de nombreux domaines.

##### **La maîtrise de l'eau**

La maîtrise et la gestion de l'eau demeure un enjeu récurrent dans le secteur agricole et les changements climatiques viendraient exacerber ces difficultés. Outre le contrôle de l'érosion des sols, la mise en place d'aménagements permettrait un affranchissement de la dépendance générale à la pluviométrie, tout en contribuant à maintenir la qualité des eaux qui, dans bien des cas, sont jugées de plus en plus polluées. L'une des personnes interrogées mentionne même que « Si l'on parvenait à gérer tous ces aspects, on pourrait assurer une sécurité alimentaire et nutritionnelle ».

Dans tous les cas, la sensibilisation et l'éducation des producteurs sont nommées comme mesures essentielles, car elles constituent la clé de voûte des actions à mener, même s'il est très difficile d'agir sur les mentalités des populations. En corollaire, les agents devront être en mesure de connaître et de parler des systèmes intégrés de gestion et de développement agricole pour préserver l'environnement.

## **1.2. L'AMÉLIORATION DES RENDEMENTS**

Plusieurs éléments sont regroupés sous cette catégorie. Ils expriment des enjeux à différents niveaux du secteur agricole qui contribuent à l'amélioration de rendements jugés insatisfaisants par presque toutes les personnes interrogées.

### **Un accès difficile aux ressources**

L'État malien peut, à l'occasion, distribuer des subventions agricoles ou de l'aide aux paysans, ce qui génère souvent des fortes attentes de la part des paysans, notamment ceux issus du secteur de la production des cultures destinées à l'exportation. Cependant, certains répondants ont exprimé le souhait de voir attribuer le même type de subvention généralisée pour toutes les cultures puisque les producteurs ont un problème d'accès au financement et ne savent souvent pas où ni comment aller chercher de l'argent et pour qui le rôle des institutions financières demeure obscur. Ainsi, les répondants préconisent que « l'État se rapproche des paysans à travers ses structures qui attribuent les subventions » et que les institutions financières s'y mettent en diffusant l'information aux commerçants et aux paysans.

Par ailleurs, l'accès aux intrants, comme l'engrais, n'est pas toujours aisé : il arrive fréquemment que « malgré la subvention les paysans n'obtiennent pas à temps les engrais ». Le rôle d'intermédiaire que jouent les commerçants entre les structures gouvernementales et les paysans dans la commercialisation des engrais représente un obstacle additionnel à surmonter pour le paysan en termes de prix et de délais: « il se développe tout un réseau de commerce illicite entre les intervenants dans ce processus au détriment de la majorité des agriculteurs ». En somme, l'obtention des subventions ne suffit pas : il faut également agir sur d'autres mécanismes couvrant l'ensemble des étapes entre l'État et les paysans : approvisionnement national, financement tant public que privé (banques, microcrédit), canaux de distribution, fluctuation des prix à travers le temps, engagement des commerçants et des paysans ainsi que les délais qui se vivent à chacune des étapes (et qui finissent par s'accumuler).

L'accès aux semences et aux techniques d'élevage améliorées demeure un enjeu non négligeable, puisqu'elles peuvent augmenter la productivité. De fait, la recherche des variétés à haut rendement et qui s'adaptent aux changements climatiques constitue une stratégie souhaitée par les répondants qui viendraient compléter d'autres actions visant à augmenter le rendement comme la rotation des sols et la fertilisation. La diversification de l'élevage, la restauration des pâturages et l'insémination artificielle ont été mentionnées comme des moyens pouvant contribuer à la sécurité alimentaire.

La mécanisation et la semi-mécanisation représentent un défi majeur pour le secteur agricole au Mali. Selon les participants, il importe que des tracteurs soient mis à la disposition des paysans pour les aider dans leur passage vers un rendement agricole accru.

## **1.3. L'ORGANISATION PAYSANNE**

Les entretiens ont mis en lumière l'importance d'une organisation paysanne sous forme de coopératives. Selon les répondants, la transition vers des formules de coopératives constitue l'une des clés à bien des problèmes auxquels sont confrontés les paysans individuels, notamment en créant un cadre légal et en facilitant l'accès aux subventions et aux aides de l'État ainsi qu'au crédit. Conséquemment, cela faciliterait le difficile passage d'une agriculture de type exploitation familiale ou individuel à l'entreprise agricole. Par

exemple, cela permettrait aux organisations et groupements paysans devant suppléer au manque de main-d'œuvre causé par les départs massifs vers les zones d'orpaillage, d'obtenir des aides publiques ou privées (microcrédit<sup>5</sup>, banques) qui leur permettraient d'équiper les paysans en outils et techniques agricoles plus performants. L'organisation paysanne joue également un rôle dans l'accès aux intrants et au développement de la semi-mécanisation et la mécanisation de la production, dont les coûts sont prohibitifs pour les individus seuls. Cette approche nécessite néanmoins « une bonne organisation de la filière agricole en prenant compte des chaînes de valeurs de la production jusqu'à la transformation ». Elle peut inciter « les paysans à entretenir une superficie à la mesure de leurs moyens de production, plutôt qu'aménager de grandes superficies avec un faible taux de productivité ». Toutefois, elle devra également se faire de façon à éviter certains écueils tels que le détournement des compétences par les responsables des associations au détriment des membres.

#### **1.4 UN POTENTIEL TERRIEN GASPILLÉ**

La sécurité foncière apparaît comme l'un des défis les plus importants pour les répondants. À Bougouni, où il y a coexistence de l'élevage et de l'agriculture, les conflits sont exacerbés : « Il n'y a pas de réglementation. C'est la coutume qui gère les terres et selon le bon vouloir des propriétaires ». Face au problème domanial, qui est très complexe, l'État se dérobe généralement de ses responsabilités en n'abordant jamais le sujet de front, ce qui fait naître des situations conflictuelles telles qu'une seule terre ayant trois propriétaires ou des situations de gaspillages de potentiel foncier où une terre n'est pas mise en valeur par ses détenteurs qui refusent également de la céder aux exploitants.

#### **1.5. LES NORMES SOUS-RÉGIONALES**

Sur la question des mécanismes de coopération sous-régionale (CEDEAO), certaines normes visant à rendre le marché plus concurrentiel ont pour effet d'en diminuer l'accessibilité pour ceux qui peuvent difficilement satisfaire ces exigences. La mise en application de ces normes semble entraîner divers problèmes aux producteurs maliens. Les discussions avec les représentants des associations et groupements ont abondé sur ces questions, notamment à Sikasso où la question est sensible étant donné le haut niveau de production et de transformation des produits agricoles. Par exemple, une intervenante s'est plainte des coûts d'application de la réglementation en matière de transformation par l'Agence malienne de normalisation et de promotion de la qualité (AMANORME). Les petits et les moyens producteurs sont soumis au même tarif que les entrepreneurs et grands industriels, ce qui freine l'élan de productivité. D'autres intervenants sont préoccupés par la taxation répétée sur un même produit et fournissent, à titre d'exemple, la mangue. Celle-ci est taxée à trois niveaux : pour la transformation en mangue séchée, en jus de mangue et pour l'emballage.

Un autre élément restreignant la concurrence est le contrôle douanier. Ainsi, malgré la certification des produits, il arrive fréquemment que les agents déchirent les emballages et exposent ainsi les produits aux microbes et autres nuisances pour la santé, portant corolairement atteinte à la qualité de conservation des aliments.

---

<sup>5</sup> Il peut sembler curieux d'offrir des microcrédits à des associations ou des groupements puisque les microcrédits sont normalement destinés à des individus intégrés dans de petits groupes de caution solidaire plutôt qu'à des associations, groupements ou coopératives. Toutefois, il s'agit des propos des répondants. Cela peut laisser croire que le concept de microcrédit soit mal apprécié.

Selon la plupart des participants à ce groupe, ces points expliquent la plus forte demande des produits provenant des pays voisins, ainsi que leur prix relativement plus bas que celui de la production locale de qualité égale.

### **1.6. LA PLACE DIFFICILE DES FEMMES EN AGRICULTURE**

On ne peut dresser le portrait de la situation agricole au Mali sans y aborder la place des femmes. Plusieurs entrevues ont souligné l'exclusion des femmes à la propriété ou au contrôle des terres ainsi qu'à l'accès aux différentes aides publiques et privées.

Malgré la disponibilité des terres et les règles encourageant la participation des femmes, celles-ci s'en voient exclues pour des raisons sociales et culturelles malgré qu'elles accomplissent le gros du travail avec les enfants. Dans les rares cas où les femmes ont un accès à la terre pour cultiver, le sol y est généralement de mauvaise qualité et contraint les utilisatrices à des surcroits d'effort afin de les améliorer et les rendre productives. Plusieurs personnes posent ainsi la nécessité de dépasser la simple énonciation « de l'égalité entre homme et femme, par rapport à la possession de la terre » et de travailler activement à l'autonomisation des femmes par le biais d'associations et de coopératives féminines qui accèderaient ainsi à la propriété, aux moyens de production et seraient maîtres de son usage agricole.

Néanmoins, les approches des structures d'État et des ONG, malgré leurs bonnes intentions, ont de la difficulté à agir sur les déséquilibres hommes-femmes aux plans économique, légal, culturel et social dans les coopératives et associations déjà en place (qui demeurent bien souvent peu efficaces et où la mise en évidence de la perspective des femmes demeure limitée). Comme le conclut une intervenante « y a une incompréhension sur le concept de genre » et sa traduction en actions concrètes.

ENCADRE 1. ENJEUX DU SECTEUR AGRICOLE MALIEN	
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Certaines pratiques nuisibles à l'environnement sont ancrées dans les mœurs ;</li> <li>– Dépendance à la pluviométrie ;</li> <li>– Nécessité de mettre en place des mesures d'éducation et d'encadrement.</li> </ul>
Accès aux ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Difficile accès au financement et aux intrants en raison d'une distance (intermédiaires) entre l'état et les paysans ;</li> <li>– Nécessité de prioriser la recherche et la diffusion de pratiques et technologies améliorant la productivité et le rendement.</li> </ul>
Organisation paysanne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Piste de solution pour contrer le manque de main-d'œuvre ainsi que les difficultés d'accès au financement et aux intrants ;</li> <li>– Catalyseur de la transition vers une agriculture commerciale.</li> </ul>
Sécurité foncière	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conflits liés à la vocation des terres (agriculture vs élevage) ;</li> <li>– Potentiel terrien mal exploité en raison d'un encadrement étatique déficient.</li> </ul>
Coopération sous-régionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Normes élevées réduisant l'accessibilité au marché pour les petits producteurs ;</li> <li>– Concurrence des autres pays ;</li> <li>– Taxation multiple sur les produits transformés ;</li> <li>– Contrôles douaniers nuisant à la conservation des produits.</li> </ul>
Place des femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accès difficile à la terre ;</li> <li>– Associations de femmes peu fonctionnelles et comptant une majorité d'hommes occupant des postes de direction ou influençant les actions mises de l'avant.</li> </ul>

## **SECTION 2. APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES INITIALES DU PERSONNEL RECRUTÉ**

---

Au cours des entrevues, les répondants ont donné leur appréciation de la qualité de la formation des finissants des institutions de formation agricoles recrutés au cours des trois dernières années. Les témoignages des employeurs ont mis en lumière plusieurs défaillances inhérentes aux programmes de formation agricole et au système en général, notamment l'insuffisance des capacités en français, un niveau de formation pratique déficient et l'absence de mécanismes d'orientation.

Règle générale, l'on dénote une frustration par rapport au personnel recruté. Ce mécontentement est lié au fait que les structures publiques ne recrutent pas elles-mêmes en fonction de leurs besoins, le recrutement n'étant pas sous leur responsabilité directe. Par conséquent, les compétences attendues des candidats sont rarement au rendez-vous. Pour les autres types d'employeurs, selon les modèles organisationnels rencontrés, l'embauche peut se faire directement ou passer par des services de ressources humaines – qui ne sont pas toujours au fait des besoins qualitatifs particuliers des services.

Exception faite des sortants de l'IPR/IFRA, jugés unanimement mieux formés au plan communicationnel en français et des connaissances théoriques, les répondants ont, de manière générale, émis des réserves importantes quant aux compétences des finissants des autres types d'établissements de formation agricole.

### **2.1. DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES DÉFAILLANTES**

Les personnes qui ont pris part à l'étude ont unanimement déploré des lacunes en français qui seraient imputables au système éducatif malien dans son ensemble. Cette maîtrise insuffisante, voire mauvaise, de la langue rend difficiles les apprentissages techniques en agriculture. En corolaire, cela handicape les élèves lorsqu'il s'agit de produire les rapports écrits attendus d'eux dans le cadre de leurs activités professionnelles. Par ailleurs, cela rend la communication ardue au sein des équipes où le français est généralement la langue d'usage sinon officielle en milieu de travail.

Trop souvent, des défaillances fonctionnelles nuisent à l'accomplissement de certaines tâches telles que la compilation des données et le suivi évaluation. Par extension, les habiletés d'organisation du travail, d'autonomie, d'analyse et de résolutions de problèmes demeurent peu développées. D'autre part, dans un contexte professionnel où la maîtrise des outils informatiques autant dans les sphères publique que privée devient un incontournable, la presque totalité des finissantes et des finissants sont faiblement fonctionnels.

### **2.2. UNE FORMATION PRATIQUE LACUNAIRE**

Lors des entrevues, les répondants ont mis de l'avant le fait que les écoles publiques et privées de formation agricole n'ont pas les moyens pour la plupart de s'offrir les équipements nécessaires à la formation pratique des apprenants. Il en découle une formation incomplète qui ne met l'accent que sur la théorie ce qui fait en sorte que les recrues ne sont pas opérationnelles à la fin de leur parcours académique. Cela met ainsi une pression indue sur les employeurs afin de mettre à niveau leurs employés alors que les ressources et le temps nécessaires à cet effet demeurent limités et que les pressions de la production elles, sont continues.

À ce titre, le développement des habiletés opératoires de la formation technique est apparu comme un défi pour l'employabilité des finissants des instituts de formation agricole. Un constat récurrent, qui semble directement découler de l'accent mis sur la théorie, est que « les jeunes formés sont plus tentés par le bureau que par le terrain ». En outre, les répondants ont déploré la prolifération des instituts de formation

agricole qui se fait souvent au mépris de la déontologie, dilue les ressources et laisse ainsi la qualité de l'enseignement à désirer, l'accent étant mis sur la recherche de profits. La superficialité de la formation et le manque de rigueur produisent ainsi des étudiantes et étudiants peu ou mal formés. Enfin, le mercantilisme des écoles privées de formation agricole est décrié : la recherche de profit prend le pas sur l'offre d'une formation de qualité.

Les périodes de stages apparaissent comme étant les seuls moments, en cours de formation, où les apprenantes et apprenants sont en contact avec ce qui s'apparente au marché de l'emploi. Dans la majorité des cas, les stages sont conçus comme une étape de mise en pratique des connaissances théoriques, ce qui nécessite un certain niveau préalable de formation pratique et qui sous-entend une durée suffisante pour permettre l'application des savoir-faire. Toutefois, dans l'état actuel des choses, il y a un décalage important entre la formation reçue et les tâches que les apprenantes et apprenants devraient être capables de réaliser sur le terrain. En outre, les stages ne préparent pas les structures d'accueil au recrutement des finissants et leur durée est relativement courte, ce qui fait de sorte que le niveau de formation pratique souhaité n'est pas souvent atteint à la fin du stage. Par ailleurs, les répondants ont mis l'accent sur l'effort coûteux pour les organisations de parfaire la formation des finissants des écoles de formation agricole dans le cadre de stages. Selon eux, tout le monde gagnerait à ce qu'une politique de conception de stages intégrant une vision stratégique soit élaborée pour assurer une meilleure adéquation entre l'encadrement pratique et les structures d'affectation ou d'accueil.

### **2.3. DES RELATIONS INSUFFISANTES ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

Les répondants ont le sentiment partagé que « les jeunes qui passent dans ces écoles n'ont pas l'amour de la formation ». Il leur semble en effet que les jeunes cherchent avant tout à obtenir leur diplôme et non nécessairement à atteindre le niveau professionnel requis par le secteur agricole. Les employeurs sont d'avis que ce manque de passion, imputé au problème d'orientation et d'appui, se traduit par une fixation sur l'argent et l'obtention d'un poste et non sur l'ambition d'accomplir la mission. Parmi les propositions faites, la plus élémentaire réside dans le simple fait d'encourager les jeunes formés en agriculture à œuvrer dans ce secteur.

Les répondants souhaitent également un changement du cursus de formation pour mieux répondre aux besoins actuels qui ne sont que peu ou pas couverts. Plusieurs personnes ont parlé de l'absence de connaissances en animation rurale ou de la trop grande généralité des profils en agronomie ou en élevage. Il est suggéré par de nombreuses personnes, de tenir une rencontre nationale pour revoir les programmes qui sont dispensés dans les établissements de formation et les réadapter à la situation actuelle. On déplore que les besoins du secteur soient mal entendus et compris par les établissements de formation.

ENCADRE 2. APPRECIATION DES COMPETENCES INITIALES DU PERSONNEL RECRUTE	
Compétences transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maîtrise insuffisante du français et des outils informatiques ;</li> <li>– Défaillances fonctionnelles notables en lien avec l'organisation du travail, l'analyse et la résolution de problèmes.</li> </ul>
Formation pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formation pratique lacunaire et durée des stages trop courte ;</li> <li>– Nécessité d'une politique de conception de stages faisant le pont entre la formation, l'encadrement pratique et les structures d'accueil.</li> </ul>
Préparation au marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problème d'orientation et d'appui des étudiants ;</li> <li>– Mauvais alignement de la formation sur les besoins du secteur agricole.</li> </ul>

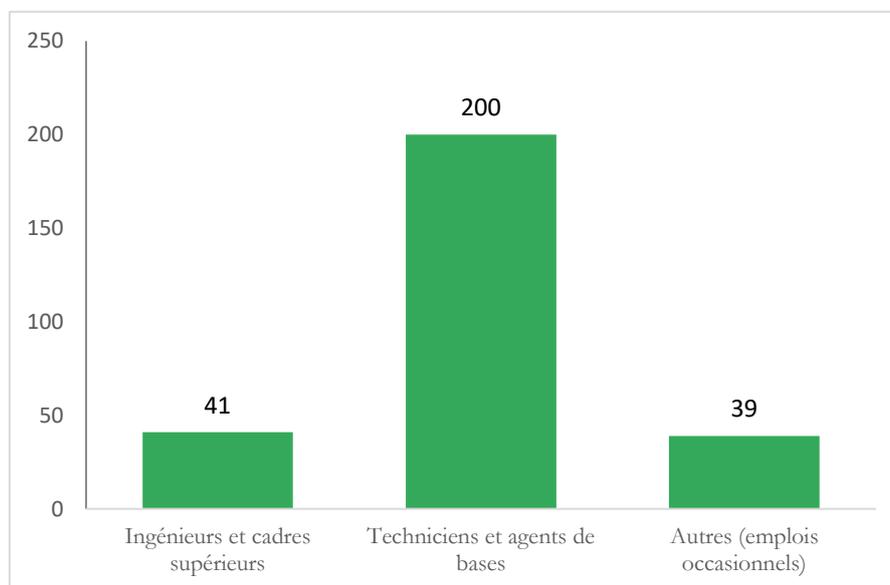
## SECTION 3. EMPLOIS POURVUS PAR LE SECTEUR AGRICOLE

La présente section vise à présenter le profil de la main d'œuvre embauchée lors des trois années précédant l'enquête. L'absence de base de données fiable sur les embauches dans leur organisation fait en sorte que les informations recueillies l'ont été sur la base de la seule mémoire des personnes ayant participé. Elles ne peuvent donc pas représenter un portrait fidèle des embauches, mais nous fournissent néanmoins des tendances qui vont dans le sens général des résultats d'autres études sur la main d'œuvre.

### 3.1. PROFIL DES POSTES COMBLÉS SELON LES RÉPONDANTS

Le graphique ci-dessous démontre la répartition par catégories<sup>6</sup> des 280 emplois nommés lors des entretiens<sup>7</sup>. On constate que la très grande majorité emplois créés couvrait des postes du secteur technique. Les détails de ces catégories d'emploi par région, sont présentés à l'Annexe 3.

**Graphique 1. Emplois pourvus par catégorie dans le secteur agricole dans les régions de Koulikoro, Ségou et Sikasso (2013-2016)**



### 3.2. MAIN-D'ŒUVRE FÉMININE

Sur les 280 emplois recensés, les structures ont recruté autour de 20% de femmes en trois ans. Les répondants et les répondantes expliquent cette disparité par diverses raisons notamment la double charge de travail des femmes, qui gèrent le quotidien familial. Le mariage précoce a également été évoqué comme contrainte potentielle à l'employabilité des femmes.

<sup>6</sup> Les catégories définies dans le graphique sont des regroupements pour les besoins de l'analyse en l'absence d'appellations standards fournis par les enquêté(e)s ou codifiés selon une grille de référence

<sup>7</sup> Préalablement aux entretiens, une fiche était transmise aux personnes recrutées leur demandant de préciser les emplois créés et ceux à pourvoir au cours des cinq prochaines années. Les données fournies sont sujettes à caution car basées sur des impressions plutôt que sur des statistiques précises produites par les organisations. La presque totalité de celles-ci ne tiennent pas de façon systématique, ce type de données.

Également, la proportion de femmes fréquentant les écoles de formation secondaire et professionnelle est inférieure à celle des hommes, et parmi celles-ci peu arrivent au terme de leurs études. Ce déséquilibre persiste lors des recrutements dans l'administration publique qui souffre d'un manque de candidatures féminines lors des concours à la fonction publique ou lors d'affichage de postes.

De nombreux répondants expriment que, de leur point de vue, cette situation peut s'expliquer par la faible capacité d'adaptation des femmes au travail de terrain, qui auraient de la difficulté à s'adapter dans les villages ou qui sont rébarbatives à s'installer en brousse. Il nous apparaît toutefois légitime de s'interroger à savoir si cette opinion prend en considération la mobilité restreinte des femmes en raison de leurs obligations familiales et de la nécessité d'avoir l'accord du conjoint pour occuper un domicile distinct. Lorsqu'elles sont embauchées, elles sont donc généralement confinées aux différents postes d'agentes de terrain. Bien qu'un petit nombre d'emplois nécessitant un certain degré de formation soient occupés par des femmes, la majorité de ceux-ci sont pourvus par des hommes. Le peu de répondantes lors des entretiens et la faible proportion de femmes embauchées dans le secteur agricole nous obligent toutefois à prendre ces affirmations avec précaution.

### **3.3. DIFFICULTÉS ET LES CONTRAINTES À POURVOIR LES POSTES**

Dans le domaine public, il arrive que certains postes demeurent non pourvus sur de longues périodes étant donné que l'offre d'emploi n'est pas publiée ou divulguée efficacement. Les carences dans les habiletés techniques et la défaillance constatée dans les habiletés fonctionnelles ont affecté de façon importante les recrutements pour plusieurs organisations hors du secteur public. Les limites financières de l'État et des autres organisations sont également soulignées par la majorité des participants et des participantes.

ENCADRE 3. EMPLOIS POURVUS PAR LE SECTEUR AGRICOLE	
<b>Profils des recrues</b>	– De 2013 à 2016, les techniciens représentaient la proportion la plus importante de postes pourvus.
<b>Main-d'œuvre féminine</b>	– Plusieurs contraintes à l'emploi expliquent la faible proportion des femmes embauchées (1 pour 4 hommes).
<b>Difficultés liées au recrutement</b>	– Processus de recrutement souvent inefficaces – Limites financières significatives

## **SECTION 4. LES BESOINS FUTURS DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE**

### **4.1. PROFILS RECHERCHÉS AU COURS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES**

L'enquête a relevé qu'il ne semble pas exister de planification institutionnelle de la main-d'œuvre dans aucune des structures ayant pris part à l'étude, indépendamment de leur catégorie. Les participants et les participantes pour leur part, ont eu beaucoup de difficultés à documenter ou à appréhender les besoins futurs de main-d'œuvre. Les propos révèlent que les embauches de main-d'œuvre agricole se font essentiellement de manière circonstancielle selon les périodes de campagnes agricoles ou d'initiatives externes. D'autre part, la structure des outils de collecte de données ne prévoyait pas de mécanismes plus raffinés pour accéder à des données plus solides. Les données présentées ici sont donc à prendre avec

précaution et fournissent au mieux, des orientations qui nécessiteront d'être approfondies par d'autres moyens.

D'après les participants et les participantes, 1862 emplois agricoles seraient à pourvoir au cours des cinq prochaines années, particulièrement dans les rangs de la Fonction publique.

<b>Tableau 2. Besoins futurs de main-d'œuvre agricole estimés par les participants de 2016 à 2021 dans les régions de Koulikoro, Ségou et Sikasso<sup>8</sup></b>			
<b>Besoins futurs</b>	<b>1 à 2 ans</b>	<b>D'ici à 5 ans</b>	<b>5 ans et +</b>
Emplois à combler	463	1034	516
Emplois ne nécessitant pas de formation particulière	166	61	70
Emplois nécessitant une formation agricole	345	767	437
<b>Total</b>	<b>974</b>	<b>1862</b>	<b>1023</b>

De façon générale, les besoins en termes d'emplois ne requérant pas de formation particulière demeurent inférieurs à ceux nécessitant une formation agricole, tous niveaux confondus. Les résultats mettent en évidence que les emplois qui ne nécessiteront pas de formation particulière sont plus nombreux à court terme. De surcroît, on constate qu'une part majoritaire des besoins nécessite une formation agricole dans l'un ou l'autre des domaines ou des fonctions propres au secteur, ce qui est cohérent avec les propos précédents sur les enjeux du secteur agricole qui sous-entendent le besoin d'une main-d'œuvre possédant des connaissances et des compétences spécialisées.

En tentant d'analyser les besoins de main-d'œuvre agricole selon le sexe, les informations partagées sont très confuses. La seule tendance qui semble apparaître est que le nombre d'emplois occupés par des femmes pourrait augmenter légèrement, indépendamment des catégories, mais que leur proportion demeurerait largement en deçà de 50%. Pour environ le tiers des répondants, le sexe est une variable importante à considérer au moment de pourvoir un emploi. Toutefois, il n'a pas été précisé clairement de quel côté ce facteur devait faire pencher la balance.

## **4.2. MÉTHODES DE RECRUTEMENT PRIVILÉGIÉES ET DIFFICULTÉS**

### **Méthodes de recrutement**

Nous avons tenté d'explorer les méthodes de recrutement privilégiées afin de combler les différents postes à pourvoir. En lien avec le constat initial de cette section, l'absence de planification fait en sorte que les stratégies de recrutement demeurent très traditionnelles : concours de recrutement pour la Fonction publique, entrevue de sélection et parfois la passation d'un test pour les autres types de structures.

Les mesures identifiées qui pourraient faciliter le travail de recrutement sont : l'élaboration de plan stratégique, l'estimation annuelle des besoins, l'offre d'un bon salaire, l'existence d'un mécanisme souple pour le recrutement annuel, l'expression des besoins à temps. Ces mesures pourraient se mettre en place au courant des 2 à 5 années à venir. Une autre mesure renvoie à la disponibilité d'une main-d'œuvre mieux

<sup>8</sup> Les nombres inscrits sont des indications fournies par les participantes et les participants et peuvent se répéter d'une catégorie de temps à l'autre. Ce qui explique la non-concordance des totaux.

qualifiée en agronomie et mieux adaptée aux besoins du secteur agricole. Une dernière mesure, nommée par les structures non-étatiques, serait la disponibilité et l'utilisation d'une structure de recrutement qui faciliterait les relations entre les employeurs et les diplômés (finissantes et finissants ou en recherche d'emploi de plus longue date).

### Difficultés de recrutement

Quant aux difficultés attendues, la première est le décalage entre les besoins exprimés et les profils disponibles. Les limites budgétaires de l'État et celle des fonds propres des entreprises évoquées par de nombreux participants, alliées aux lourdeurs administratives pour les processus d'embauche, constituent des préoccupations pour les recrutements à venir.

Le bas niveau des rémunérations proposées par rapport au coût de la vie est un faible incitatif, surtout comparé à d'autres secteurs plus dynamiques.

La prévision de main-d'œuvre agricole se dégage par conséquent comme un axe à renforcer au niveau structurel. Le défi sera de la faire évoluer de son mode actuel qui est réactif et le faire évoluer vers un mode proactif. L'amélioration de la composante administrative pour l'élaboration de plan stratégique concerne l'estimation annuelle des besoins, l'offre d'un bon salaire, l'existence d'un mécanisme souple pour le recrutement annuel et l'expression des besoins à temps. Ces activités correctement menées pourraient faciliter le travail de recrutement au cours des deux à cinq années à venir.

ENCADRE 4. BESOINS FUTURS DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE	
Profils recherchés	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aucun réflexe de planification institutionnelle pour définir les besoins futurs</li><li>– Sommet des recrutements prévue sur l'horizon 3-5 ans</li></ul>
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"><li>– Recrutement circonstanciel ou reposant sur des initiatives externes</li><li>– Nécessité de bonifier la rémunération et d'assouplir les processus d'embauche</li></ul>

## CONCLUSION

En somme, la présente enquête a mis en exergue plusieurs éléments permettant de faire le portrait de la situation du secteur agricole malien quant aux enjeux actuels ou imminents touchant celui-ci, à la formation et à la préparation de la main-d'œuvre ainsi qu'en termes des besoins en main-d'œuvre passés et à prévoir. En premier lieu, les participantes et les participants ont relevé des enjeux majeurs qui attendent le secteur agricole ou qui l'affectent déjà. Ainsi, la conservation et la protection de l'environnement, incluant les changements climatiques et la maîtrise de l'eau, l'amélioration des rendements et la mise en valeur du potentiel foncier sont au cœur des préoccupations des répondants. À ces défis s'ajoute, pour les petits producteurs, la nécessité de se tailler une place dans un marché concurrentiel régi par des normes strictes découlant de l'ouverture de l'espace économique sous-régional. Pour les femmes, ces défis se doublent d'un rare accès au foncier et d'obligations familiales lourdes qui représentent autant de freins à leur autonomisation. Pour faire face à ces enjeux qui touchent l'ensemble du secteur agricole, l'éducation et la diffusion des bonnes pratiques et technologies représentent pour l'ensemble des répondants la clé de voûte des mesures à mettre en place. Parmi les pistes de solution évoquées, l'organisation paysanne en coopératives dynamiques s'est positionnée, tant pour les femmes que pour l'ensemble des paysans, comme vecteur de la transition vers une agriculture commerciale puisqu'elle permet d'atténuer les difficultés

d'accès au financement, à la main d'œuvre et à la machinerie.

L'enquête a également permis aux répondants d'exprimer leur insatisfaction devant les capacités limitées des finissantes et des finissants en formation agricole et d'identifier des contraintes que cela leur impose. Le manque de formation pratique et de préparation aux réalités professionnelles par les différents établissements d'enseignement, tout comme les faibles compétences en français ont été décriées de façon unanime. Il en est de même en ce qui concerne le développement d'habiletés opératoires telles que la maîtrise des outils informatiques, l'organisation du travail, l'analyse et la résolution de problèmes.

Par ailleurs, l'absence de mécanismes de gestion des postes actuels et de prévision quant aux besoins qualitatifs et quantitatifs de main-d'œuvre à combler a également été constatée. En effet, l'allocation de la main-d'œuvre agricole apparaît encore tributaire des circonstances extérieures et, conséquemment, semble être plus réactionnelle qu'organisée. Le travail d'adéquation des profils des finissantes et des finissants en formation agricole avec les besoins du secteur constitue ainsi une démarche à explorer.

L'écart entre les femmes et les hommes dans les emplois agricoles, déjà important au détriment des femmes, se rétrécirait timidement, sans que des mesures concrètes à cet effet ne soient identifiées. Au demeurant, le genre est ressorti comme un élément ayant une incidence sur le choix des candidatures.

Sur le plan méthodologique, les objectifs de cette enquête exploratoire étaient probablement trop ambitieux, mais ont permis, au demeurant, de mettre en évidence des difficultés structurelles importantes, particulièrement lorsque vient le moment de travailler sur les aspects liés à la gestion courante et prévisionnelle des postes et des emplois. Par ailleurs, la méthode des groupes de discussion (*focus groups*), particulièrement pour les organisations et les entreprises hors du système public, demeure difficile à mettre en œuvre étant donné les difficultés à réunir des personnes au calendrier très chargé. La sélection des personnes invitées par rapport à celles qui ont participé est une autre contrainte; plusieurs informateurs-clés se sont désistés à la dernière minute et ont été remplacés par des collaborateurs ne disposant pas toujours de toutes les informations ou de l'expérience requise pour nourrir les discussions.

Somme toute, cette enquête exploratoire permet de jeter un éclairage nouveau sur la question de l'arrimage entre le secteur agricole et la formation des effectifs et, nous l'espérons, permettra de nourrir et d'orienter les actions des parties concernées.

## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

### I. Enjeux majeurs autour de l'agriculture et rôle de la formation agricole

- 1) Quels sont les grands enjeux actuels en rapport avec l'agriculture dans votre domaine d'activité ?
  - a. enjeux sociaux incluant la question de l'ÉFH
  - b. enjeux économiques
  - c. enjeux environnementaux
- 2) Quels sont les défis auxquels vous devrez faire face dans les prochaines années pour répondre à ces enjeux ?
  - a. main-d'œuvre
  - b. environnement légal et réglementaire
  - c. accès aux ressources financières
  - d. accès aux infrastructures, équipements, matériel et intrants

### II. L'appréciation des compétences de la main-d'œuvre recrutée

- 1) Quelles sont les principales compétences recherchées chez les personnes que vous avez recrutées au cours des trois dernières années ? (Selon le sexe et les différents types de métier)
- 2) Quelles compétences les personnes recrutées et disposant d'un diplôme de formation agricole possédaient-elles au moment de leur recrutement? Les personnes ayant une autre formation ?
- 3) Quelles compétences leur manquait-il selon vous pour donner totale satisfaction ? Comment ces manques ont-ils été comblés ?
- 4) Avez-vous d'autres besoins plus spécifiques liés aux capacités de communication, d'analyse et de synthèse ? (littératie, communication orale et écrite, maîtrise d'outils agricoles spécialisés, outils informatiques, capacité d'analyse et de jugement sur les problèmes liés à l'agriculture et leurs interrelations)

### III. Les profils d'embauche au cours des trois ans avant l'enquête FASAM de 2016

*Au cours des trois dernières années :*

- 1) Quels sont les emplois que vous avez eu à combler ?
- 2) Lesquels ne nécessitaient pas de formation particulière ?
- 3) Lesquels nécessitaient de compter sur une formation agricole pour occuper l'emploi ?
  - a. Quel était le diplôme de ces personnes ?
- 4) D'où provenaient ces personnes ?
  - de la commune
  - du cercle
  - de la région
  - de l'étranger
- 5) Quelles furent les difficultés et les contraintes rencontrées pour combler ces postes ?
- 6) Quelle était la proportion de femmes et d'hommes parmi les employés que vous avez recrutés ? Comment s'explique cette répartition ?

### IV. Les besoins futurs de main-d'œuvre agricole

Besoins futurs	1-2 ans	3-5 ans	5 ans et +
1) Combien d'emplois seront à combler d'ici à :			
2) Combien ne nécessiteront pas de formation particulière?			
3) Combien nécessiteront de compter sur une formation agricole pour occuper l'emploi ? De quel type?			
4) Est-ce que le sexe des personnes requises est important ? Expliquer			
5) Où devrez-vous recruter ces personnes ?			
6) Quelles difficultés ou contraintes vous attendez-vous de rencontrer pour combler ces postes ?			

## ANNEXE 2 PROFIL DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

Tableau 1. Portrait des participantes et participants		
SECTEUR PUBLIC	SOUS GROUPES	PROFIL DES PARTICIPANTS PAR GROUPE D'ENTRETIEN
		Chef du personnel Direction Régionale Agriculture
		Chefs de division
PARAPUBLIC	A	Associations
		Groupements professionnels
		Société civile
	B	Associations
		Groupements professionnels
		Société civile
		Compagnie Malienne Du Textile (CMDT)
	C	Association des producteurs
		Secteur associatif
Société civile		
PRIVÉ		
		Filière horticulture et maraîchage
		Élevage
		Transformation
		Fonction conseil
TABLE DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF)		Catholic Relief Service (CRS)
		International Fertilizer Development Center (IFDC)

## ANNEXE 3 EMPLOIS POURVUS AU COURS DES TROIS ANNEES PRECEDENTES

TABLEAU 3. EMPLOIS POURVUS AU COURS DES TROIS ANNÉES PRÉCÉDENTES								
EMPLOIS COMBLÉS (au cours des 3 dernières années)	KKRO	%	SIKASSO	%	SÉGOU	%	TOTAL (NB)	TOTAL (%)
Agent technique / ou de base	36	65,5	29	16,0	8	18,2	73	26,1
Formateur / Vulgarisateur			51	28,2	5	11,4	56	20,0
Enquêteurs			42	23,2	11	25,0	53	18,9
Technicien d'agriculture / Technicien Supérieur	9	16,4	4	2,2	5	11,4	18	6,4
Ingénieurs	4	7,3			11	25,0	15	5,4
Autres			15	8,3			15	5,4
Superviseur/ contrôleur	1	1,8	10	5,5			11	3,9
Chef Secteur / Sous-secteur			8	4,4			8	2,9
Conseiller agricole			7	3,9			7	2,5
Animateur (trice)			3	1,7			3	1,1
Gérant / Vendeur de pharmacie vétérinaire			3	1,7			3	1,1
Gestionnaire comptable / aide-comptable			3	1,7			3	1,1
Professeur					3	6,8	3	1,1
Transformateur de produits			3	1,7			3	1,1
Vaccinateur			3	1,7			3	1,1
Agent de suivi et évaluation	1	1,8					1	0,4
Associé agricole et commercial	1	1,8					1	0,4
Auditeur	1	1,8					1	0,4
Chef de production/ de zone agricole					1	2,3	1	0,4
Coordonnateur / Chef de projet	1	1,8					1	0,4
Stagiaire	1	1,8					1	0,4
<b>Total</b>	<b>55</b>		<b>181</b>		<b>44</b>		<b>280</b>	