



# MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ATTRACTIVITÉ**  
**12 décembre 2023**

# Ordre du jour

## 1. Les constats

- Au niveau interministériel
- Au niveau ministériel

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

- Un état des lieux des difficultés qui reste à approfondir
- Une cartographie des compétences actuelles et des besoins futurs à mettre en place
- Des leviers RH à actionner

Annexe : Dossier Fonction publique +

# 1. Les constats

## Au niveau interministériel

### **Contexte :**

- Taux de sélectivité des concours en baisse
- Démissions rapides suite à des réussites de concours
- Taux de vacances > à 6 mois pour des recrutements au fil de l'eau
- Déficit d'image positive sur certaines fonctions transversales (support, numérique, ...)
- Concurrence avec le secteur privé et entre ministères
- Difficultés de recrutement sur certains métiers en tensions ou dans certaines zones géographiques (zones très rurales)

### **Pourquoi la fonction publique n'attire plus ou moins ? :**

De nombreuses études (OCDE, plate-forme d'emploi Profil public, point stat DGAFP février 2023 ..) expliquent les raisons de ce manque d'attractivité de la fonction publique :

- Pour les jeunes générations notamment, la FP n'a plus le monopole de l'intérêt général (partagé avec le secteur de l'économie sociale et solidaire) ;
- Déficit d'image et de connaissance des métiers, problème de représentation (fonction publique « bashing »...) ;
- Perspectives de rémunération et de déroulement de carrière perçues comme peu favorables et rigides (point d'indice revu ponctuellement, mécanisme des concours et avancements jugés trop contraignants et désuets) ;
- Conditions de travail appréhendées comme peu modernes (demande de télétravail, flexoffice, plus grande autonomie...) ;
- Des secteurs géographiques qui attirent moins (coût et qualité de vie, contexte économique).

## Des premières réponses :

- Accès à de nouveaux droits pour se former et construire son parcours professionnel ;
- Transparence de l'ensemble des offres d'emploi via leur publication obligatoire sur un nouveau site «choisirleservicepublic » ;
- Réforme de la haute fonction publique ;
- Démarches en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail par la signature d'accords de télétravail au niveau de la FPE et au sein des ministères ;

Lancement en 2022 par le ministre de la fonction et de la transformation publiques de 2 chantiers structurants destinés à améliorer l'attractivité de la fonction publique :

- Refonte des accès, parcours et rémunération dans la fonction publique (APR)

Accès : modernisation des concours  
refonte des voies d'accès  
modalités de classement dans les corps  
.Parcours : réforme de l'évaluation et politique de formation.

- programme d'amélioration continue des conditions de travail des agents dit « Fonction publique + » (cf. restitution des résultats en annexe)

## Au niveau ministériel

### Premiers constats :

- Déficit d'image du ministère, ministère dit « technique » à faibles effectifs (39 000 agents) par comparaison avec d'autres administrations
- Moindre perception du sens
- Au niveau RH :
  - une gestion centralisée à mettre en perspective avec un maillage territorial fin ;
  - des processus complexes (notamment pour la publication des fiches de postes) ;
  - une moindre visibilité des offres d'emplois, avec une diversité des métiers à prendre en compte ....

**Premier temps d'échanges  
: quelles perceptions des  
organisations syndicales ?**

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### Un état des lieux des difficultés à approfondir

- 2 missions de conseil ont été confiées au CGAAER (rapports attendus en février 2024) :
  - Une mission de conseil afin d'identifier les leviers susceptibles d'accroître l'attractivité des métiers et services du MASA, notamment pour les jeunes générations : identification des causes des difficultés en matière de recrutement, de mobilité interne ou de fidélisation ; réflexion sur l'organisation et les modalités de concours ; conditions de développement de nouvelles organisation de travail ; identification, en matière de qualité de vie au travail, de besoins émergents à prendre en compte et propositions correspondantes.
  - une mission visant à développer l'intérêt porté aux métiers de l'enseignement technique agricole.

En parallèle, enseignements à tirer du baromètre social dont l'enquête s'est clôturée au 1<sup>er</sup> décembre.

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### Une cartographie des compétences actuelles et des besoins futurs à mettre en place

#### Contexte :

- 30 % des agents du ministère sont âgés de 55 ans et plus
- De nombreux départs en retraite programmés dans les cinq prochaines années
- Déficit d'attractivité de certains métiers propres au ministère : abattoirs ...
- Nécessité de préparer le ministère à mieux répondre aux enjeux relatifs au changement climatique et à la promotion d'une agriculture plus sobre en énergie et en intrants

#### Travaux engagés :

- Depuis 2016 : dispositif de reconnaissance de l'expertise technique (via la Commission d'Orientation et de Suivi de l'Expertise - COSE), pour 4 ans renouvelable, détenue par ses agents dans les domaines de l'alimentation, la santé publique vétérinaire et la qualité et santé des végétaux ; la transition agro-écologique et la performance économique; la forêt, le bois et les risques naturels en montagne
- Déploiement du plan d'action relatif à l'attractivité des métiers en abattoirs suite à l'étude de 2019
- Définition d'une stratégie GPEEC structurée afin de partager, famille professionnelle par famille professionnelle, les constats et grandes évolutions quant aux compétences nécessaires à horizon 5 ans, tant quantitatives que qualitatives, pour orienter les politiques ressources humaines en matière de recrutement, de formation initiale comme continue, et de parcours professionnel
- Lancement, dans ce cadre, de deux études qualitatives concernant les métiers en abattoirs et la famille professionnelle « forêt bois »
- GT spécifique du 16/12/2023



## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### Des leviers RH a actionner :

- \* En matière de politique salariale et de gestion des carrières
- \* En matière de recrutement
- \* En matière de communication
- \* En matière de qualité de vie au travail
- \* En termes de formation des managers

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### \* En matière de politique salariale ministérielle et de gestion des carrières

Dès 2019, prise en compte de l'enjeu de renforcement de l'attractivité du MASA et de valorisation des métiers, notamment dans le secteur de l'enseignement

- Déploiement à partir de 2019 du RIFSEEP aux corps techniques (IPEF, ISPV, IAE mais aussi aux corps de la filière formation recherche),
- 2019 et 2023, réforme du statut d'encadrement de l'enseignement et de la formation professionnelle
- 2021 et les années suivantes, reprise de l'ancienneté des agents contractuels de l'enseignement public et privé
- 2022, réforme du CIA pour redonner un véritable sens managérial et ainsi mieux reconnaître l'engagement professionnel et la manière de servir des agents, en liant la campagne des entretiens professionnels avec ce versement
- 2022 et 2023 : Actualisation des 13 référentiels de rémunération des agents contractuels (catégorie A, B et C)
- 2023 : révision RIFSEEP
- Définition de nouvelles mesures d'accompagnement indemnitaire dans le cadre des crises récurrentes ou occasionnelles auxquelles les agents du MASA sont confrontés

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### En matière de recrutement

- Optimisation de la gestion des emplois par l'utilisation de toutes les possibilités offertes par la loi (CDI, contrats de projet...), définition de doctrines d'emploi, par programme budgétaire, de façon à favoriser la sécurité de l'emploi plutôt que l'adaptation des besoins à court terme
- Déconcentration de la gestion des contrats de 6 mois au plus avec, au 1er janvier 2024, une première étape avec le transfert de responsabilité dans l'établissement et la signature du contrat au niveau des SGCD afin de fluidifier les opérations de recrutement ; la seconde consisterait à déconcentrer aussi la gestion financière de ces contrats
- Mise à disposition d'un site recruteur qui permettra, dans un premier temps, une meilleure visibilité des postes proposés, en interne ou en externe, ainsi qu'une diversification des recrutements par l'alimentation de sites tels que Cap Emploi, Indeed... ;

A terme, gestion de procédure - de la publication de la fiche de poste (travaux relatifs à l'optimisation des fiches de recrutement) à la publication du résultat ? gestion de viviers de compétences ?

- Diversification des recrutements : apprentis, personnes en situation de handicap (demandeurs d'emploi ou contractuels), stagiaires.
- Enjeu de la professionnalisation des recrutements (et donc de la formation des managers)
- Optimisation des modalités de prise en charge des enseignants contractuels nouvellement recrutés<sup>1</sup> à la rentrée scolaire.

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### Focus sur les actions liées aux concours

#### **Mesures de renforcement de l'attractivité :**

- Réforme du recrutement des enseignants dans les disciplines techniques et des modalités de l'ensemble des concours externes des enseignants (2022)
- Ouverture de concours nationaux à affectation locale, pour les postes de TSMA en PCF Brexit ==> Réflexions en cours pour extension potentielle en fonction des difficultés de recrutement dans certains territoires
  - Rénovation du contenu et du circuit de déploiement des actions de communication de promotion des concours
- Adaptation du calendrier d'inscription aux concours en fonction de l'effet mesuré au fil de l'eau de la stratégie de communication
- Examen en cours des modalités d'épreuves, notamment pour renforcer leur attractivité si nécessaire vis-à-vis des candidats externes, ou pour donner plus de poids aux mises en situation professionnelle
- Refonte du site des concours
- Organisation d'un concours direct attachés

#### **Mesures de simplification des procédures :**

- Rénovation de l'outil d'inscription aux concours
- Dématérialisation de la correction des copies
- Réflexions en cours sur les modalités de renforcement de l'attractivité des fonctions de membre de jury et sur la constitution de viviers

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### \* En matière de communication

Enjeu sur le sens du travail et l'engagement des agents :

- Faire connaître la diversité de nos métiers pour permettre aux candidats de s'identifier aux enjeux du MASA et de découvrir les parcours de carrière offerts ;
- Mettre en avant, notamment auprès des agents en emploi, le sens des missions accomplies notamment en matière de transition écologique.

Objectif : mettre à disposition du matériel pour appuyer les échanges lors des recrutements, pour communiquer sur les sites de publication des offres d'emploi et permettre aux ambassadeurs du MASA de valoriser les métiers lors des différents salons emploi

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

\* En matière de qualité de vie et de conditions de vie au travail

Des travaux engagés :

1 - La qualité de vie au travail (QVT) et la prévention des risques psycho-sociaux (RPS)

Groupe de travail relatif à la prise en compte des signaux faibles, intégration dans les parcours de formation encadrement.

2- Améliorer les processus et tirer pleinement partie du numérique par la formation (ex: formation au télétravail et outils associés comme Webex en administration centrale, accès de tous les agents à la Plate- forme de formation interministérielle dématérialisée MENTOR...)

3-Développer la communication interne pour renforcer le sens, donner les éléments utiles à l'action et à sa situation individuelle (ex: Flash Info RH, actualisation de l'espace « Ressources Humaines » du site intranet ministériel )

4- Renforcer l'accompagnement en matière de parcours et de formation professionnels (ex: note de service relative à la stratégie ministérielle d'accompagnement, offre de services du PAMS)

5-Appuyer l'accompagnement en matière de situations complexes (ex: Renforcement du périmètre d'action et plan de communication concernant la cellule de gestion des signalements, externalisation de l'accompagnement psychologique des agents grâce à un réseau de psychologues du travail et de cliniciens-IAPR-).

6-Accompagner la mise en œuvre fluide du dialogue social : note de service ministérielle relative à la conduite du dialogue social local, formation des membres des nouvelles instances...

## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

\* En matière de qualité de vie et de conditions de vie au travail

Des travaux à consolider, sur la base notamment des enseignements à tirer du baromètre social :

1 – QVT et prévention des risques psycho-sociaux (RPS)

-Renforcement du travail en synergie des réseaux d'acteurs spécialisés (ISST, RAPS etc. ), en lien avec la nouvelle cartographie des instances.

-Axe de travail pour le programme national de prévention, incluant une réflexion sur les temps ainsi que sur les espaces d'échanges entre pairs.

2- Améliorer les processus et tirer pleinement partie du numérique. Ex : mise en place du SI recrutement.

3-Développer la communication interne : poursuite du développement de webinaires et capsules vidéo.

4- Renforcer l'accompagnement en matière de parcours et de formation professionnels : actualisation de la stratégie ministérielle pluri-annuelle en matière de formation.

5-Appuyer l'accompagnement en matière de situations complexes : meilleure prise en compte des situations de reconversion professionnelle et de reconnaissance comme travailleur handicapé (note de service reclassement).

6-Dialogue social : révision de la note de service de 2015 relative au dialogue social et aux droits syndicaux.



négociation d'une charte ou d'un accord négocié après le cadrage du contenu des thématiques

## Focus sur les prestations sociales, levier pour un contexte de travail attractif: quels enjeux d'adaptation aux attentes?

Des prestations interministérielles et ministérielles (ces dernières ci-dessous, hors ASMA).

	Aide au logement (AALL et Aide double loyer)	Famille	Handicap	Prestations facultatives d'action sociale	Sport – Loisirs – Culture
2017	15 401 €	9 956 €	321 284 €	75 405 €	249 425 €
2018	25 623 €	65 765 €	298 355 €	100 741 €	233 150 €
2019	43 777 €	171 282 €	320 670 €	123 285 €	291 198 €
2020	35 197 €	188 492 €	338 103 €	102 092 €	214 793 €

### Nombre de bénéficiaires des prestations d'action sociales ministérielles (tous services)

Allocation trousseau-neige	56
Aide à l'accès au logement locatif	42
Aide à la scolarité	532
<b>Total</b>	<b>630</b>

Sources : bilan des moyens consacrés en 2020 aux prestations sociales ministérielles – nombre d'agents du MAA bénéficiaires - Enquête DGAFP 2021

### Nombre de bénéficiaires des prestations d'action sociale à réglementation commune (volet famille)

Séjours d'enfants (y compris centres spécialisés)	587
Enfant en situation de handicap	160
<b>Total</b>	<b>747</b>

Sources : bilan des moyens consacrés en 2020 aux prestations sociales à réglementation commune – nombre d'agent du MAA bénéficiaires Enquête DGAFP 2021



## 2. Une stratégie de recrutement en cours de définition

### \* En matière de formation des cadres

Des travaux engagés :

-Mettre à disposition des cadres un parcours de formation qui intègre notamment

\*Primo-encadrants:

- .les formations label dont celle relative au recrutement sans discrimination
- .le management des relations collectives et individuelles
- .la prévention des RPS

\*Parcours encadrants:

- .manager à distance
- .gestion du temps
- .conduite du changement
- .gestion des conflits
- .QVT et prévention des RPS.

A poursuivre : concevoir et mettre à disposition les outils permettant de professionnaliser les opérations de recrutement conduites par les cadres, tels que

- .la gestion prévisionnelle des ressources humaines
- .les bonnes pratiques en matière de recrutement
- .la politique d'accueil des nouveaux arrivants.

**Second temps d'échanges :  
quelles propositions des  
organisations syndicales ?  
Quel rôle pour les OS ?**

## Annexe : Dossier Fonction publique +

## **Les résultats de la consultation Fonction Publique + lancée par S. Guerini en juin 2023**

Plus de 110 000 contributions d'agents publics ayant répondu au questionnaire sur :

- la transformation managériale
- l'aménagement de l'espace et du temps de travail
- l'égalité professionnelle
- le logement



Profil des répondants : 50,7 % FPE, 24,6 % FPH, 24,7 % FPT ; 85,8 % titulaires ; 44,3 % ont entre 36 et 49 ans ; 35 % sont en situation d'encadrement.

### **Attractivité à l'entrée - Le top 3 des motivations d'entrée dans la fonction publique :**

- Le désir de servir l'intérêt général (65 % des agents ont placé le « désir de servir l'intérêt général » dans le top 5 des critères qui les a poussés à rejoindre la fonction publique)
- La sécurité de l'emploi
- Être au service et en contact des usagers

### **Fidélisation des agents - Les motivations pour continuer à travailler dans la fonction publique :**

- d'État : le désir de servir l'intérêt général, suivi en 2e position par les possibilités de mobilité et de carrière
- FPH et FPT : le sentiment d'être utile puis d'être au service et en contact avec les usagers.

### **La mise en place d'un Label FP+ comme facteur d'attractivité ?**

## La question de l'effectivité des six engagements du programme FP+

Sur les engagements du programme Fonction Publique +, les agents soulignent la nécessité d'améliorer leur effectivité dans le quotidien au travail : la moyenne d'effectivité des engagements est de 4/10.

Près d'un agent sur deux perçoit ces engagements comme une des réponses possibles aux enjeux d'attractivité de la fonction publique.

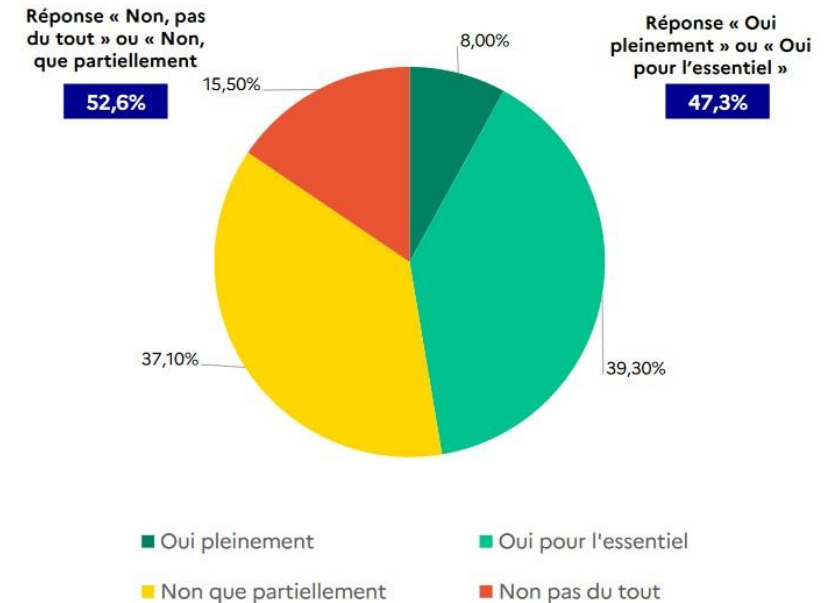
Considérez-vous que chacun des six engagements suivants est effectif dans votre quotidien de travail ?

**Note moyenne par engagement** Nombre de répondants : 110 043



Les engagements du programme vous semblent-ils de nature à répondre aux enjeux d'attractivité dans la fonction publique, autres que ceux touchant aux parcours et aux rémunérations ?

Nombre de répondants : 109 423



# Les 6 engagements du programme FP+ qui doivent favoriser l'attractivité :

*Ces six promesses employeur ont été définies dans le cadre d'ateliers de travail et de concertations menés en 2023 avec une centaine d'agents des trois versants de la fonction publique.*



Une relation managériale fondée sur la **confiance**, la **responsabilisation** et donnant du **sens** aux missions

Est-ce que mon manager me permet de prendre des initiatives ?



Un cadre respectueux de la **santé** des agents **des collectifs respectueux** de leur **équilibre**,

Est-ce que je suis associé, consulté sur la vie de mon service ? Comment je peux concilier ma vie perso et ma vie pro ?



Un équipement et des espaces de travail adaptés aux **nouveaux usages**

Est-ce que mon équipement de travail, notamment numérique, est adapté à mes missions ?



Un accompagnement **RH au service des agents** à toutes les étapes de leur parcours

Est-ce que je suis accompagné, si je veux faire une mobilité ?



Un engagement pour l'**égalité professionnelle** et la réussite des grandes **transitions**

Comment est-ce que mon administration est engagée sur l'égalité entre les femmes et les hommes ? Sur la question de la transition écologique ?



Une attention particulière portée au **logement** des agents

Est-ce que je suis informé, aidé pour la recherche d'un logement ?

## Les 6 engagements du programme FP+ déclinés au MASA :

### 1. Une relation managériale fondée sur la confiance, la responsabilisation et donnant du sens aux missions



- La formation à l'évaluation professionnelle (60 % la juge utile)
- Les enquêtes de climat social (65,1 % n'y ont pas accès alors que 84,8 % les jugent utiles)
- La formation des encadrants au management (59 % l'ont reçue et elle est jugée utile à 85,7 %)

### 2. Un cadre respectueux de la santé des agents et de leur équilibre



- Les problématiques de santé au travail (27,3 % estime que l'épuisement au travail mériterait de bénéficier d'un suivi prioritaire)
- L'organisation du temps de travail (72,6 % se disent intéressés par une réorganisation de leur temps de travail toutes catégories confondues)
- Le compte épargne temps (72,1 % déclarent avoir un CET et 56,3 % sont satisfaits des modalités)

### 3. Un équipement et des espaces de travail adaptés aux nouveaux usages



- Les outils numériques (79 % estiment que tout agent doit disposer d'un ordinateur portable)
- Le télétravail (48 % priorisent une meilleure prise en charge financières et de meilleurs outils numériques)
- Les espaces de travail (55 % citent dans leurs besoins la mise à disposition d'espaces de convivialité et 53 % d'espaces de repos. 25 % citent en première position la nécessité d'espaces pour s'isoler)

## Les 6 engagements du programme FP+ déclinés au MASA :

### 4. Un accompagnement RH au service des agents à toutes les étapes de leur parcours



- La confrontation aux « irritants » RH : délais de mise en place de dispositifs, délais de réponse, démarches administratives contraignantes, demandes d'informations répétitives etc. (69,3 % ont le sentiment d'y être confrontés au quotidien)
- Les mobilités et les reconversions (49,1 % disent vouloir en effectuer dont près des  $\frac{3}{4}$  ds la FP) (24,1 % déclarent avoir besoin de coaching et de conseil de carrière, 24 % souhaiteraient des formations spécifiques)

### 5. Un engagement exemplaire pour l'égalité professionnelle et la réussite des grandes transitions



- Le mentorat (18,3 % mentionnent le fait de mieux connaître le dispositif ; 17,7 % signalent le besoin d'une rémunération accessoire, 16 % une meilleure reconnaissance professionnelle...)
- L'égalité femmes/hommes (60 % citent comme action prioritaire : le besoin de « corriger les écarts de rémunération », puis 48 % « la transparence et la publicité des indicateurs » et 47 % « l'organisation du travail »)

### 6. Une attention particulière portée au logement des agents



- La diffusion d'informations sur les dispositifs d'aides déjà existants (30,3 % déclarent vouloir davantage d'information sur les dispositifs d'aide existants)
- La mise en place d'une plateforme d'offres de logements (30 % indiquent être en faveur de la création d'une plateforme d'offre de logements)