



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
ALIMENTAIRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **Développer l'attractivité des métiers et services du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire**

**Rapport n° 23082**

établi par

**François MOREAU**

Inspecteur général

**Régine PRION**

Inspectrice générale

**Philippe SEINGER**

Inspecteur général

**Mai 2024**

---

**CGAAER**

---

CONSEIL GÉNÉRAL

---

DE L'ALIMENTATION

---

DE L'AGRICULTURE

---

ET DES ESPACES RURAUX

---



# SOMMAIRE

RESUME.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	7
1. LE CONTEXTE .....	11
1.1. Le marché de l'emploi.....	11
1.2. Les attentes des jeunes .....	11
1.3. L'image de l'État employeur.....	13
1.4. L'image de l'agriculture et de l'agro-alimentaire .....	14
2. LES CONSTATS .....	15
2.1. Le MASA rencontre de réelles difficultés de recrutement .....	15
2.1.1. Les recrutements par concours dans les corps du MASA.....	15
2.1.2. Les recrutements sur les postes dans le cadre des mobilités .....	16
2.1.3. La fidélisation au sein du MASA .....	17
2.2. L'image du MASA chez les jeunes est floue .....	18
2.3. Les attentes des jeunes rencontrés sont multiples mais ont des points communs ..	19
2.3.1. Les jeunes en cours de scolarité dans un établissement relevant du MASA.....	19
2.3.2. Les trentenaires déjà dans l'emploi au MASA.....	20
2.4. La fonction de recrutement au MASA n'est pas structurée pour faire face aux défis actuels .....	21
2.4.1. L'organisation du recrutement au MASA : un héritage de l'histoire .....	21
2.4.2. Les évolutions récentes : des premiers pas dans la bonne direction .....	22
3. LES PISTES D'AMELIORATION PROPOSEES .....	23
3.1. Renforcer et structurer la fonction recrutement.....	23
3.1.1. Au niveau national .....	24
3.1.2. Au niveau régional .....	24
3.1.3. Au niveau local .....	25
3.2. Identifier les publics cibles et attirer les profils recherchés.....	26
3.2.1. Identifier les publics cibles .....	26
3.2.2. Communiquer davantage et autrement avec les publics cibles.....	27
3.3. Faciliter les recrutements.....	30
3.3.1. Simplifier et déconcentrer les recrutements de contractuels .....	31
3.3.2. Lever les freins au recrutement de titulaires sur des postes du MASA.....	33
3.3.3. Améliorer les modalités d'entrée comme titulaire au MASA .....	34
3.4. Fidéliser les agents et en faire les porteurs d'un image positive .....	36
3.4.1. Optimiser et valoriser l'accompagnement des agents.....	36

3.4.2. Assouplir les règles de gestion pour les emplois peu attractifs .....	38
3.5. Accompagner les changements sociologiques .....	39
3.5.1. Les changements managériaux.....	39
3.5.2. La qualité de vie au travail .....	41
CONCLUSION.....	43
ANNEXES .....	44
Annexe 1 : Lettre de mission .....	46
Annexe 2 : Liste des personnes consultées .....	48
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés .....	64
Annexe 4 : Liste des textes de références .....	68
Annexe 5 : Bibliographie .....	70
Annexe 6 : Analyse des données sur les concours des corps du MASA.....	72
Annexe 7 : Analyse des données sur l'attractivité des postes .....	78
Annexe 8 : Analyse des données sur la fidélisation .....	86
Annexe 9 : Questionnaire adressé aux IGAPS .....	90
Annexe 10 : Propositions d'adaptation des modalités de recrutement par concours pour les principaux corps du MASA.....	96
Annexe 11 : Personnels de direction en EPLEFPA .....	102
Annexe 12 : Réflexions sur la fonction recrutement au niveau national.....	106
Annexe 13 : Processus de mobilité.....	108

## RESUME

*« Il n'est de richesse que d'hommes »*

*(Jean Bodin)*

Le manque d'attractivité des métiers et des services du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA) n'est pas une question nouvelle mais la situation s'aggrave ces dernières années. Le marché de l'emploi a évolué, les attentes des jeunes ne sont plus les mêmes que celles de leurs aînés, l'image de l'État employeur est dégradée et la représentation du monde agricole et agro-alimentaire auprès du grand public est négative et dévalorisée.

Le MASA rencontre ainsi de plus en plus de difficultés pour recruter. Les candidatures sont en baisse dans la quasi-totalité des concours. Le nombre de candidats par poste ouvert, titulaires et contractuels, diminue depuis 2020. Les secteurs les plus en difficulté sont l'enseignement technique agricole (les personnels enseignants ne sont pas traités par cette mission) et les DD(ETS)PP. La dégradation la plus rapide touche l'administration centrale. Mais ces difficultés ne se reflètent pas dans l'évolution des départs volontaires des corps du MASA, qui restent stables.

L'image du ministère chez les jeunes rencontrés par la mission dans des établissements du système de l'enseignement agricole technique et supérieur est floue. Leurs attentes, ainsi que celles des jeunes professionnels des deux DRAAF visitées, sont similaires à celles de leur génération, avec toutefois un intérêt marqué pour la dimension technique des postes.

La fonction recrutement telle qu'elle est mise en œuvre actuellement au sein du MASA n'est pas organisée pour faire face à cette situation, malgré des évolutions positives récentes.

Le MASA dispose de nombreux atouts pour attirer notamment les nouvelles générations, à condition qu'il sache les mettre en valeur par une stratégie de recrutement et de communication employeur plus affirmée. Dans un marché désormais très concurrentiel où la garantie de l'emploi à vie n'est plus un avantage, les nombreux entretiens que la mission a menés la conduisent à penser que l'attractivité des métiers et des services du MASA peut être augmentée par :

- une prise de conscience générale de la situation et du risque majeur pour le MASA de ne pas disposer à moyen terme (5 ans) des personnes en quantité et en compétences nécessaires pour mener ses politiques publiques ;
- la définition d'une stratégie d'amélioration de l'attractivité du ministère et la construction d'une fonction recrutement forte et structurée, qui mobilise l'ensemble des structures et des agents du ministère, pour la mettre en œuvre ;
- le développement de la connaissance du MASA, de ses métiers, des postes proposés et de leurs modalités d'accès auprès de tous les publics, en déployant une communication plus offensive, diversifiée dans ses modalités et adaptée aux différents publics cibles notamment en direction des apprenants de l'enseignement agricole ;
- l'amélioration de l'efficacité des recrutements de contractuels grâce à une doctrine claire, simple et plus adaptée au marché de l'emploi, en simplifiant les procédures pour en réduire les délais et en donnant une plus grande marge de manœuvre à tous les services recruteurs du MASA, en particulier

par la déconcentration de tous les recrutements en contrats à durée déterminée (CDD) ;

- un recrutement facilité dans les corps du MASA, par une amélioration des recrutements par concours, en optimisant l'organisation et le calendrier des concours actuels, en ouvrant plus largement les possibilités de candidater, en créant pour tous les corps des concours ouverts à des candidats en cours de carrière, qu'ils soient ou non agents contractuels de l'État, en faisant évoluer les modalités de formation et de première affectation, ainsi que par une politique d'accueil en détachement qui encourage les candidatures entre secteurs du MASA et en interministériel ;

- une fidélisation des agents, qui mise sur l'accompagnement et traite spécifiquement le cas des agents sur des postes peu attractifs, pour qu'ils soient porteurs d'une image positive du ministère et de leur poste, en soignant les étapes clés de la gestion des ressources humaines (RH) (arrivées, départs, retours) et par la mise en valeur du dispositif d'accompagnement du MASA ;

- une prise en compte des attentes fortes des jeunes générations en matière de management et de qualité de vie au travail, qui pourra être mise en valeur dans la communication employeur, y compris dans les offres d'emploi.

**Mots clés : Attractivité – Métiers – Recrutement – Mobilité – Concours – Ministère de l'agriculture –**

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**R1.** Pour tous au MASA : Prendre conscience que le marché de l'emploi, y compris public, est devenu très concurrentiel entre recruteurs, que la garantie de l'emploi à vie n'est plus un avantage concurrentiel important et que le statut de fonctionnaire peut même a contrario être vu par les jeunes générations comme une atteinte à leur liberté de choix, que le risque de ne pas disposer à moyen terme (5 ans) des personnes en quantité et en compétences nécessaires pour mener les politiques publiques du MASA est ainsi devenu un risque majeur pour le ministère.

**R2.** Pour SG, DRAAF, services recruteurs : Définir une stratégie d'amélioration de l'attractivité du ministère et construire une fonction recrutement forte et structurée pour la mettre en œuvre.

Au niveau central, cette fonction, organisée au sein d'une structure de niveau sous-direction, piloterait l'ensemble des modalités de recrutement (concours, mutations interministérielles, contractuels) ainsi que la promotion des métiers et emplois des services et établissements publics du MASA.

Au niveau régional, les DRAAF assureraient le relais de la politique nationale auprès des acteurs locaux et la coordination de leurs actions. L'établissement de liens entre l'enseignement agricole et les services recruteurs du ministère doit être une priorité de ce niveau.

Au niveau local, chaque service devrait être accompagné dans ses recrutements et mobiliser ses agents comme ambassadeurs de l'attractivité globale du ministère.

**R3.** Pour le SG/SRH, les DRAAF et les structures employeuses : Améliorer la connaissance du MASA, de ses métiers, des postes proposés et de leurs modalités d'accès auprès de tous les publics, et exploiter pleinement la facilité d'accès du ministère employeur à certains publics :

- présenter les métiers du MASA aux apprenants de l'enseignement agricole ; leur proposer des offres de stages ou de contrats (apprentissage, professionnalisation) ;
- créer et faire vivre une communauté des contractuels et des anciens du MASA ;
- participer activement aux actions interministérielles de gestion territoriale de l'emploi public ;
- déployer une communication grand public plus offensive, en se dotant d'outils et de supports adaptés aux différents publics cibles, en occupant le terrain et en multipliant les vecteurs.

**R4.** Pour le SG (SRH et RAPS) et les responsables de programme : Améliorer l'efficacité des recrutements de contractuels :

- formaliser et diffuser une doctrine de recrutement des contractuels claire, simple et plus adaptée au marché de l'emploi ;
- donner une plus grande marge de manœuvre à tous les services recruteurs du MASA, en particulier par la déconcentration de tous les recrutements en CDD ;

- simplifier les procédures de recrutement et de mise en place de la paie pour en réduire les délais.

**R5.** Pour le SG/SRH : Favoriser le recrutement de titulaires dans les corps et sur les postes du MASA :

À brève échéance :

- optimiser l'organisation et le calendrier des concours actuels ;
- développer le recours aux concours nationaux à affectation locale ;
- définir une politique d'accueil en détachement qui encourage les candidatures entre secteurs du MASA et en interministériel ;
- attirer des fonctionnaires d'autres ministères en s'impliquant pleinement dans les démarches interministérielles portées par les PFRH et dans les recrutements en sortie d'écoles interministérielles.

À moyen terme :

- ouvrir plus largement les possibilités de candidater aux concours par l'élargissement de la liste des diplômes requis ;
- créer pour tous les corps des concours ouverts à des candidats en cours de carrière, qu'ils soient ou non agents contractuels de l'État ;
- faire évoluer les modalités de formation et de première affectation, notamment pour accompagner la montée en puissance du nombre de candidats ayant des contraintes familiales.

**R6.** Fidéliser les agents en misant sur l'accompagnement et en traitant spécifiquement le cas des agents sur des postes peu attractifs pour que chacun soit porteur d'une image positive du ministère et de son poste :

Aux structures employeuses : soigner les étapes clés de la gestion RH (arrivées, départs, retours) et changer de regard sur les départs (les accepter, les accompagner et les anticiper) ;

Aux acteurs de l'accompagnement (SRH/DES/RAPS/PAMS/IEA) : réfléchir à un fonctionnement en réseau permettant de repérer et valoriser plus efficacement les talents (y compris parmi les enseignants et les contractuels) ;

Au SG/SRH : communiquer davantage sur le dispositif d'accompagnement vis-à-vis des publics cibles et élaborer une doctrine concernant les postes peu attractifs : durée des premières affectations et perspectives en termes de mutation des agents concernés ; possibilité de promotion sans mutation géographique pour les agents en poste.

**R7.** SG/SRH, DAC, toutes structures employeuses : Prendre en compte les attentes fortes des jeunes générations en matière de management et de qualité de vie au travail :

- par un management de proximité attentif, impliqué, formé et accompagné ;
- par des procédures et des outils laissant une réelle marge d'autonomie aux services et aux agents ;
- en veillant à la qualité de vie au travail sous ses différentes facettes.

Valoriser ces actions dans la communication employeur, y compris dans les offres d'emploi.

# INTRODUCTION

La Directrice de cabinet du MASA a confié au Conseil général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces ruraux (CGAAER) par un courrier du 25 juillet 2023 (annexe 1), une mission de conseil visant à développer l'attractivité des métiers et des services du MASA, notamment pour les jeunes générations.

En effet, le MASA, ses services déconcentrés et ses opérateurs rencontrent des difficultés de recrutement dans un certain nombre de métiers, de services, de corps et de territoires.

La mission a cherché à identifier les causes de cette situation et les leviers susceptibles d'augmenter l'attractivité du ministère et de ses services, en vue de répondre à ses besoins d'agents, en nombre et en compétence. Elle s'est efforcée de :

- déterminer les métiers, les services et les territoires marqués par une attractivité insuffisante, et connaissant des difficultés de recrutement, initial ou par mobilité, ainsi que de fidélisation des agents ;
- établir les causes de ces difficultés ;
- conduire une réflexion sur l'information, l'organisation et les modalités des recrutements dans le but d'attirer les bons profils ;
- proposer des solutions pour favoriser des déroulements de carrière et une organisation du travail épanouissants ;
- imaginer des méthodes pour cultiver une image positive à l'extérieur comme en interne.

Une attention particulière a été portée aux attentes des jeunes générations (« générations Y et Z ») et aux moyens de les satisfaire.

Le périmètre couvert par la mission porte sur l'ensemble des corps gérés par le MASA et dont celui-ci assure le recrutement. Il recouvre aussi les postes portés par les programmes budgétaires du MASA au sein de ses services et des directions départementales interministérielles (DDI).

L'attractivité lors du recrutement dans les corps interministériels à gestion ministérielle (CIGEM) n'a pas été traitée, de même que les voies de promotion professionnelle. Les recrutements sur postes du MASA des membres de ces CIGEM et des agents contractuels sont néanmoins dans le périmètre de la mission. Les enseignants ont fait l'objet quant à eux d'une mission dédiée ; les deux missions ont veillé à se coordonner.

Pour atteindre ces objectifs, les missionnés ont procédé de la façon suivante :

L'état des lieux a été réalisé à partir des données fournies par le service des ressources humaines (SRH) et les établissements ou organismes de formation rencontrés. Ces données quantitatives ont été complétées par des éléments qualitatifs recueillis via une enquête auprès des ingénieurs et inspecteurs chargés de l'appui aux personnes et aux services (IGAPS) (annexe 9), des entretiens et des visites de terrain.

Les entretiens ont été conduits avec des acteurs du MASA et des acteurs en lien avec celui-ci : secrétariat général (SG), service des ressources humaines (SRH), délégation à l'encadrement supérieur (DES), délégation à l'information et à la communication (DICOM), CGAAER, réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS), pôle d'accompagnement du management des services (PAMS), directions d'administration centrale et de services déconcentrés (direction

régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) Occitanie et direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRIAAF) Ile-de-France), groupements et associations de directeurs (directions départementales des territoires (et de la mer) (DDT(M)), directions départementales de l'emploi, du travail, des solidarités et/ou de la protection des populations (DD-ETS-PP), établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA), secrétariats généraux communs départementaux (SGCD)), Chambres d'Agriculture France, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE)... Les organisations syndicales siégeant au comité social d'administration ministériel (CSAM) ont également été auditionnées<sup>1</sup>.

En complément, les missionnés ont conduit des entretiens auprès des directions des ressources humaines (DRH) de différents ministères : ministère des Armées, ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (MTECT), et d'autres structures de l'État œuvrant dans le domaine des RH (institut régional d'administration (IRA) de Metz et plateforme RH (PFRH) du secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) d'Occitanie). Ils se sont également entretenus avec des acteurs du marché de l'emploi privé : France travail, l'association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture (APECITA), l'association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH).

Afin de réaliser un focus sur les profils et attentes des jeunes générations, des visites ont été organisées dans deux EPLEFPA (Laval et Toulouse), trois écoles vétérinaires (Nantes, Toulouse et Lyon) et quatre écoles d'ingénieurs (ONIRIS, ENSAT AgroToulouse, VetAgro Sup et Institut Agro Dijon). Ce sont au total 140 jeunes qui ont été rencontrés, dont une quarantaine d'élèves et stagiaires fonctionnaires (École nationale des services vétérinaires (ENSV), Institut Agro Dijon et Institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture (INFOMA)) et une centaine de jeunes futurs diplômés du bac professionnel à l'enseignement supérieur (BTSA, étudiants en école d'ingénieurs et en école vétérinaire). Pour enrichir le panel « jeunes », les missionnés ont conduit des entretiens avec une vingtaine d'agents trentenaires, titulaires ou contractuels récemment embauchés dans les deux DRAAF visitées (7 agents pour l'Occitanie, 15 pour la DRIAAF Ile-de-France dont 9 pour le service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières (SIVEP) de Roissy).

Au total, plus de 350 personnes ont été rencontrées (annexe 2).

Enfin, la mission a également procédé à une analyse documentaire conséquente (annexe 5).

La mission remercie l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour leur disponibilité et la qualité des échanges. Tous ont contribué à enrichir le point de vue des missionnés.

---

<sup>1</sup> L'élan commun n'a pas répondu à la sollicitation d'entretien de la mission.

## 1. LE CONTEXTE

### 1.1. Le marché de l'emploi

Le marché de l'emploi est très dynamique depuis 2022 et se restreint du fait du vieillissement de la population. Tous les interlocuteurs rencontrés confirment qu'il y a beaucoup d'offres d'emploi ainsi que de secteurs en tension et qu'en 2023 les difficultés de recrutement n'ont jamais été aussi fortes.

Le marché de l'emploi est ainsi devenu très concurrentiel entre recruteurs publics comme privés. La concurrence entre employeurs est exacerbée induisant la mise en place de stratégies très offensives basées notamment sur les « marques employeur ».

De plus, suite à la crise sanitaire de la COVID, les attentes et les exigences des employés ne sont plus les mêmes. Le rapport de force recruteur/recruté s'est inversé : c'est désormais au recruteur de séduire le potentiel recruté plutôt que l'inverse.

Selon les résultats de l'enquête Emploi de 2022 de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (DARES), 36 % des personnes qui travaillent (hors alternance et stages) déclarent au moins un motif d'insatisfaction vis-à-vis de leur emploi. 12 % souhaitent en changer, principalement pour améliorer leurs conditions de travail, ou augmenter leur revenu, voire parce qu'elles désirent un emploi plus intéressant, ou encore souhaitent changer de métier, de secteur ou d'employeur. Ces motifs d'insatisfaction vis-à-vis de leur emploi sont éprouvés par 60 % des jeunes âgés de 20-22 ans.

Les marchés de l'emploi sont territorialisés, et les difficultés de recrutement ne sont pas homogènes pour l'ensemble du territoire. Le ministère de l'Intérieur démontre dans une étude réalisée en 2020 « Renforcement de l'attractivité géographique et fonctionnelle en faveur des personnels administratifs, techniques et spécialisés du ministère de l'Intérieur » portant sur la France entière que le marché de l'emploi public est lui aussi territorialisé. Cette étude conduit notamment à un classement des départements en fonction de leur attractivité globale.

Les employeurs publics, dont le MASA, ne sont pas exempts de ces difficultés de recrutement. Le marché de l'emploi est désormais perçu par les employés comme proche du plein emploi et la garantie de l'emploi à vie n'est plus un avantage concurrentiel important, le statut de fonctionnaire pouvant même *a contrario* être vu par les jeunes générations comme une atteinte à leur liberté de choix, *a fortiori* lorsque son acquisition est liée à une obligation de service pendant plusieurs années.

Le 19 avril 2023, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a fait paraître le rapport « Renforcer l'attractivité de la fonction publique en France : vers une approche territoriale » qui considère 5 « valeurs » : valeur d'intérêt, valeur sociale, valeur économique, valeur de développement et valeur d'application. Sur cette base théorique, l'OCDE a développé un cadre de réflexion sur l'attractivité qui s'applique à la situation de la fonction publique d'État. Il identifie la nature de l'emploi, la carrière et la qualité de vie offerte comme les trois moteurs de cette attractivité. Autour de ces éléments gravitent des considérations personnelles, plus ou moins à même d'encourager une potentielle candidature : la situation personnelle, la situation professionnelle et la situation géographique.

### 1.2. Les attentes des jeunes

La littérature consacrée aux générations et aux différences entre générations est abondante. Chaque génération s'inscrit dans un contexte historique, économique et social particulier et la manière de définir une génération (en termes de périodes ou de dénomination), diffère selon les

auteurs. De plus, les caractéristiques communes qui peuvent être repérées, ne doivent pas faire oublier que les différences entre individus restent fortes notamment du fait du niveau de diplôme et de la catégorie socioprofessionnelle<sup>2</sup>.

Avec les risques de simplification que cela comporte, les missionnés ont retenu l'approche « cohorte » basée sur des classes de temps. Ainsi, la population « cible » pour la mission correspond approximativement aux moins de 35 ans (scolarisés ou déjà dans l'emploi), soient les jeunes de la génération Z (nés entre 1995 et 2010 - environ les 15 à 30 ans) et pour partie, les jeunes de la génération Y (nés entre 1980 et 1995 - environ les 30 à 45 ans).

Ces générations ont en commun d'avoir grandi avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ultra-connectées, elles font un usage intensif d'internet et des réseaux sociaux qui en quelques secondes leur permettent d'accéder à l'information. D'après une étude Diploméo<sup>3</sup>, en 2022 les 15-25 ans passent en moyenne trois heures par jour sur les réseaux sociaux. En 2023, une autre étude Diploméo<sup>4</sup>, révèle qu'Instagram s'impose comme la plateforme la plus utilisée par les jeunes (90 %) devant Snapchat (80 %) et TikTok (63 %). Avec l'accès instantané à l'information, la rapidité et l'immédiateté font partie du quotidien de ces jeunes qui se projettent peu sur le long terme (60 % des jeunes de la génération Z envisagent de quitter leur travail dans un délai de deux ans au maximum<sup>5</sup>).

Bien que le numérique révolutionne la manière avec laquelle ces jeunes communiquent, ils ont besoin de sociabilité réelle et physique et l'appartenance à un collectif de travail est importante. Le développement des réseaux sociaux induit une horizontalité qui modifie le rapport à l'autorité. Ces jeunes ne remettent pas en cause l'existence de la hiérarchie, mais reconnaissent davantage l'autorité de la compétence que celle du statut. Le manager compétent est à leurs yeux celui qui accorde de l'intérêt à l'humain, ce qui se traduit dans sa posture par une attention portée à ses collaborateurs (à leur existence, à leurs idées...), par l'expression de retours réguliers qui leur permettent de progresser et par la mobilisation de savoir-être (écoute, bienveillance ...) ou *soft skills* qui créent les conditions d'une relation de qualité.

Confiants en l'avenir et en leurs capacités, ces jeunes n'hésitent pas à changer d'entreprise ce qui leur vaut parfois le qualificatif de « zappeurs ». Ils n'ont, du moins jusqu'au moment de plus en plus tardif où ils cherchent à s'installer en achetant leur logement, pas spécialement d'appétence pour les contrats à durée indéterminée (CDI). En quête de sens, ils vont rejoindre une structure par conviction pour ses valeurs (sociales et humaines) ou pour les enjeux qui la traversent (ex : la transition écologique et sociale), tout en tenant compte des conditions d'épanouissement dans le travail qu'elle offre (création, innovation, coopération, expérimentation ...) et du développement des compétences qu'elle permet (autonomie, responsabilisation ...). Si l'entreprise répond à leurs attentes, leur engagement est réel.

Enfin, pour ces jeunes, le travail n'occupe pas toute la place et ils recherchent avant tout un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (famille, amis et loisirs). La rémunération, qui doit être en cohérence avec les exigences du poste et les compétences demandées, n'est pas le seul critère, le bien-être au travail est aussi essentiel. Ainsi, dans le choix d'un poste, ces jeunes intègrent de nombreux aspects liés aux conditions de travail et de vie : localisation géographique,

---

<sup>2</sup> Un portrait positif des jeunes au travail : au-delà des mythes – APEC -Terra Nova – Février 2024.

<sup>3</sup> « La Gen Z et les réseaux sociaux », étude Diploméo/BDM, 2022 citée par « Manager la génération Z – Mieux appréhender les nouveaux comportements » Elodie Gentina, 2023

<sup>4</sup> « Réseaux sociaux : Instagram tire une nouvelle fois son épingle du jeu chez les 16-25 ans », étude Diploméo/BDM, 2023, op. cité

<sup>5</sup> Enquête annuelle Deloitte, Millenials Survey édition 2022, op. cité

organisation (flexibilité des horaires, possibilité de télétravail...), services offerts (cantine, garderie, salle de sport...). Ils veulent avoir la liberté de choisir et sont demandeurs d'informations leur permettant d'effectuer leurs choix de manière éclairée.

### 1.3. L'image de l'État employeur

Le MASA fait partie de l'État, et de ce fait, son image employeur est fortement influencée par celle de l'État. Or l'État employeur a de manière générale une mauvaise image. Celle-ci s'explique par plusieurs phénomènes.

D'abord, la fonction publique (pas seulement d'État) a longtemps bénéficié d'un atout très positif pour son image, *a fortiori* en période de chômage de masse, qui était la garantie de l'emploi quasiment assurée par le statut du fonctionnaire. La dynamique de retour au plein emploi qui est en cours, a grandement diminué cet atout, ce d'autant plus que la longue habitude d'une forte part d'emploi hors CDI subie par les jeunes<sup>6</sup> a diminué leur crainte de la perte d'emploi. Ce qui était un atout majeur semble devenir une faiblesse au moins face aux jeunes générations qui entrent dans le marché de l'emploi.

Ensuite, la rémunération des fonctionnaires de l'État a fortement baissé en une génération, d'une manière connue ou au moins ressentie par tous. Ainsi, comme le souligne le Haut-commissariat au Plan, « en 1982, un professeur certifié gagnait en début de carrière 1,76 fois le SMIC contre 1,18 aujourd'hui. Un juge en début de carrière est passé de 2,37 SMIC à 1,39 ; un attaché de la fonction publique territoriale, de 1,8 à 1,18 SMIC »<sup>7</sup>. La mission a vérifié qu'il en était de même pour un jeune haut fonctionnaire du MASA : un ingénieur élève des ponts, des eaux et des forêts (indice majoré – IM – 374) a un revenu brut, ramené à l'indice des prix à la consommation (IPC), inférieur de presque 30 % à celui de son prédécesseur ingénieur du génie rural, des eaux et des forêts en 1987 (IM 358), ce revenu est passé de 1,71 à 1,04 SMIC. Pour les corps des catégories B et C, ce phénomène a été limité à l'embauche par la mise en œuvre d'une garantie d'un traitement minimum au niveau du SMIC, dont la conséquence est une longue stagnation à ce niveau en début de carrière. Plus globalement, l'indice de traitement net – grille indiciaire, établi par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et qui reflète la rémunération hors primes<sup>8</sup> de tous les fonctionnaires montre une baisse de 13,3 % depuis 2010 rapportée à l'IPC. Ces évolutions sont ressenties comme une limitation forte à la garantie de carrière.

Enfin, une ambiance globale de « fonctionnaire bashing », dont une illustration a été le slogan de « non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite » que tout un chacun a compris comme la preuve de l'inutilité de beaucoup de fonctionnaires, limite l'attrait de l'État comme employeur porteur de l'intérêt général et des nécessaires transformations : beaucoup de jeunes sensibles à ces problématiques estiment qu'ils les porteront mieux au sein d'organisations non gouvernementales (ONG) voire par des actions individuelles dans le cadre de « stratégies du colibri ».

Le baromètre des fonctionnaires CASDEN/BVA de mai 2023<sup>9</sup> montre ainsi que 68 % des

---

<sup>6</sup> En 2019, l'âge moyen du premier emploi stable était de plus de 27 ans, alors que l'âge du premier emploi était de 22,5 ans (cf. La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail, Haut-commissariat au Plan, octobre 2023, p 25)

<sup>7</sup> Op cité p 21

<sup>8</sup> Mais en prenant en compte les évolutions statutaires et les évolutions des prélèvements obligatoires <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/indice-de-traitement-brut-grille-indiciaire-itb-gi-troisieme-trimestre-2023>

<sup>9</sup> Sondage réalisé du 27 avril au 6 mai 2023 auprès d'un échantillon de 1004 fonctionnaires représentatif des fonctionnaires français [https://res.cloudinary.com/casden-edito/images/v1687525112/prod/BVA-pour-CASDEN-Resultats-complets-2023/BVA-pour-CASDEN-Resultats-complets-2023.pdf?\\_j=AA](https://res.cloudinary.com/casden-edito/images/v1687525112/prod/BVA-pour-CASDEN-Resultats-complets-2023/BVA-pour-CASDEN-Resultats-complets-2023.pdf?_j=AA)

fonctionnaires s'estiment mal payés (dont 18 % très mal payés) ; que 66 % d'entre eux sont pessimistes « en tant qu'agents de l'État » (dont 14 % très pessimistes) ; que 67 % rencontrent souvent (28 %) ou parfois des difficultés liées à un manque de moyens pour effectuer leur travail ; que 80 % estiment que la fonction publique n'est pas suffisamment préparée face aux enjeux sociétaux actuels et futurs ; que seulement 28 % pensent que leurs missions sont comprises par les usagers, et 18 % qu'elles sont valorisées auprès des citoyens ; que toutefois 88 % sont fiers de leur mission et 85 % se sentent utiles à la société. Si les atouts du statut du fonctionnaire (garantie de l'emploi, solvabilité de l'employeur) restent très reconnus par cette population, cette reconnaissance est en baisse (- 3 points de 2022 à 2023). Le résultat est que seuls 58 % d'entre eux encourageraient un de leurs enfants qui souhaiterait travailler dans la fonction publique (dont seulement 12 % de « oui tout à fait » et 46 % de « oui plutôt »). Les freins à un tel encouragement sont, dans l'ordre, la rémunération (68 % des répondants), le manque de reconnaissance de la société (41 %), la crainte pour l'avenir de la fonction publique (29 %) et les conditions de travail (21 %).

#### **1.4. L'image de l'agriculture et de l'agro-alimentaire**

L'image du MASA est corrélée par les candidats potentiels à celle de l'agriculture en général, comme la mission l'a constaté lors d'entretiens avec des jeunes en formation dans l'enseignement agricole.

Alors que 93% des Français ont une bonne opinion des agriculteurs<sup>10</sup>, force est de constater que le secteur agricole est très souvent victime d'une image négative. Ainsi, régulièrement sont dénoncées les responsabilités des agriculteurs en matière de pollution et de dégradation environnementale (engrais, pesticides, érosion des sols...), de réchauffement climatique (émissions de gaz à effet de serre liées à la production animale et à la déforestation...), d'utilisation des ressources en eau (irrigation et projets de retenues), d'atteinte au bien-être animal (affaires L214)...

L'image des métiers agricoles véhiculée par les médias est peu attrayante : suicides des chefs d'exploitation, revenus faibles, conditions de travail difficiles, horaires conséquents... Quant au secteur agroalimentaire, il n'est guère mieux loti : salaires peu élevés, conditions de travail difficiles, management qualifié par certains interlocuteurs de la mission de « préhistorique », processus industriels responsables de « malbouffe » et d'obésité...

Le recensement agricole de 2020 a montré la diminution de 966 000 à 760 000 dans les dix dernières années du nombre d'emplois agricoles permanents (chef d'exploitation et salariés), cette baisse de 20% en 10 ans illustre les difficultés d'attractivité de ces métiers.

Pour autant, les besoins sont importants (environ 300 000 projets de recrutement pour l'agriculture et les IAA, emplois saisonniers inclus)<sup>11</sup>.

L'enseignement agricole technique a connu une légère augmentation (+ 2,3 %) de ses effectifs de 2014 à 2023, portée par une forte augmentation de l'apprentissage (effet de la Loi Pénicaud de 2018) qui compense la baisse des effectifs en formation initiale scolaire. Il en est de même de l'enseignement supérieur agricole.

Pour autant, des évolutions récentes sont inquiétantes. À titre d'illustration, les candidatures aux concours d'entrée en école d'ingénieurs agronomes ont baissé de 21 % entre 2021 et 2023 (annexe 6). Autre exemple, le nombre d'étudiants diplômés de brevet de technicien supérieur agricole (BTSA)

---

<sup>10</sup> Sondage Odoxa\_Backbone consulting pour Le Figaro, janvier 2024

<sup>11</sup> Enquête « Besoins en main d'œuvre 2024 » réalisée par France Travail

a chuté de près de 12% en trois ans passant de 13 551 en 2020 à 11 948 en 2023<sup>12</sup>.

Le nombre de personnes formées aux besoins du MASA peut donc rapidement devenir un sujet de préoccupation et exacerber une concurrence avec les employeurs du secteur agricole.

## **2. LES CONSTATS**

### **2.1. Le MASA rencontre de réelles difficultés de recrutement**

La mission a pu disposer de données portant d'une part sur les concours de recrutement dans les corps du MASA, d'autre part sur les recrutements sur les postes ouverts à la mobilité sur les programmes du MASA (hors statut d'emploi) et enfin sur la démographie, et notamment les modalités de sortie, des différents corps et de certaines catégories de CDI. L'analyse de ces données est décrite dans les annexes 6, 7 et 8, et résumée ci-dessous.

Ces données ont été complétées par un questionnaire transmis à tous les IGAPS, suivi d'une séance d'échanges avec certains d'entre eux. Le questionnaire figure en annexe 9.

Enfin, les responsables des programmes 206 et 215 ont fourni des éléments de suivi sur l'occupation des postes relevant de ces programmes, issus de leur contrôle de gestion.

#### **2.1.1. Les recrutements par concours dans les corps du MASA**

L'annexe 6 récapitule l'analyse des recrutements sur concours organisés par le MASA pour les corps dont il assure seul la gestion, ainsi que des recrutements dans le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) et dans le corps des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) de 2013 à 2023. Cette analyse ne prend en compte que les concours se traduisant par une entrée dans la fonction publique et exclut donc les voies de promotion professionnelle.

Il résulte de cette analyse que, très généralement, les concours perdent de l'attractivité. Certains ne permettent plus de pourvoir les postes ouverts (inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) et techniciens supérieurs du ministère de l'Agriculture (TSMA), les autres, à l'exception du recrutement dans le corps des IPEF, rencontrent tous une baisse du taux de sélection (nombre de candidats par poste). Par ailleurs, des rapports de jurys de concours signalent une diminution du niveau général des candidats, ce qui ne favorise pas la réussite aux concours et par voie de conséquence le nombre de postes pourvus.

La situation du corps des IPEF n'est pas pour autant rassurante : il a été indiqué à l'un des missionnés que sur 8 IPEF affectés en premier poste dans la sphère MASA en 2018, seuls 2 y sont encore en 2024.

Le recrutement des IAE est très spécifique, car concomitant au concours commun d'entrée dans les écoles d'ingénieurs agronomes. Outre la diminution déjà signalée du nombre de candidats à ce concours commun, les indicateurs de comparaison entre les choix effectués par les lauréats du concours permettent de constater que l'attrait relatif de la formation d'IAE par rapport à la même formation suivie comme élève civil est en baisse continue, au point que pour la première fois en 2023, la formation civile a été préférée à la formation fonctionnaire. Les seules différences entre les deux choix sont que le fonctionnaire est payé pendant les 3 ans de sa formation et dispose d'une garantie d'emploi, en compensation d'une obligation de travailler pendant 8 ans pour l'État ou en

---

<sup>12</sup> Communication DGER/POFE (DeciEA Examen)

détachement. Il s'agit d'une illustration particulièrement claire de la perte d'attrait du statut de la fonction publique auprès des jeunes. Le développement de formations supérieures par la voie de l'apprentissage, elles aussi rémunérées, peut diminuer l'intérêt pour les formations de fonctionnaires.

### **2.1.2. Les recrutements sur les postes dans le cadre des mobilités**

L'annexe 7 résulte de l'analyse des mobilités sur les postes du MASA, à travers les « mobiloscopes », de 2020 à 2023. Ces données ne concernent pas les recrutements sur statut d'emploi, ni d'encadrement supérieur, ni de direction dans l'enseignement agricole. Elles ne concernent pas non plus les recrutements sur moyens d'ajustement<sup>13</sup>. Ce sont deux limites fortes à l'analyse. Le champ couvert est cependant large : recrutement sur emplois permanents ne relevant pas d'un statut d'emploi. Cette source de données permet d'étudier le nombre de candidats par poste et de relier ce nombre à des descripteurs de l'ouverture de poste correspondant, notamment année de l'ouverture du poste, département de résidence administrative, structure d'affectation. Il s'agit d'un indicateur intéressant pour apprécier l'attractivité liée à chacun de ces descripteurs.

Le résultat le plus important de l'analyse est que le nombre de candidats par poste est fortement corrélé négativement avec l'année : chaque année, il y a moins de candidat par poste. Cette tendance est évidemment très inquiétante.

L'analyse permet aussi de classer les structures par ordre d'attractivité. On trouve ainsi, par attractivité décroissante, les DRAAF<sup>14</sup>, les DDT(M), l'administration centrale et l'enseignement supérieur, les DD(ETS)PP et l'enseignement technique agricole<sup>15</sup>. Cette situation est évolutive, on constate en effet que la dégradation de l'attractivité des structures est variable : les structures dont la dégradation est la moins rapide sont celles qui sont déjà peu attractives (enseignement technique et DD(ETS)PP), la situation la plus préoccupante en terme d'évolution est celle de l'administration centrale. La situation des DDT(M), actuellement moyenne, pourrait se dégrader en raison du transfert de la gestion du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) qui diminuera encore le nombre de postes à dimension « technique » et qui n'est probablement que très partiellement pris en compte sur la période 2020-2023.

Elle a aussi permis d'établir une cartographie de l'attractivité des départements (annexe 7) structurée par un grand bassin parisien peu attirant au contraire du littoral atlantique. Les cartes par secteur d'emploi montrent des variations en conservant cette structure.

Les éléments de contrôle de gestion fournis par les responsables des programmes 206 et 215 confortent aussi cette cartographie sur la base d'autres indicateurs.

Sans disposer des données pour en faire une analyse diachronique, la mission retire des entretiens qu'elle a menés et des statistiques qui lui ont été fournies sur les comités d'audition (ou instance équivalente) organisés par le MASA pour pourvoir des emplois d'encadrement supérieur en 2023 le sentiment que les recrutements sur statut d'emploi d'encadrement supérieur, notamment au sein des DDETSPP et en administration centrale, n'attirent plus autant de candidats. En 2023, sur 30 recrutements organisés, un tiers des nominations ont eu lieu après que le comité d'audition n'ait auditionné que 2 candidats (8 cas), voire un seul (3 cas).

La baisse d'attractivité touche également les emplois de direction de l'enseignement agricole

---

<sup>13</sup> Sur emplois non pérennes

<sup>14</sup> Hors services régionaux de l'alimentation (SRAL), qui sont de ce point de vue comparables à l'administration centrale

<sup>15</sup> Personnels administratifs des EPLEFPA.

notamment en raison de l'exigence de ces fonctions et du poids des responsabilités, de l'absence de perspectives d'évolution de carrière des personnels issus des corps enseignants et d'éducation en sortie de statut d'emploi et d'une rémunération inférieure à celle des cadres des services déconcentrés<sup>16</sup>. L'intégration récente dans le statut d'emploi de tous les personnels de direction des EPLEFPA est cependant en mesure d'avoir un effet positif sur l'attractivité de ces emplois (annexe 11).

Ces constats sont cohérents avec ceux des IGAPS et les objectivent, tant sur le constat d'une difficulté croissante à pourvoir les postes que sur l'attractivité relative des structures. On peut noter que certaines remarques des IGAPS laissent penser que la maille départementale ne serait pas suffisante pour apprécier le rôle des facteurs géographiques dans l'attractivité, par exemple les EPLEFPA proches de grandes villes seraient plus attractifs. La différence d'implantation entre les DDT (au chef-lieu de département), les DD(ETS)PP (au chef-lieu de département mais aussi dans différents abattoirs) et les EPLEFPA (généralement éloignés du chef-lieu de département voire en milieu rural), pourrait ainsi être un facteur majeur d'explication des différences entre les cartographies d'attractivité de ces trois secteurs (cf. annexe 7).

### **2.1.3. La fidélisation au sein du MASA**

La mission a disposé des données de gestion administrative des corps gérés par le MASA, ainsi que de certaines catégories de CDI, sur les années 2020 à 2023.

L'annexe 8 récapitule l'analyse des données sur les corps et certains types de CDI (quasi statuts de l'enseignement privé agricole, contractuels de l'enseignement agricole public).

Il en résulte une relative stabilité des départs volontaires hors retraite du statut ou du quasi statut sur les quatre dernières années.

Ce nombre de départs est pour les contractuels chaque année de l'ordre de 2 à 3% de la population présente et inférieur à 1% pour les titulaires, à l'exception de deux corps d'agents techniques, légèrement supérieurs à 1%. Au total, à l'échelle du ministère, ce taux est inférieur à 1%.

Ces éléments ne soulèvent pas d'alerte particulière.

Ils sont d'ailleurs cohérents avec ceux du baromètre social du MASA (qui ne porte pas sur le même périmètre, les DDI n'y sont notamment pas traitées) dont l'édition 2023 montre un taux élevé de satisfaction globale des agents du ministère (75% d'agents satisfaits de leur travail, avec une note moyenne de 6,2/10 et une fierté d'appartenance au MASA partagée par 85% des répondants), même s'il faut noter que ces résultats étaient encore meilleurs en 2020 (respectivement 86%, 6,4/10 et 87%).

Néanmoins, la mission n'a pas pu disposer de données sur les sujets de fidélisation des contractuels sur CDD, ni en terme d'analyse des départs avant fin de contrat, ni en terme de prolongation de ces contrats par un emploi au sein du MASA, que ce soit par un autre CDD, un CDI ou l'entrée dans un corps du MASA, ce qui constitue un angle mort important de l'analyse. Il serait utile que le SRH collecte et soit en mesure d'analyser les données de cette population comme il le fait pour les titulaires.

Il ressort de tous ces éléments que le MASA rencontre des difficultés de recrutement, certes

---

<sup>16</sup> Rapport CGAAER 22055 « Consolidation et développement de l'attractivité des fonctions des personnels de direction de l'enseignement agricole public » D. GOZARD - B. RICARD

différenciées selon les corps, les structures d'emploi et les territoires, mais dans la quasi-totalité des cas croissantes.

Ces difficultés ne sont pas propres au MASA. Ainsi, il a été indiqué à la mission que le concours des IRA a vu son nombre de candidats divisé par deux en dix ans et que 8% des lauréats démissionnent en cours de scolarité.

Néanmoins, les recrutements spécifiques du MASA se heurtent à des difficultés renforcées par le contexte des secteurs professionnels concernés :

- le métier de vétérinaire est en très forte tension, c'est même le métier où les recrutements sont les plus difficiles en 2023 d'après l'enquête « Besoins en main d'œuvre » de Pôle emploi<sup>17</sup> ;
- la crise d'attractivité des métiers d'enseignants<sup>19</sup> est bien connue, et encore aggravée pour les disciplines techniques mobilisant les compétences de métiers mieux payés ;
- le défaut d'attractivité de l'agriculture et l'enjeu du renouvellement des générations, s'étend aussi aux ingénieurs et cadres techniques de l'agriculture.

La conjonction d'une situation dégradée et d'une dynamique très défavorable amène à craindre que l'impossibilité de pourvoir les postes nécessaires ne soit à moyen terme la menace principale pour la bonne mise en œuvre des politiques dont le MASA a la charge. Il pourrait être très difficile de sortir d'une telle situation car les emplois non pourvus génèrent une surcharge de travail pour ceux qui restent, source de mal-être, et ainsi provoquent des difficultés de fidélisation et nuisent à l'attractivité. D'ores et déjà, dans certains secteurs, ces difficultés quantitatives et qualitatives de recrutement se traduisent par de grandes difficultés pour le ministère à assurer ses missions<sup>20</sup>.

## 2.2. L'image du MASA chez les jeunes est floue

Chez les jeunes en formation rencontrés, le plus souvent, ce qui transparait est l'absence totale d'image ou une image floue du MASA, tant au niveau de sa structuration que de son rôle ou encore de ses acteurs. Pour certains jeunes, il y a amalgame avec l'image de l'agriculture en général (métiers difficiles, rémunérations faibles, maltraitance en abattoirs...) véhiculée par les médias.

Ils décrivent le ministère comme une « machine opaque et complexe » produisant lois et réglementations, avec une forte inertie, constituée d'experts de haut niveau et dans laquelle il est difficile de rentrer. Le ministère est peu incarné et apparaît éloigné du terrain, peu à l'écoute des agriculteurs auxquels il demande et impose beaucoup, notamment en matière de normes et de contrôles. Ces derniers sont à leurs yeux peu défendus et parfois traités de manière inégalitaire avec ceux d'autres pays (exigences plus fortes pour l'agriculture française que pour l'agriculture de l'Union européenne (UE) et hors UE). Pour quelques jeunes, le ministère est perçu comme proche des lobbies et certaines politiques mises en œuvre jugées incohérentes (ex : garantir une alimentation saine et autoriser l'utilisation du glyphosate).

---

<sup>17</sup> <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fg=AB&la=0&pp=2023&ss=1>

<sup>18</sup> Aujourd'hui 50,6% des vétérinaires primo-inscrits au tableau de l'Ordre des Vétérinaires - donc exerçant la médecine des animaux en France - a un diplôme étranger. Cf. Atlas démographique de la profession vétérinaire 2023.

<sup>19</sup> cf. mission du CGAAER sur l'attractivité des métiers enseignants

<sup>20</sup> C'est ainsi par exemple que, par défaut d'inspecteurs sanitaires de l'État, des abattoirs ont vu leur activité limitée. L'État a été condamné à 4 reprises pour carence fautive dans les contrôles sanitaires en abattoirs et absence de suites suffisantes pour actions correctives. (Rapport CGAAER n°22079 de juin 2023 relatif au recrutement et à la rémunération des agents d'inspection vétérinaire affectés en abattoir et données DGAL/BEAD)

Quant aux métiers du MASA, le fait le plus marquant est la méconnaissance forte des métiers proposés. Cela s'est traduit lors des entretiens par l'incapacité à citer des métiers du MASA (à l'exception du métier d'enseignant) et à de nombreuses confusions, telle l'intégration dans le MASA employeur, des chambres d'agriculture, de la Mutualité sociale agricole (MSA) ou encore de l'INRAE. Comme pour l'ensemble des métiers de la fonction publique, leur accès est perçu comme compliqué et s'effectuant uniquement par voie de concours. Les postes seraient souvent de nature administrative et à faible composante technique. Par ailleurs l'évolution de carrière serait lente et liée à des mobilités. Quant aux offres d'emploi, aucun des jeunes rencontrés n'a été en mesure d'indiquer où elles se trouvent.

Ce constat est d'autant plus frappant que les jeunes rencontrés par la mission sont des élèves ou étudiants au sein d'établissements de formation dépendant du ministère.

Cette méconnaissance résulte du constat que, même dans les établissements relevant du MASA, soit il n'y a pas, dans le processus d'orientation, de temps d'information dédié aux métiers du MASA (ex : métier de technicien en abattoir pour les étudiants de BTSA ou les élèves de baccalauréat) ; soit il est positionné sur un temps facultatif et ne touche qu'un très petit nombre de jeunes (ex : métier d'ISPV pour les étudiants d'écoles vétérinaires). Par ailleurs, les modalités d'accès aux métiers du MASA par les concours (IAE, IPEF, ISPV, TSMA ...) ou par la voie contractuelle, sont peu ou pas abordées. Quant aux IAE, nombreux sont ceux qui ont indiqué avoir découvert la possibilité d'intégrer la fonction publique via la case à cocher lors de l'inscription au concours. Tout ceci est d'autant plus regrettable que les jeunes accueillis dans les établissements relevant du MASA constituent une cible d'intérêt parce qu'ils suivent des formations qui leur permettent d'acquérir des compétences techniques utiles au ministère.

De leur côté, les enseignants et encadrants rencontrés ont déclaré méconnaître eux-mêmes les métiers du MASA et les voies d'accès, et se sont dits peu en capacité de délivrer ces informations aux jeunes.

Quoi qu'il en soit, lors des échanges, les jeunes scolarisés ont fait preuve d'une grande curiosité et d'un intérêt certain pour les postes proposés par le MASA ainsi que pour les voies d'accès à la fonction publique. Les étudiants en écoles vétérinaires, qui veulent d'abord vivre leur passion en pratiquant la clinique vétérinaire, en ont également perçu l'intérêt avec la possibilité de réaliser leur 2<sup>ème</sup> carrière dans le secteur public. Quant aux jeunes déjà dans l'emploi ils ont majoritairement exprimé le regret de ne pas avoir eu ces informations durant leur scolarité, pour pouvoir choisir en connaissance de cause entre secteur privé et secteur public.

## **2.3. Les attentes des jeunes rencontrés sont multiples mais ont des points communs**

### **2.3.1. Les jeunes en cours de scolarité dans un établissement relevant du MASA**

Qu'ils soient lycéens ou étudiants, les jeunes rencontrés recherchent d'abord un métier qui leur plaît, qui soit en accord avec leurs valeurs, qui ait du sens, de l'impact (effets concrets, visibles). La rémunération est une question qu'ils évoquent de manière décomplexée ; ils visent une rémunération juste (au regard des exigences du poste) et suffisante pour vivre convenablement sans toutefois que ce critère supprime l'intérêt du travail. Ils attachent de l'importance à la variété des

activités (pas de routine) et à leur caractère stimulant et apprenant. La dimension « technique » de l'emploi est quant à elle très souvent recherchée, ce qui est cohérent au regard des formations suivies.

Les jeunes se sont montrés très attachés à la liberté de choix : type de contrat, localisation du poste, modalités de travail... ainsi qu'aux services proposés (facilités de transport, présence d'une cantine, de vestiaires et douches...). Par ailleurs, l'environnement humain est apparu essentiel ; ils souhaitent intégrer un collectif de travail où l'ambiance est agréable et veulent un chef accessible et bienveillant, qui les respecte et soit à leur écoute. Enfin, tous ces éléments pris en compte, leur vie professionnelle doit être conciliable avec leur vie personnelle ce qui confère à la localisation géographique du poste une importance majeure dans leur choix. Une partie des jeunes rencontrés a cependant manifesté de l'intérêt pour une expérience à l'international.

À l'exception de ceux ayant perdu leur dimension « technique », la majorité des postes proposés au MASA est susceptible de correspondre aux attentes des jeunes qui suivent ces formations. Les éléments porteurs de sens : nourrir la planète et assurer la souveraineté alimentaire, préserver les ressources naturelles et la biodiversité, assurer la sécurité des consommateurs, veiller au bien-être animal, mettre en œuvre une approche « One Health », favoriser la transition agro-écologique, lutter contre le dérèglement climatique... sont cependant, en l'absence de « marque employeur », peu ou pas mis en avant par le MASA employeur. Il en est de même de la richesse de son réseau international et des valeurs portées par le label Égalité/Diversité.

### **2.3.2. Les trentenaires déjà dans l'emploi au MASA**

La mission a rencontré des agents de 25 à 35 ans déjà dans l'emploi. La majorité d'entre eux a intégré le ministère en tant qu'agent contractuel, quelques-uns ont été affectés en tant que titulaires et certains ont été titularisés par voie de concours depuis leur entrée.

Pour ce qui concerne les offres d'emploi, ils les jugent difficilement compréhensibles en raison du jargon administratif utilisé et qualifient les publications au fil de l'eau de peu lisibles. Quant aux notes de service sur les concours, elles sont pour eux compliquées à décrypter. Le processus de recrutement est souvent décrié : délais de réponse trop longs, dates de prise de poste incertaines, impossibilité d'obtenir un fiche financière, premier salaire et régularisation tardifs, remboursement des frais de transport et prime de pouvoir d'achat ineffectifs malgré plusieurs relances...

Dans l'emploi, tous soulignent l'importance de l'accueil « se sentir attendu, c'est motivant » et la qualité du management, avec une « hiérarchie accessible et à l'écoute ». Leur vécu dans ces domaines est positif.

Pour autant, ils expriment le caractère inconfortable des contrats courts, en raison notamment des incertitudes liées au renouvellement et les différences de traitement et de conditions de travail entre structures du MASA (opérateurs et services déconcentrés) et entre MASA et autres structures (Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) et entreprises privées délégataires). Ils pointent les lourdeurs administratives (réservation de véhicules, états de frais...) et les outils informatiques dépassés. Enfin, particulièrement les non titulaires, considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment accompagnés pour construire leur parcours au sein du MASA et en interministériel.

Malgré l'évocation de tous ces éléments, les trentenaires rencontrés apparaissent globalement satisfaits de leur emploi au MASA. Ils apprécient la diversité des postes, la rémunération correcte et

les possibilités d'évolution professionnelle. Ils éprouvent une certaine fierté à contribuer à des sujets d'intérêt général et sont motivés par ceux à fort enjeu.

Ces entretiens ont confirmé pour les agents contractuels du MASA, l'importance du processus de recrutement et pour tous les agents, celle du management (incluant l'accueil et l'intégration dans la structure) et des conditions de travail (équipements et procédures).

## **2.4. La fonction de recrutement au MASA n'est pas structurée pour faire face aux défis actuels**

La situation qui a prévalu pendant de nombreuses années, jusqu'aux alentours de l'année 2020, était marquée par un faible recrutement de fonctionnaires au MASA et dans ses établissements publics sous tutelle, et un marché de l'emploi où l'employeur, notamment public quand il offrait l'accès au statut de fonctionnaire, était en situation de force. L'enjeu majeur était de respecter les schémas d'emploi et le plafond de masse salariale, sachant que les postes ouverts étaient facilement pourvus dans la plupart des situations, à l'exception principalement des postes en abattoirs et de certains postes d'enseignants du technique.

Face aux nouvelles difficultés de recrutement, les employeurs ne considèrent plus qu'ils « offrent » des emplois, mais qu'ils essaient d'attirer des talents (à tous les niveaux, pas seulement des cadres) qui sont très sollicités et ont le choix. L'image du « vivier de recrutement » sous-entendait que des employés potentiels étaient plus ou moins captifs et prêts à être recrutés sans effort lorsque le besoin s'en faisait sentir, comme les poissons dans un vivier. Elle ne correspond plus du tout à la réalité, le bon candidat est devenu rare et difficile à trouver, et encore plus à recruter.

Cela se traduit par l'utilisation de toute la panoplie des outils de communication et de marketing pour se démarquer et augmenter son attractivité ; on parle désormais de marque employeur, de marketing employeur, d'image employeur, d'expérience employé... Des classements des entreprises où il fait bon travailler<sup>21</sup> sont apparus, des sites de présentations d'entreprises et de postes<sup>22</sup> utilisant les codes des jeunes aussi, au-delà de l'utilisation intensive des réseaux sociaux.

### **2.4.1. L'organisation du recrutement au MASA : un héritage de l'histoire**

L'organisation du MASA en matière de recrutement reste pour l'essentiel basée trois grandes lignes de force :

- Organiser des concours de recrutement dans les corps du MASA conformément à des ouvertures de poste décidées au vu de critères essentiellement budgétaires en garantissant la sécurité juridique de ceux-ci. Le bureau des concours et des examens professionnels de la sous-direction du développement professionnel et des relations sociales (SD DPRS) est chargé de l'organisation de ces concours. Le nombre de postes à ouvrir est défini par la mission du pilotage des emplois et des compétences (MIPEC) en lien avec les responsables de programme budgétaire. La réflexion sur une évolution du système des concours est menée corps par corps à l'occasion de modifications statutaires. Enfin, la promotion des concours est assurée par des voies très diverses et variables selon les corps (site concours.agriculture.gouv.fr, écoles de formation, chefs de corps...)
- Gérer les mutations, qui incluent les mutations interministérielles, et contrôler qu'elles ne

---

<sup>21</sup> <https://www.greatplacetowork.fr/palmares/tous-nos-palmares/best-workplaces-france-2023/>

<sup>22</sup> Par exemple <https://www.welcometothejungle.com/fr> ou <https://www.myjobglass.com/>

gènèrent pas de dépassement du plafond d'emplois. Sous le pilotage organisationnel de la sous-direction de la gestion des carrières et des rémunérations (SD CAR), cet enjeu de plafond d'emplois amène à une procédure très lourde associant, outre le SRH, les responsables de programmes budgétaires et de budget opérationnel de programme (BOP) et le RAPS, tant pour autoriser les ouvertures de poste que pour valider le recrutement de la personne choisie. Ceci impose au recruteur de proximité d'attendre que les validations aient eu lieu pour informer le candidat sur sa rémunération et procéder au recrutement. La figure en annexe 13 illustre la complexité du processus de mobilité (nombreux acteurs et applications informatiques) qui se répercute sur sa durée ;

- Contrôler les recrutements de contractuels : la gestion des recrutements de contractuels du ministère sur un contrat de plus de 6 mois est totalement centralisée et gérée par le bureau de gestion des personnels contractuels de la SD CAR. Cette centralisation se traduit par des processus aussi complexes et longs que les mutations évoquées précédemment, notamment pour que le recruteur de proximité dispose d'informations validées sur la rémunération offerte, pour qu'il puisse garantir au candidat choisi qu'il sera effectivement recruté, pour que le contrat soit signé et pour que la paie soit effectivement lancée.

Chacun des délais évoqués ci-dessus se traduit par des possibilités qu'un bon candidat renonce au poste au profit d'un autre employeur plus réactif ou démissionne avant sa première paye effective. Le nouveau contexte de l'emploi rend nécessaire l'évolution de ce système.

#### **2.4.2. Les évolutions récentes : des premiers pas dans la bonne direction**

Deux initiatives récentes, qui s'inscrivent dans le cadre de la réflexion interministérielle menée sous l'égide de la DGAFP<sup>23</sup>, visent à augmenter l'efficacité des recrutements.

D'une part, la gestion administrative des contrats à durée déterminée inférieure à 6 mois dans les DDI a été déconcentrée au niveau départemental depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Cette décision vise notamment à réduire les délais liés aux recrutements des agents sur contrats de courte durée. Désormais, le recueil des pièces préalables à l'établissement du contrat, la détermination de la rémunération proposée à chaque contractuel (sur la base des référentiels de rémunération récemment actualisés), et l'établissement dudit contrat relèvent de la seule responsabilité des secrétariats généraux communs départementaux (SGCD). Si ces modalités d'organisation vont clairement dans le sens d'un recrutement plus rapide où le recruteur de proximité peut jouer à armes égales avec les autres employeurs en terme de délai de réponse aux candidats, elles restent limitées aux DDI et aux contrats de moins de six mois. Elles sont donc une réponse pertinente aux recrutements sur moyens d'ajustement ou saisonniers, mais restent insuffisantes.

D'autre part, le ministère avec l'appui de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) a lancé en février 2024 une « page emploi ». Il s'agit d'un site internet<sup>24</sup> qui rassemble l'ensemble des offres d'emploi du ministère et de ses opérateurs et permet de les filtrer selon différents critères. L'ensemble est plus ergonomique, plus esthétique et plus accessible que ne l'était le dispositif antérieur (basé sur des publications dans le bulletin officiel BO Agri). Il est accompagné d'éléments pour permettre à des personnes qui ne connaissent pas déjà le ministère de le découvrir, à travers

---

<sup>23</sup> « Transformation de la fonction recrutement » : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/transformation-de-la-fonction-recrutement-panorama-des-pratiques-inspirantes>, « Structurer la fonction recrutement » : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-structurer-la-fonction-recrutement-edition-2021>

<sup>24</sup> <https://recrutement.agriculture.gouv.fr/>

les prismes de ses missions, de sa présence sur le territoire, de ses valeurs et de ses métiers et d'informations sur les modalités de recrutement au sein du ministère, y compris pour les personnes souffrant d'un handicap. Si, à la date d'écriture du rapport, ces éléments restent à compléter et à améliorer, l'ambition d'en faire un site accessible et utile à tous les publics est évidente et semble en bonne voie.

La mission estime cependant que la situation exige d'aller plus loin et plus vite, dans un effort qui ne peut se limiter au service des ressources humaines, et fait des propositions en ce sens (§ 3).

### 3. LES PISTES D'AMELIORATION PROPOSEES

*« Il n'est nul besoin d'aimer le monde qui vient pour le voir venir »*

*Chateaubriand*

Il ressort des constats ci-dessus que la qualité du recrutement devient un enjeu majeur du MASA, et qu'il ne s'est pas organisé en conséquence. Pour faire face à ce défi, nouveau mais existentiel, une prise de conscience largement partagée de la situation décrite dans les deux premières parties et la mobilisation de tous sont nécessaires.

C'est la première et peut-être la plus importante recommandation de la mission.

**R1.** Pour tous au MASA : Prendre conscience que le marché de l'emploi, y compris public, est devenu très concurrentiel entre recruteurs, que la garantie de l'emploi à vie n'est plus un avantage concurrentiel important et que le statut de fonctionnaire peut même a contrario être vu par les jeunes générations comme une atteinte à leur liberté de choix, que le risque de ne pas disposer à moyen terme (5 ans) des personnes en quantité et en compétences nécessaires pour mener les politiques publiques du MASA est ainsi devenu un risque majeur pour le ministère.

#### 3.1. Renforcer et structurer la fonction recrutement

Les réponses aux enjeux d'attractivité doivent être mises en œuvre au sein d'une fonction recrutement repensée pour s'adapter à un marché de l'emploi où il devient difficile pour l'État de recruter, et pour regrouper l'ensemble des leviers à mobiliser. Cette fonction doit se déployer à 3 niveaux complémentaires, national, régional et local et suppose au préalable, la définition par le niveau national d'une stratégie de recrutement visant trois objectifs :

Le premier est de définir et mettre en œuvre des dispositifs de recrutement, notamment l'architecture des concours, et de formation qui ne soient pas un frein pour les publics cibles. Cela demandera un travail articulé avec les écoles chargées de la formation initiale des corps, qui, à part l'INFOMA, ne sont pas sous la tutelle du SRH.

Le deuxième de mener un effort constant, au sein de toutes les structures du ministère impliquées dans les recrutements, pour gagner en réactivité de manière à ce que les recruteurs de proximité puissent répondre rapidement à toutes les demandes des candidats, notamment de rémunération.

Le troisième axe serait de définir et de mettre en œuvre une politique de communication du ministère employeur adaptée à chacun des publics cibles. Le ministère n'a pas les moyens d'une communication « tous azimuts ». Toutes les modalités de recrutement, concours, contrats, recrutements interministériels par mutation ou en sortie d'école, doivent être prises en compte.

### **3.1.1. Au niveau national**

Au niveau national, il faut définir, piloter et, en lien avec les autres niveaux, mettre en œuvre la stratégie de recrutement. Il semble clair que cette fonction ne peut pas être efficace sans unité de conception et de pilotage, qu'il n'est pas possible d'atteindre avec l'actuel émiettement des responsabilités et de la maîtrise des différents leviers d'action. Outre la complexité de l'organisation interne au SRH (§ 2.2.1), la communication employeur relève de la DICOM, dont ce n'est pas la mission première.

Les ministères de l'Intérieur et des Armées, ainsi que l'INRAE, ont créé des « missions attractivité » qui associent structurellement en leur sein des compétences RH et communication pour définir et mettre en œuvre une stratégie de marketing employeur basée sur les besoins RH réels et appuyés sur des outils de communication modernes.

Le MTECT dispose d'une sous-direction du recrutement et de la mobilité composée de trois bureaux : bureau des recrutements par concours, bureau des mobilités et des recrutements interministériels, bureau de l'appui aux services pour le recrutement, dont l'intitulé et l'organisation montrent l'ambition de réunir en un seul lieu la maîtrise des leviers d'efficacité du recrutement.

Afin d'assurer une unité de conception, l'ensemble des sujets de communication employeur et de recrutements, quelles que soient leurs modalités, devraient être regroupés au sein d'une structure unique au sein du SRH. Sa création ne pourrait bien sûr pas être mise en œuvre sans étudier tous ses effets sur la fonction RH, et dans une moindre mesure sur la fonction communication, du ministère et son articulation avec les autres missions RH, notamment en matière d'accompagnement, de qualité de vie au travail et de gestion prévisionnelle. Cela dépasse le cadre de la mission et mériterait d'être pensé dans le cadre d'une adaptation globale de la fonction RH au nouveau cadre d'action défini par le contexte décrit dans les premières parties du présent rapport mais aussi par les évolutions législatives et réglementaires récentes (Loi de transformation de la fonction publique, réforme de la haute fonction publique, notamment) et annoncées. Les exemples des autres ministères permettent toutefois de proposer à titre d'illustration une organisation possible pour une telle structure en annexe 12.

### **3.1.2. Au niveau régional**

La fonction recrutement devrait au niveau régional, être coordonnée par les DRAAF, pour mettre en relation et articuler les actions sur les sujets de recrutements des trois grands réseaux du ministère (DDT(M), DD(ETS)PP, enseignement agricole) dont la DRAAF est tête de réseau au niveau régional.

Il s'agirait notamment d'assurer le relai des orientations et la mise à disposition des outils et formations de la structure nationale ; de définir une stratégie coordonnée de communication vers les candidats potentiels ; d'organiser la représentation efficace du MASA par des personnels capables de parler de tous ses métiers (un réseau d'« ambassadeurs » du ministère), dans les différents forums ou salons des métiers, y compris mais pas seulement les forums de l'emploi public ; de permettre la mise en commun de ressources (supports de communication, répertoire de contacts, liste des établissements d'enseignement et des formations cibles, liste de candidats potentiels...).

L'action prioritaire, car offrant le meilleur rendement pour les métiers « techniques » du ministère, est d'organiser la mise en contact entre les élèves et étudiants de l'enseignement agricole technique et supérieur et les structures du MASA présentes sur le territoire. L'objectif serait de présenter les

métiers et postes du MASA, y compris à travers des stages et embauches d'apprentis, en s'appuyant sur la chance qu'a le ministère de maîtriser un dispositif de formation aux compétences dont il a besoin (écoles vétérinaires, écoles d'ingénieurs agronomes, lycées agricoles<sup>25</sup>...).

L'enjeu n'est pas seulement celui des recrutements rapides, mais aussi celui d'une information qui amènerait l'apprenant après quelques années de travail dans le privé à penser à candidater au sein du MASA. Plusieurs élèves vétérinaires ont par exemple expliqué à la mission que la santé publique vétérinaire était un champ qui les intéressait, mais pas au point de renoncer à exercer quelques années leur vocation de soigner des animaux.

Le développement de réseaux régionaux<sup>26</sup> sur les sujets en lien avec l'attractivité permettrait d'améliorer la connaissance réciproque des services du ministère et de créer de nouvelles relations de travail. Les EPLEFPA ont notamment besoin de connaître tous les métiers du ministère pour en parler aux jeunes et les structures ont besoin de connaître les formations les plus adaptées à leurs besoins, les exigences des référentiels de formation et les contributions attendues d'un maître de stage ou d'apprentissage. Selon les thématiques retenues, les échanges pourraient être enrichis en invitant à certaines réunions du réseau des représentants de l'Éducation nationale, de France Travail, de l'APECITA, des PFRH, des collectivités territoriales...

Ceci serait une nouvelle mission des DRAAF qui devrait être mise en œuvre par des personnes identifiées (par exemple des délégués régionaux à l'attractivité sur le modèle des délégués régionaux à la formation continue).

### **3.1.3. Au niveau local**

Le niveau local est compris comme celui de chaque structure d'emploi : DDI et EPLEFPA, mais aussi DRAAF, directions d'administration centrale et opérateurs.

Ces structures qui sont les recruteuses de proximité ont besoin d'être accompagnées, plusieurs interlocuteurs de la mission lui ont expliqué que recruter en interministériel et sur le marché de l'emploi local était plus difficile que de recruter au sein de corps dont les caractéristiques des agents sont bien connues. Si de nombreux succès valident l'intérêt (en plus de la nécessité) de ces recrutements « en dehors du sérail », les recruteurs expriment le besoin d'être renforcés sur les méthodes de recrutement et la capacité à détecter le potentiel des candidats, et sur la connaissance des pratiques des autres employeurs publics et privés avec lesquels ils sont en concurrence (par exemple tester les « habiletés » selon la méthode de France Travail).

En miroir, il est aussi nécessaire que ces structures participent à l'attractivité du ministère, en veillant à ce que leur management, notamment des contractuels en CDD, fasse de ceux-ci des porteurs d'une image positive du MASA employeur ; en participant à l'effort général pour faire connaître les métiers du ministère à travers des propositions de stage ou d'apprentissage et en autorisant leurs agents à consacrer du temps pour être des « ambassadeurs » de leur métier.

Il serait pertinent d'identifier dans chaque structure un référent, point de contact pour la DRAAF et la structure nationale. Cette mission ne peut pas être confiée au SGCD.

---

<sup>25</sup> En 2023, 46 000 élèves et étudiants ont été diplômés de l'enseignement agricole technique (CAPa, Bac Professionnel, Bac Technologique et BTSa) parmi lesquels 33 000 en formation Bac professionnel et BTSa dont 25 000 dans des filières en lien avec les métiers du MASA (déduction faite des filières Bac Pro Services aux personnes et animation des territoires et Technicien conseil vente) – Source DGER/DeciEA Examen

<sup>26</sup> Dans les grandes régions, la recherche d'efficacité pourrait amener les DRAAF à le structurer en plusieurs réseaux territoriaux.

**R2.** Pour SG, DRAAF, services recruteurs : Définir une stratégie d'amélioration de l'attractivité du ministère et construire une fonction recrutement forte et structurée pour la mettre en œuvre.

Au niveau central, cette fonction, organisée au sein d'une structure de niveau sous-direction, piloterait l'ensemble des modalités de recrutement (concours, mutations interministérielles, contractuels) ainsi que la promotion des métiers et emplois des services et établissements publics du MASA.

Au niveau régional, les DRAAF assureraient le relais de la politique nationale auprès des acteurs locaux et la coordination de leurs actions. L'établissement de liens entre l'enseignement agricole et les services recruteurs du ministère doit être une priorité de ce niveau.

Au niveau local, chaque service devrait être accompagné dans ses recrutements et mobiliser ses agents comme ambassadeurs de l'attractivité globale du ministère.

## **3.2. Identifier les publics cibles et attirer les profils recherchés**

La mission a réalisé une typologie des publics cibles et identifié des pratiques concrètes de communication dont elle recommande le développement.

### **3.2.1. Identifier les publics cibles**

La mission a identifié quatre types de publics cibles qui nécessitent des modes d'approche différents. Le premier est celui des personnes formées aux compétences techniques spécifiques dont a besoin le MASA, notamment compétences agronomiques, vétérinaires et forestières. Ces personnes ont souvent été formées au sein de l'enseignement technique agricole et/ou de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire. C'est de ce public que sont issus les candidats potentiels aux concours d'IPEF (pour les domaines de responsabilité du MASA), d'ISPV, d'IAE, de TSMA et, même si ce champ est en dehors de la mission, de professeurs de l'enseignement agricole dans un certain nombre de matières techniques. C'est aussi de lui que peuvent venir les candidats à de nombreux emplois de contractuels. Ce public peut correspondre à des étudiants encore en formation mais aussi à des jeunes sortis depuis peu de l'école ou encore à des personnes en deuxième partie de carrière et désireuses de réaliser une reconversion. Son intérêt est qu'il est facilement identifiable et « relativement » facile à contacter par des actions ciblées.

Les personnes travaillant ou ayant travaillé au MASA (fonctionnaires comme contractuels) forment le deuxième public. Il est important de valoriser la période de collaboration qui permet de juger la qualité de l'agent, mais tout autant pour l'agent d'apprécier si l'employeur lui convient. Les éléments de management et d'accompagnement présentés aux § 3.4 et 3.5 sont essentiels non seulement dans un objectif de fidélisation, mais aussi pour que les personnes qui quitteraient le ministère, par exemple en fin de contrat, soient intéressées à y revenir et donnent des avis positifs sur le ministère.

Le troisième est celui des fonctionnaires qui servent en dehors du MASA, dans d'autres ministères, des établissements publics de l'État ou dans les fonctions publiques hospitalière ou territoriale, ou qui sortent d'une école interministérielle de formation de fonctionnaires (institut national du service public (INSP), IRA...). Recrutés par le biais de mutations, avec ou sans détachement sur un corps du MASA, ils forment la plus grande partie des fonctionnaires exerçant des fonctions transverses, notamment support, au sein du ministère. Le ministère ne dispose pas d'avantage par rapport aux autres employeurs et il est important qu'il s'insère avec détermination dans les dispositifs

interministériels. En particulier, le recrutement en sortie d'écoles est un enjeu fort de niveau national sur lequel des efforts sont nécessaires pour rester au niveau des autres ministères.

Le quatrième et dernier public est le plus difficile et le plus coûteux d'accès : le grand public. Le MASA est en concurrence avec tous les autres employeurs, et dans ce contexte, il est un petit offreur d'emploi, peu visible. Pour autant, il est nécessaire d'initier une action de fond à cette échelle, pour au mieux créer une bonne image employeur du MASA et au pire limiter les effets d'un bruit de fond défavorable décrit dans la première partie. Pour certains recrutements (numériques par exemple), le ministère n'a d'autre choix que de présenter ses offres d'emplois à ce public large.

### **3.2.2. Communiquer davantage et autrement avec les publics cibles**

Toutes les personnes rencontrées s'accordent pour dire que « nous ne savons pas vendre nos métiers ». Dans un contexte extrêmement concurrentiel, il est urgent de tout mettre en œuvre pour améliorer la connaissance du ministère de l'agriculture et de ses métiers, des postes proposés, de leurs modalités d'accès et de la diversité des parcours professionnels possibles. Cela nécessite la mise en œuvre d'une communication plus offensive, de se doter d'outils et de supports adaptés et de multiplier les vecteurs. Le ministère des Armées ou le ministère de l'Économie et des Finances ont ainsi des stratégies très offensives.

- Pour tous les publics cibles :

La page emploi « Rejoignez-nous ! » du site du MASA constitue une avancée notable en matière de visibilité et donc d'attractivité du ministère. Pour autant, il ne s'agit que d'une première étape, et il y a urgence à ouvrir la possibilité de candidater via l'outil à toute personne en recherche d'emploi et pas seulement aux agents de droits public (titulaires, agents contractuels en CDI des trois versants de la fonction publique) ou à ceux remplissant des conditions particulières (bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés). Il en est de même pour les offres de stage et de contrats (apprentissage et de professionnalisation) dont l'intégration est prévue et qui pourrait utilement embarquer également les « jobs d'été » pour étudiants. D'autres fonctionnalités sont à prévoir, à l'image de ce qui est permis sur le site INRAE Jobs, telles que candidater et transmettre directement CV et lettre de motivation. Enfin, l'ergonomie de la présentation des concours doit être améliorée.

Pour les jeunes générations, l'utilisation des réseaux sociaux est incontournable (Facebook, Instagram, Snapchat...), elle l'est aussi pour les moins jeunes (LinkedIn, Indeed). Ils assurent la diffusion des offres d'emploi ainsi que des témoignages vidéos et en quelques clics permettent de candidater. L'utilisation de ces réseaux n'est pas installée dans les pratiques du MASA, elle est à instaurer et à professionnaliser en s'appuyant sur des compétences en communication dédiées à l'attractivité et aux recrutements.

Même si les réseaux sociaux sont essentiels, les jeunes générations (et les moins jeunes) accordent de l'importance au contact humain, d'où la nécessité d'avoir des échanges directs : participer aux forums/salons des métiers, de l'orientation ou de l'emploi présents sur les territoires, organiser des « Journées portes ouvertes » dans les structures du MASA ou mutualisées sur un territoire pour présenter les métiers et proposer des entretiens. La mise en place de salons virtuels en mode chat à l'image du réseau DISCORD créé par les étudiants de l'Institut Agro Dijon ou l'utilisation de plateformes de rencontre employeurs/candidats qui permettent des échanges directs sont intéressantes. On peut citer les sites <https://www.myjobglasses.com/> qui permet de mettre en contact des professionnels avec des personnes pour leur présenter leur métier, et

<https://www.welcometothejungle.com/fr>, site d'offre d'emploi généraliste qui contient des vidéos de présentation, et sur lesquels les ministères des Armées et de l'Intérieur sont présents.

Qu'ils se réalisent en présentiel ou en distanciel, ces échanges nécessitent de disposer d'un réseau d'« ambassadeurs » formés, capables de parler de leur métier avec passion, mobilisables pour aller à la rencontre des jeunes et répondre à leurs questions sur internet. Plusieurs ministères ont déjà leur réseau d'ambassadeurs (Justice, Armées, Intérieur).

90% des demandeurs d'emplois consultent les sites institutionnels. Les sites des structures se doivent d'être attractifs dans leur contenu et leur présentation. Certains établissements diffusent déjà sur leur site des portraits de jeunes (INFOMA, ENSV), des vidéos, des podcasts ou des supports de présentation tel que le livret<sup>27</sup> conçu par la direction de l'attractivité de la direction générale de l'administration de Guyane. Dans la quasi-totalité des cas, l'accès aux pages spécialisées pour le recrutement se fait par un lien accessible sur la page d'accueil sans « scroller », ce qui n'est pas encore le cas sur le site agriculture.gouv.fr.

D'autres vecteurs, notamment numériques, peuvent être utilisés (Job Teaser, VêtoJob...). Enfin, pour certains publics et emplois (vétérinaires), la presse locale et professionnelle demeure un vecteur important. Aucun canal ne doit être négligé.

La diffusion des offres d'emploi peut encore être amplifiée par l'utilisation des relais institutionnels comme France Travail, l'APEC et l'APECITA, actuellement très peu utilisés. L'APECITA, notamment, pourrait être davantage sollicitée pour assurer des prestations au-delà de la diffusion des offres d'emploi (interventions dans les centres de formation, repérage des compétences, appui aux recruteurs...).

- Pour les apprenants :

Les jeunes de la génération Z qui ne sont pas déjà dans l'emploi ou en recherche d'emploi sont scolarisés dans les établissements publics et privés, relevant du ministère de l'Éducation nationale et du MASA. Les plus jeunes sont en collège, les plus âgés dans l'enseignement supérieur.

Pour les établissements d'enseignement agricole, dont le MASA assure la tutelle, les initiatives de présentation des métiers du ministère aux apprenants sont, lorsqu'elles existent, le fruit de coopérations locales interpersonnelles et ne sont ni institutionnalisées ni coordonnées. Le MASA n'exploite pas son propre vivier. Aussi, il y a une absolue nécessité à s'adresser aux jeunes et adultes en formation, en intégrant dans le processus d'orientation, au même titre que pour les autres métiers, les informations sur les métiers du MASA. Celles-ci, dont la volumétrie, le contenu et le positionnement dans le calendrier de formation sont à adapter selon le public, doivent être délivrées sur des temps de présence obligatoire et associer dans toute la mesure du possible le bureau des élèves ou les associations d'élèves et d'étudiants qui constituent de bons relais. Les apprenants que la mission a rencontrés ont souligné que le couplage avec un temps convivial augmentait l'impact de telles opérations. Les encadrants (professeurs principaux, coordonnateurs, chefs d'établissements et adjoints, directeurs des études et de la vie étudiante...), tout comme les personnes en charge du suivi de l'insertion professionnelle, lorsque cette fonction existe, sont des personnes ressources qui doivent être accompagnées (formations, webinaires...) et outillées (kits, mallettes, dépliants...).

Les stages courts permettent aux employeurs d'être visibles et aux apprenants de découvrir les

---

<sup>27</sup> <https://www.calameo.com/books/0066461027c67ff489f2>

services du MASA. Les stages longs leur offrent l'opportunité de tester s'ils auront envie d'y travailler ou non. Les stages longs tout comme les contrats (d'apprentissage ou de professionnalisation) peuvent déboucher ensuite sur un emploi de contractuel directement ou de manière différée.

Les structures du MASA doivent développer leur capacité à accueillir des jeunes en stage et en contrats. Il s'agit d'un investissement vital, même si l'encadrement des jeunes mobilise des ressources et impose aux structures de s'organiser en conséquence.

Des semaines de stages sont inscrites au référentiel de toutes les formations du collège à l'enseignement supérieur : stages de découverte (3<sup>ème</sup> et seconde générale et technologique), stages « techniques » (baccalauréat professionnel et technologique, BTSA, écoles d'ingénieur...). Des étudiants vétérinaires ont ainsi évoqué l'intérêt de se voir proposer un stage d'immersion en DD(ETS)PP pour en découvrir tous les métiers de santé publique vétérinaire sans se limiter à l'abattoir. Des « jobs d'été » peuvent également être proposés.

La plupart des ministères misent sur le développement de l'apprentissage qui est une manière efficace de constituer un vivier. À titre d'exemple, le MTECT fixe des cibles de recours aux apprentis aux directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL). Au MASA, le développement de l'apprentissage passe par un rapprochement entre les structures employeuses et les EPLEFPA au sein du réseau régional proposé au § 3.1, en associant les écoles de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire. L'enjeu du développement de l'apprentissage est encore accru par le projet, annoncé par le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, de permettre à l'État de proposer directement des CDI à ses apprentis.

Au-delà de l'enseignement agricole, le contact avec les élèves de l'Éducation nationale permet de faire connaître le ministère à un public plus large. Les interventions en collèges et lycées se sont raréfiées au profit de salons de l'orientation. La participation à ces salons semble être la manière la plus efficace pour entrer en contact avec ces élèves et leur présenter via les formations, les métiers et emplois du MASA. Parallèlement, les EPLEFPA entretiennent des relations avec les conseillers d'orientation - psychologues et les professeurs principaux pour présenter l'enseignement agricole, ses formations et ses débouchés. Il conviendrait d'intégrer les métiers du MASA parmi les débouchés présentés.

- Pour les personnes travaillant comme contractuels ou ayant travaillé comme contractuels ou comme titulaires au MASA :

Au-delà de leur donner envie de transmettre une bonne image de l'employeur MASA, il serait intéressant d'organiser le maintien du contact avec les agents qui ont été appréciés. Une « communauté des anciens agents du MASA » pourrait être créée et animée, ce qui suppose la tenue à jour d'annuaires et la diffusion d'informations qui permettraient de leur présenter de manière personnalisée les offres d'emploi et les concours du ministère. Il est nécessaire comme pour les autres publics de communiquer à des moments stratégiques comme par exemple au moment de l'ouverture des inscriptions aux concours. Le ministère des Armées cherche aussi à anticiper les fins de contrat sur moyen d'ajustement et à identifier des offres sur lesquelles attirer l'attention des contractuels concernés.

- Pour les fonctionnaires hors du MASA :

Les PFRH placées au sein des SGAR assurent des missions d'appui, d'animation et d'expertise auprès des services de l'État, sur la base d'une offre de services intégrée répondant aux enjeux RH territoriaux. Elles jouent un rôle essentiel dans la déclinaison territoriale des politiques d'attractivité de la fonction publique, d'emploi public local et de mobilité.

La participation résolue aux démarches de gestion des bassins d'emploi locaux et régionaux, qu'elles impulsent, est indispensable pour être visible par ces populations de fonctionnaires hors du MASA. Les DRAAF pourraient, à travers les réseaux régionaux dont la création est proposée au § 3.1.2, définir la stratégie et organiser la participation des services et établissements du MASA aux démarches de leur région, y compris lorsqu'elles sont d'un niveau territorial plus fin, comme les comités locaux de l'emploi public (CLEP).

- Pour le grand public

Les postes de certains secteurs, notamment informatiques et de communication, ou localisés dans certains territoires peu attractifs, par exemple les personnels administratifs d'EPLEFPA éloignés des centres urbains, ne peuvent généralement pas être pourvus au sein des publics précédents, et une maîtrise minimum des moyens de faire connaître ces postes au grand public est nécessaire, notamment en assurant la « découvrabilité » de la page emploi. Elle suppose une bonne connaissance des prestataires susceptibles d'intervenir, que ce soient des prestataires historiques (France travail, APECITA) ou de nouvelles plateformes numériques. France Travail peut également aider à organiser des stages d'immersion de 5 à 15 jours. France Travail a créé une plateforme « Immersion facilitée » sur laquelle les structures proposent des dates de stage auxquelles les demandeurs peuvent s'inscrire. Le niveau interministériel construit sur certains secteurs, et notamment le numérique, des outils de mutualisation de la mise en visibilité des offres d'emploi de l'État auxquels il serait dommageable de ne pas s'associer avec détermination.

**R3.** Pour le SG/SRH, les DRAAF et les structures employeuses : Améliorer la connaissance du MASA, de ses métiers, des postes proposés et de leurs modalités d'accès auprès de tous les publics, et exploiter pleinement la facilité d'accès du ministère employeur à certains publics :

- présenter les métiers du MASA aux apprenants de l'enseignement agricole ; leur proposer des offres de stages ou de contrats (apprentissage, professionnalisation) ;
- créer et faire vivre une communauté des contractuels et des anciens du MASA ;
- participer activement aux actions interministérielles de gestion territoriale de l'emploi public ;
- déployer une communication grand public plus offensive, en se dotant d'outils et de supports adaptés aux différents publics cibles, en occupant le terrain et en multipliant les vecteurs.

### 3.3. Faciliter les recrutements

La Loi de transformation de la Fonction publique (LTFP) d'août 2019 a élargi les possibilités de recours aux contractuels : les emplois permanents de toutes catégories peuvent désormais être occupés par des contractuels en l'absence de candidature satisfaisante de fonctionnaire<sup>28</sup>, les CDI sont portables entre les différentes fonctions publiques et peuvent être proposés en primorecrutement, des « contrats de projet » peuvent être mis en œuvre. Il est ainsi désormais légalement possible de recruter en CDD de trois ans, voire en CDI des agents contractuels de catégorie B à temps plein, comme par exemple les préposés sanitaires en abattoir. Le nombre

---

<sup>28</sup> L'article L 332-2 du code général de la Fonction publique prévoit notamment la possibilité de recours aux contractuels « lorsque l'autorité de recrutement n'est pas en mesure de pourvoir l'emploi par un fonctionnaire de l'Etat présentant l'expertise ou l'expérience professionnelle adaptée aux missions à accomplir à l'issue du délai prévu par la procédure mentionnée à l'article L. 311-2 », c'est-à-dire après une publication du poste.

d'agents contractuels est en augmentation même si la Cour des comptes indique que les employeurs publics peinent à se saisir de ces nouvelles dispositions<sup>29</sup>. Au MASA, les contractuels occupent ainsi environ 20 % des emplois permanents.

Cette loi permet à l'État de recruter localement les personnels dont il a besoin. Comme pour les entreprises, l'enjeu de former et garder ces personnes en les faisant progresser est fort pour l'État.

Ainsi de nombreux agents contractuels ont vocation à devenir agents titulaires s'ils le désirent, comme l'illustre la part très importante de « faux externes », c'est-à-dire d'agents contractuels en poste mais n'ayant pas encore l'ancienneté requise pour passer un concours interne, dans les recrutements de TSMA ou d'ISPV. Préparer ces candidats aux concours est essentiel et faire connaître l'existence de ces concours et d'un accompagnement pour leur préparation serait un facteur important d'attractivité.

Les possibilités d'utilisation de CDI élargies par la LTFP sont une autre voie de pérennisation de l'engagement auprès de l'État pour ceux qui ne sont pas intéressés par le statut du fonctionnaire, du fait notamment des contraintes de formation et de mobilités, et se satisfont de rester à long terme dans leur poste.

Le recrutement de contractuels devient donc une voie essentielle d'accès aux emplois et aussi aux corps du MASA.

### **3.3.1. Simplifier et déconcentrer les recrutements de contractuels**

La plupart des interlocuteurs rencontrés a fait état de difficultés, notamment le plus souvent:

- des délais supérieurs à 3 mois entre le premier envoi des pièces et l'obtention du contrat ;
- une dizaine de pièces à fournir avant la signature du contrat ;
- des renouvellements de contrat nécessitant une parution d'ouverture de poste à chaque fois et une information sur le renouvellement ou non de leur contrat rarement donnée aux contractuels avant le délai réglementaire minimal de 2 mois ;
- des difficultés de paie se répétant lors des renouvellements de contrat, les contractuels pouvant se retrouver sans salaire pendant 3 mois.

L'ensemble de ces éléments génère des inquiétudes et peut conduire à des démissions.

Par ailleurs, la mise en place des SGCD et du Secrétariat général aux moyens mutualisés (SGAMM) d'Ile de France a pu être décrite comme à l'origine d'un allongement des délais et d'une perte de fluidité.

Au-delà de ces éléments, les contractuels sont recrutés sur un marché de l'emploi local où les employeurs publics et privés sont à égalité. De ce fait, la connaissance du marché de l'emploi local, des rémunérations et plus généralement des conditions d'embauche qui y sont pratiqués sur les métiers mobilisant les compétences recherchées, y compris par les employeurs privés est indispensable pour s'y adapter et rester compétitif. La mission a entendu à plusieurs reprises que le MASA est concurrencé par ses délégataires (VERITAS, FREDON par exemple) dont les salariés sont mieux payés et mieux équipés que ses agents pour un travail comparable. Ces délégataires ne manquent d'ailleurs pas de leur proposer des emplois. Si les récentes revalorisations des référentiels de rémunération des contractuels B puis A ont apporté une réelle bouffée d'oxygène aux services recruteurs, elles ne répondent pas aux besoins pérennes d'adaptation territorialisée aux évolutions

---

<sup>29</sup> <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique-bilan-detape>

des marchés de l'emploi, qui nécessitent une organisation dédiée (§ 3.1.1.).

Suite à la comparaison avec d'autres ministères, la mission propose les actions suivantes :

- déconcentration totale quelle que soit leur durée des CDD, non seulement pour les DDI, mais aussi pour les DRAAF et les EPLEFPA. Les retours du ministère de l'Intérieur et du MTECT qui ont déjà mis en place cette déconcentration sont très positifs. La gestion de la saturation sans dépassement du plafond d'emplois y est réalisée par le biais d'un suivi de gestion renforcé, moins coûteux et plus efficace que le contrôle *a priori* de chaque recrutement ;
- formalisation et publicité d'une doctrine de recrutement construite en partenariat entre SRH et responsables de programme budgétaire précisant clairement et simplement les critères de rémunération, la reprise d'ancienneté, la durée des CDD et les conditions de mise en œuvre de CDI ainsi que la durée de la période d'essai. La mission plaide pour que, à l'instar d'autres ministères, le MASA se saisisse des possibilités ouvertes par la LTFP pour offrir des contrats attractifs et diminuer la charge administrative d'élaboration des contrats : sur emplois permanents, proposer dès le départ des contrats en CDD de 1 à 3 ans (la durée pouvant être dans ces limites ajustée aux souhaits de la structure et de la personne recrutée), proposer un CDI dès le premier renouvellement, et dès le recrutement sur les métiers en tension (tout en ne s'interdisant pas un CDD si c'est le souhait de l'agent). En contrepartie, le recruteur de proximité devra pleinement utiliser la période d'essai pour mettre fin au contrat d'un agent qui ne donnerait pas satisfaction dans son poste. Elle plaide aussi pour inclure des éléments d'appréciation du marché local de l'emploi pour définir la rémunération possible pour un contractuel, cela paraît par exemple indispensable en Ile-de-France ;
- réduction des délais de validation et de signature des contrats, en réduisant chaque phase du processus, notamment par la limitation du nombre d'avis demandés. Le ministère des Armées se donne par exemple 5 mois maximum entre la publication de l'offre d'emploi et l'arrivée effective sur place du candidat retenu ; 42 jours maximum entre le choix du candidat et la signature du contrat. Le recruteur de proximité doit pouvoir informer de ces délais le candidat dès qu'il le retient ;
- identification et transmission des seules pièces indispensables à la rédaction du contrat puis pour la réalisation de la paie, en se basant sur le nombre de pièces plus faible demandé par d'autres ministères du périmètre de l'administration territoriale de l'État (ATE) ;
- exploration avec les autres administrations concernées des voies et moyens pour éviter de republier lors de son renouvellement le poste d'un contractuel donnant satisfaction et pour raccourcir le délai entre la signature du contrat et la première paie. À ce jour une avance sur salaire de 80 % est généralement pratiquée pour compenser les délais de mise en place de la paie, actuellement d'au moins deux mois.

**R4.** Pour le SG (SRH et RAPS) et les responsables de programme : Améliorer l'efficacité des recrutements de contractuels :

- formaliser et diffuser une doctrine de recrutement des contractuels claire, simple et plus adaptée au marché de l'emploi ;
- donner une plus grande marge de manœuvre à tous les services recruteurs du MASA, en particulier par la déconcentration de tous les recrutements en CDD ;
- simplifier les procédures de recrutement et de mise en place de la paie pour en réduire les délais.

### 3.3.2. Lever les freins au recrutement de titulaires sur des postes du MASA

Face aux difficultés de recrutement dans certains territoires et services (§ 2.1.2), le passage sur des postes peu attractifs du fait de leur localisation géographique ou de leur difficulté devrait être valorisé et reconnu.

Les notes de service SG/SRH/SDCAR/2019-488 du 03/07/2019 relative au classement des postes au titre du parcours professionnel et SG/SRH/SDCAR/2023-411 du 27/06/2023 sur les règles de gestion relatives au RIFSEEP doivent être revues de façon cohérente avec l'objectif d'améliorer la situation des postes peu attractifs par une amélioration de leur classement à ces deux titres. En particulier, le nombre de postes prioritaires dans les services les moins attractifs pourrait être augmenté, de même que ceux de chargés de mission à enjeux dans les DRAAF et DAAF qui rencontrent des difficultés. Le classement des postes d'encadrement en abattoir ou en SIVEP, de chef de service et d'adjoint en santé et protection animales ou de direction en EPLEFPA<sup>30</sup>, qui ont tous été identifiés par des rapports récents du CGAAER<sup>31</sup>, pourrait également être amélioré.

Ceci peut amener à augmenter la cotation des postes dans les territoires en grande difficulté de recrutement par rapport à leurs équivalents dans des territoires attractifs, pour reconnaître le service rendu à l'administration par un agent qui prend ce poste et éviter qu'il ne soit pénalisé dans son évolution de carrière : un poste « banal » dans un territoire difficile peut être aussi complexe et qualifier autant pour des responsabilités supérieures qu'un « gros » poste dans un territoire « calme ».

La mission constate de plus certaines situations où la requalification de postes pourrait être légitime et permettrait par la même occasion d'augmenter leur attractivité. On peut par exemple penser, au sein des DD(ETS)PP, à un rapprochement des structures d'emploi des services vétérinaires, avec beaucoup d'agents de catégorie B, et des services concurrence, consommation, répression des fraudes, où les agents de catégorie A sont plus nombreux, ou, au sein des EPLEFPA, à des agents de catégorie C chargés de missions de B.

Il serait aussi utile de rechercher avec les autres administrations concernées les moyens d'élargir l'accès au remboursement des frais de changement de résidence vers les territoires manquant d'attractivité (notamment ultramarins vu les coûts engendrés) afin de ne pas ajouter des coûts importants aux facteurs de faible attractivité de ces territoires : remboursement pour les affectations en sortie d'école et réduction à 3 ans de la durée en poste pour ouvrir le droit à ce remboursement. Des incitations spécifiques aux territoires ultramarins peu attractifs pourraient aussi être recherchées, notamment en jouant sur l'indemnité de sujétion géographique.

Pour réaliser une mobilité vers le MASA en venant d'un autre ministère, les délais sont souvent importants entre l'accord de mobilité et la prise effective de poste avec détachement au MASA : « cela prend un temps infini entre le moment où on a l'avis favorable et le moment où on arrive en poste : on se perd dans les méandres du MASA ». Des situations où il a été impossible d'obtenir une fiche financière, et donc d'informer le candidat retenu du montant de sa rémunération, ont été indiquées à plusieurs reprises aux missionnés. Il apparaît indispensable de fournir une information exacte au candidat sur son montant de rémunération (essentiellement régime indemnitaire de fonctionnaire) dans un délai court, afin d'éviter que l'incertitude le conduise à renoncer à sa candidature.

---

<sup>30</sup> cf. annexe 11

<sup>31</sup> Rapports n° 22055, 22058 et 22079

Enfin, tous les freins, statutaires ou de frilosité face à des mutations entre secteurs du MASA, au recrutement de personnes compétentes, rendent difficile le pourvoi des postes et dégradent l'image de la gestion des carrières au sein du ministère, avec des effets sur l'attractivité. La politique de détachement doit aller dans le sens d'une levée de ces freins, par exemple favoriser l'accès des membres des corps enseignants et d'éducation aux postes des autres secteurs par des détachements dans le corps des attachés ou des IAE.

### **3.3.3. Améliorer les modalités d'entrée comme titulaire au MASA**

La mission a réalisé de nombreux entretiens auprès d'élèves des diverses écoles de formation des futurs fonctionnaires de différents corps que l'on retrouve au MASA. Ces entretiens ont été très riches, ils illustrent le fait que l'entrée dans les corps se produit de plus en plus en cours de carrière (et non en sortie de formation), souvent après une première expérience comme contractuel. L'enjeu de mettre en place un dispositif d'entrée au MASA (concours, formation, première affectation) adapté à cette évolution, est donc réel. Cela permet à la mission de proposer quelques pistes à explorer.

- Sur l'organisation matérielle des concours

Quels que soient les concours pour l'accès aux différents corps du MASA, on retrouve de façon constante la nécessité de resserrer les calendriers entre la date d'ouverture des inscriptions et la date de publication des résultats suite aux épreuves écrites d'admissibilité puis orales d'admission. Des concours qui s'étalent ainsi sur plus de 6 mois voient « s'évaporer » une partie des inscrits car les candidats cherchent et trouvent d'autres emplois dans un laps de temps aussi long. Un « tracing » des inscrits peut permettre des relances mais ne suffit pas.

De même, les modalités d'inscription devraient être plus simples et plus rapides pour ne pas décourager les candidats potentiels (les recruteurs privés cherchent à ce qu'une candidature soit déposée en 3 minutes sur un smartphone, et c'est le référentiel par rapport auquel le candidat juge l'ergonomie de son inscription).

Le choix des dates des épreuves et de leur préparation doit prendre en compte la faisabilité par rapport à l'obtention des diplômes ainsi que par rapport à des concours comparables organisés dans d'autres administrations et, pour les métiers où cela existe, aux calendriers habituels de recrutement des entreprises privées.

Les concours gagnent à être regroupés en ouvrant sur des postes au MASA mais aussi sur des postes dans les établissements publics (Office national des forêts (ONF), France AgriMer, INAO, Agence de Services et de Paiements, IGN par exemple pour des postes de techniciens).

- Sur l'organisation des formations d'entrée dans le corps et de la première affectation

Disposer d'un temps suffisant entre la communication sur le succès au concours et le début de la formation initiale du corps pour avoir le temps de s'organiser d'un point de vue personnel est souvent indiqué comme un point d'amélioration essentiel, notamment par les lauréats qui ont une famille, a fortiori des jeunes enfants.

De manière générale, pour une population plus âgée et souvent chargée de famille, la formation loin de leur domicile familial pour une durée courte et sans savoir quelle sera la localisation de leur poste après celle-ci est extrêmement pénalisante, et pas seulement pour des questions de coût. Il convient donc, pour limiter ces difficultés de mener une réflexion d'ingénierie pédagogique visant l'individualisation des parcours de formation grâce à un positionnement et à une reconnaissance des acquis de l'expérience et le développement d'une partie des enseignements en distanciel.

Parallèlement des solutions d'hébergement gagneraient à être proposées aux élèves et stagiaires. Il pourrait valoir la peine d'étudier l'opportunité de formations par alternance entre la structure d'affectation future (qui serait donc connue très tôt) et l'école. Cela permettrait notamment au futur agent d'organiser sa vie et son logement avec des perspectives de plus longue durée (formation et durée du premier poste), de bénéficier de frais de déplacement pour les périodes de présence à l'école et de coupler une formation générale du corps à une préparation à la prise de premier poste. Des différents entretiens réalisés avec des élèves fonctionnaires, on retient en tout état de cause le souhait de se voir proposer le plus tôt possible une liste de postes comportant plus de postes que de sorties d'école à affecter. Ceci peut permettre un échange entre les futurs sortants d'école et les futurs service d'accueil potentiels (éventuellement sous forme de « job dating »).

- Sur le dispositif statutaire de recrutement dans les corps

Il est nécessaire d'adapter le dispositif réglementaire de recrutement dans les corps pour l'adapter aux attentes des nouvelles générations qui ont été décrites dans les 2 premières parties et plus généralement à la configuration du marché de l'emploi.

Il conviendrait que, pour chaque corps, plusieurs voies d'accès complémentaires soient mises en place.

D'une part, la voie généralement historique de l'accès en sortie de formation scolaire ou universitaire devrait être maintenue, et accompagnée par un accès de type « prépa et concours talents », ce qui pour certains corps demande une disposition législative, de manière à élargir le champ de recrutement et à contribuer à la diversité sociologique de l'administration. Les conditions de diplômes exigées pour concourir mériteront d'être réinterrogées pour permettre aux candidats ayant des compétences utiles au ministère de s'inscrire au concours (par exemple ouvrir le concours autres écoles des ISPV à tous les ingénieurs agronomes et agroalimentaires et envisager une voie agroalimentaire pour recruter les IAE).

D'autre part, une voie d'accès en cours de carrière ouverte sans condition d'emploi préalable par l'État, du type « troisième concours », devrait être systématiquement ouverte, à l'exemple du concours externe du corps des ISPV<sup>32</sup>. Les conditions de reprise d'ancienneté mériteront d'être réexaminées du point de vue de leur contribution à l'attractivité de ces concours.

Enfin, les accès par concours interne devraient être ouverts, dans tous les corps, aux contractuels ayant exercé des missions du corps pendant une durée suffisante.

Par ailleurs, la mission attire l'attention sur l'intérêt des concours externes sur titres et travaux pour intégrer des compétences particulières et des agents à profils particuliers d'experts/spécialistes, et des modalités spécifiques de recrutements de personnes handicapées.

La possibilité de pourvoir des places non pourvues par un concours sur un autre doit être aussi développée que possible.

Un des éléments de réticence à passer des concours en cours de carrière est la crainte de quitter son environnement géographique (amical, familial, aspect encore plus contraignant dans le cadre de familles recomposées). L'utilisation, quand c'est possible, de concours nationaux à affectation locale renforcerait l'attractivité de ces concours.

---

<sup>32</sup> 41,5% des praticiens vétérinaires ont quitté le métier à moins de 40 ans en France en 2020. Sachant que l'inscription à l'Ordre est obligatoire pour exercer la médecine des animaux en clientèle, on constate également que 20% des nouveaux diplômés des écoles nationales vétérinaires ne s'inscrivent pas à l'Ordre. Cf. Consultation des vétérinaires sur leurs raisons de ne pas pratiquer la médecine des animaux en clientèle – Thèse vétérinaire de Floriane CHAPUIS – Juillet 2023.

Le salaire d'entrée dans un corps de titulaire peut également constituer un élément d'attractivité. L'analyse de la répartition de l'ouverture de postes au concours du corps de technicien entre le premier grade et celui de technicien principal devrait aussi être menée sous cet angle. Le MTECT a ainsi choisi depuis une dizaine d'années de recruter ses techniciens supérieurs du développement durable directement au grade de technicien principal, avec une rémunération supérieure à celle du premier grade.

L'annexe 10 propose des déclinaisons de l'ensemble de ces principes pour différents corps.

**R5.** Pour le SG/SRH : Favoriser le recrutement de titulaires dans les corps et sur les postes du MASA :

À brève échéance :

- optimiser l'organisation et le calendrier des concours actuels ;
- développer le recours aux concours nationaux à affectation locale ;
- définir une politique d'accueil en détachement qui encourage les candidatures entre secteurs du MASA et en interministériel ;
- attirer des fonctionnaires d'autres ministères en s'impliquant pleinement dans les démarches interministérielles portées par les PFRH et dans les recrutements en sortie d'écoles interministérielles.

À moyen terme :

- ouvrir plus largement les possibilités de candidater aux concours par l'élargissement de la liste des diplômes requis ;
- créer pour tous les corps des concours ouverts à des candidats en cours de carrière, qu'ils soient ou non agents contractuels de l'État ;
- faire évoluer les modalités de formation et de première affectation, notamment pour accompagner la montée en puissance du nombre de candidats ayant des contraintes familiales.

### **3.4. Fidéliser les agents et en faire les porteurs d'un image positive**

La fidélisation peut être définie comme la capacité d'une organisation à maintenir de façon durable l'attachement de ses salariés. Cette capacité a des conséquences sur leur engagement et leur motivation, elle conditionne leur performance et contribue au climat social de la structure.

Outre les pratiques managériales et les critères de qualité de vie au travail évoqués § 3.5, l'accompagnement des agents est important car il témoigne de l'attention que leur employeur leur accorde, ce à quoi les salariés sont sensibles. Une réflexion spécifique s'impose pour les postes peu attractifs.

#### **3.4.1. Optimiser et valoriser l'accompagnement des agents**

Plusieurs moments de la gestion RH sont des moments clés : l'arrivée (onboarding<sup>33</sup>), les retours et les départs (offboarding<sup>34</sup>) de la structure. Il existe une littérature importante sur le sujet à laquelle il est possible de se référer.

Les arrivées doivent être anticipées et faire l'objet d'une procédure permettant aux nouveaux arrivants de se sentir attendus et rapidement à l'aise : poste de travail prêt et fonctionnel (mobilier,

---

<sup>33</sup> Accueil et intégration

<sup>34</sup> Accompagnement du salarié lors de sa sortie de l'entreprise

ordinateur, accès au réseau informatique...), équipes prévenues de l'arrivée, livret d'accueil, badge d'entrée et carte de cantine remis, programme des premiers jours détaillé (entretiens, visite des locaux...), accompagnateur(s) interne(s) désigné(s) (tuteur, parrain...). Un accueil et une intégration réussis facilitent la prise de poste et l'adaptation au nouvel environnement de travail, rendent plus rapidement opérationnel et favorisent l'engagement futur et la fidélisation. Le premier jour reste souvent gravé dans les mémoires. Au niveau national (SRH et directions d'administration centrale) et au niveau des territoires (services déconcentrés et EPLEFPA) un parcours de découverte des services et des structures du MASA pourrait être organisé pour les nouveaux entrants, ainsi qu'une session annuelle de regroupement des nouveaux.

Les départs doivent être acceptés comme une étape normale d'un parcours professionnel. Qu'ils soient occasionnés par une démission ou une fin de contrat, il faut les accompagner : entretien avec le manager pour échanger sur le retour d'expérience de l'agent et comprendre les raisons du départ, temps convivial pour marquer le départ, maintien d'un contact si approprié et souhaité... L'objectif est de préserver une relation de qualité afin de donner au collaborateur l'envie de revenir et de contribuer à la bonne image de la structure. Le ministère des Armées se montre très attentif à l'offboarding, notamment pour qu'après un parcours à l'extérieur du ministère les contractuels y reviennent.

Les retours nécessitent aussi une attention particulière et doivent faire l'objet d'un accueil au même titre qu'une première arrivée, car la structure et le salarié ont changé et cela nécessite une nouvelle adaptation.

Aux côtés des encadrants de proximité, plusieurs entités interviennent dans l'accompagnement des agents du MASA :

- le SRH est porteur des actions de formation continue dont les sessions de préparation aux concours. Il met en place l'action sanitaire et sociale ministérielle et pilote le réseau des assistants de service social ;
- le RAPS, joue un rôle de conseil aux agents pour leur promotion et l'évolution de leur carrière. Il est également le premier prescripteur en matière d'accompagnement. Les IGAPS ont dans leur périmètre tous les agents du MASA à l'exception des enseignants (ils interviennent néanmoins auprès des enseignants qui souhaitent changer de carrière) ;
- le PAMS met en œuvre les actions d'accompagnement auprès d'agents ou de collectifs de travail (coachings individuels et d'équipe, séances de co-développement...). Centré sur les personnels d'encadrement, son périmètre s'étend à d'autres catégories lors notamment d'accompagnements d'équipes ;
- la DGER, en s'appuyant principalement sur l'Inspection de l'enseignement agricole (IEA), l'Institut Agro Dijon et l'École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA), organise l'accompagnement des personnels enseignants et de direction des EPLEFPA ;
- la DES organise, en lien avec la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), le conseil et l'accompagnement de carrière des agents de l'encadrement supérieur<sup>35</sup> et y participe.

Sur le plan de la structuration, les acteurs de l'accompagnement du MASA sont en place

---

<sup>35</sup> Définis par l'article L412-1 du Code général de la Fonction publique et le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022 en portant application

(SRH/DES/RAPS/PAMS/IEA) et le dispositif monte en puissance avec la consolidation des effectifs de la DES et du PAMS notamment. Il s'agit d'un facteur d'attractivité qui mériterait d'être mis davantage en avant. Les interconnexions qui s'établissent entre les entités doivent intégrer l'inspection de l'enseignement agricole (IEA) qui assure les rendez-vous de carrière des enseignants qui représentent un vivier important.

Une mise en réseau de tous les acteurs de l'accompagnement du MASA, y compris l'IEA, permettrait d'optimiser les actions de repérage et de valorisation des talents (notamment agents contractuels et enseignants).

### **3.4.2. Assouplir les règles de gestion pour les emplois peu attractifs**

La fidélisation dans les corps et quasi-statuts de contractuels du MASA ne semble pas aujourd'hui un problème majeur (annexe 8). Par contre, la fidélisation sur les postes peu attractifs est une difficulté largement rencontrée qui mérite une réflexion qui dépasse le cadre d'un rapport sur l'attractivité mais dont il est possible de donner quelques axes.

Il faut d'abord éviter de créer des situations vécues comme des assignations à résidence. Le réflexe, parfois rencontré, de garder le plus longtemps possible les agents sur leurs postes quand on sait qu'ils seront difficiles à remplacer, est contre-productif et aggrave la difficulté à attirer sur ces postes. De manière générale, une structure qui a la réputation qu'on en sort dans de bonnes conditions est attractive. Il convient donc de ne pas confondre les questions d'attractivité et de fidélisation en demandant aux agents de rester plus longtemps sur des postes non attractifs.

Mener et rendre visible une réflexion sur la durée pendant laquelle il est légitime qu'un agent reste en poste et aider les agents qui souhaitent changer de poste après cette durée à le faire, serait nécessaire. L'état d'esprit des jeunes sur leur première affectation a changé. De plus, une sorte de contrat social implicite selon lequel un fonctionnaire allait en premier poste là où on lui disait, mais pouvait au bout de quelques années (3 à 5 généralement) obtenir à coup presque sûr un poste dans une zone qu'il souhaitait, *a fortiori* lorsque son premier poste était particulièrement peu attirant, n'est plus valable. La faible disponibilité de postes vacants du fait des schémas d'emploi et la modification de la logique de recrutement dans les postes, notamment par l'interministérialisation des directions départementales et la promotion de mutations interministérielles dans des bassins d'emploi administratifs, ont en effet grippé ce système en réduisant les possibilités de mutation géographique et, de ce fait, l'enjeu d'avoir un « bon » premier poste est devenu beaucoup plus important qu'il y a 20 ans. Mettre en évidence qu'un « mauvais » premier poste se traduit par un accompagnement efficace pour trouver un « bon » second poste au bout d'une durée connue (entre autres par la mise en place de « priorité subsidiaire d'affectation » comme au ministère de l'Intérieur) serait donc un enjeu important pour concilier attractivité et pourvoi des postes par des jeunes fonctionnaires en sortie de formation.

Les règles de gestion pour les promotions de grade mettent souvent l'accent sur les mobilités géographiques, structurelles ou fonctionnelles. Les modalités d'affectation pour les promotions de corps ne garantissent pas souvent un poste à proximité du poste antérieur. Le résultat en est que, pour ne pas être pénalisés dans le déroulement de leur carrière, des agents qui ne le souhaitent pas se retrouvent incités à quitter des postes où il sera difficile de les remplacer.

Si les mobilités sont indéniablement des facteurs clés pour développer les compétences, et sont incontournables pour les agents ayant de grandes ambitions, on peut s'interroger sur l'intérêt pour le ministère employeur d'inciter un agent, qui se satisfait de rester sur un poste où il sera difficile de

le remplacer, à effectuer une mobilité pour obtenir une promotion.

Le parcours de carrière pourrait également être favorisé par l'instauration d'un bonus pour les avancements et promotions des agents ou encore par l'assouplissement des règles relatives à certains avancements (possibilité de changement de grade sans changer de domaine technique, sur place par exemple).

Des assouplissements aux règles de mobilité préalables aux promotions pourront être mises en place pour les agents affectés sur des postes peu attractifs, au vu des enjeux propres des territoires et secteurs d'emploi<sup>36</sup>. L'identification de ces postes à une granularité « structure/territoire/métiers » est nécessaire, elle pourrait être menée et mise à jour sur la base des données de contrôle de gestion et des mobiloscopes (annexe 7). Ce travail a par exemple déjà été fait pour identifier les 15 départements ayant le plus de difficultés à pourvoir les postes en abattoirs.

**R6.** Fidéliser les agents en misant sur l'accompagnement et en traitant spécifiquement le cas des agents sur des postes peu attractifs pour que chacun soit porteur d'une image positive du ministère et de son poste :

Aux structures employeuses : soigner les étapes clés de la gestion RH (arrivées, départs, retours) et changer de regard sur les départs (les accepter, les accompagner et les anticiper) ;

Aux acteurs de l'accompagnement (SRH/DES/RAPS/PAMS/IEA) : réfléchir à un fonctionnement en réseau permettant de repérer et valoriser plus efficacement les talents (y compris parmi les enseignants et les contractuels) ;

Au SG/SRH : communiquer davantage sur le dispositif d'accompagnement vis-à-vis des publics cibles et élaborer une doctrine concernant les postes peu attractifs : durée des premières affectations et perspectives en termes de mutation des agents concernés ; possibilité de promotion sans mutation géographique pour les agents en poste.

## 3.5. Accompagner les changements sociologiques

### 3.5.1. Les changements managériaux

L'attractivité des services et des métiers du MASA passe aussi par un management adapté aux attentes des personnes que l'on souhaite recruter, notamment des jeunes générations (§ 1.2 et 2.4). Cela repose sur un management de proximité attentif à ces attentes, mais demande aussi une prise en compte dans le cadre du pilotage global des processus du ministère.

- 3.5.1.1. Le management de proximité.

La qualité du management de proximité a un impact indéniable, notamment via le bouche à oreille, sur l'attractivité d'un poste.

Le management doit être attentif aux moments clés identifiés au § 3.4.1, les organiser et y participer : accueil des nouveaux agents, départ des agents. Avant même ces moments, il doit être capable de bien recruter, à la fois bien « vendre ses postes » et bien choisir parmi les candidats, ce qui, vu

---

<sup>36</sup> Pour illustrer l'importance d'une réflexion au cas par cas : Les territoires ruraux peu attractifs sont généralement aussi des petits bassins d'emploi administratifs, et la possibilité de mutations seulement fonctionnelles y est largement théorique, ce qui peut justifier un assouplissement sur le principe de mobilité. Bien que ce soit aussi un territoire peu attractif, la situation en Ile de France est toute autre, les possibilités de mutations fonctionnelles ou structurelles y sont nombreuses et seule la difficulté de recruter sur un secteur d'emploi stratégique justifierait un assouplissement sur les mobilités exigées.

l'élargissement des publics cibles, demande compétence, temps et énergie, « l'attractivité ne fonctionne que si les employeurs directs savent recruter ».

Il doit tenir compte des attentes des « nouveaux salariés » et adopter une attitude de bienveillance générale ; être accessible et intéressé au travail des agents ; leur faire confiance et leur laisser des possibilités d'initiative une fois les objectifs fixés tout en leur garantissant une possibilité de réassurance auprès de la hiérarchie ; veiller à répondre quand c'est justifié à leur besoin de reconnaissance, en leur fournissant un retour individuel et collectif ; donner tout son sens à l'action du service en s'appuyant sur une communication interne de qualité qui ne laisse personne de côté ; veiller à la construction d'un esprit d'équipe et à la qualité de l'ambiance de travail.

Le management doit anticiper les événements pour organiser leur gestion et diminuer le stress des agents (gestion des départs, organisation des suppléances...).

Il doit se montrer courageux et équitable, c'est d'autant plus important qu'il faut contredire la mauvaise image de l'administration qui serait un lieu où certains travaillent peu, où les autres compensent et où, au final, tout le monde a la même rémunération « Sanctionner les mauvais, c'est récompenser les bons ».

Ces principes se traduisent naturellement dans des recrutements où l'on fait confiance à des jeunes motivés sans exiger systématiquement une personne immédiatement opérationnelle, dans des modalités flexibles d'organisation du travail (horaires, télétravail, temps partiel) et une attention à la vie personnelle des agents (charte des temps établie et respectée), par une manière de donner des instructions qui fasse confiance à l'intelligence et aux capacités (indiquer la stratégie globale, donner des instructions claires sur les résultats à atteindre et définir un champ de responsabilité de l'agent pour y répondre), par des délais de validation rapides, par l'association des agents aux évolutions du cadre de travail et par un investissement dans les conditions de travail (§ 3.5.2).

- 3.5.1.2. Le pilotage global des processus.

Dans son discours du 12 mars 2024 à l'occasion de la rencontre des cadres dirigeants de l'État, le Président de la République appelle, dans un contexte de crises multiples qui se succèdent, à simplifier les procédures, diminuer les délais, déconcentrer la gestion des ressources humaines et des moyens budgétaires, associer et responsabiliser les acteurs de terrain. Il souligne que le nombre de textes trop élevés produits au niveau des administrations centrales « conduit à une taylorisation des agents sur le terrain » et parle même d'une « forme de maltraitance administrative collective que nous nous infligeons à nous-mêmes ».

Le Haut-commissariat au Plan souligne de son côté<sup>37</sup> que les technologies numériques d'organisation du travail tendent à pousser à l'extrême les principes tayloristes, à travers le contrôle ou le suivi exercé par des systèmes informatiques.

On ne saurait mieux mettre en évidence le fait que le management de proximité est extrêmement contraint par des décisions prises et des outils mis en place au niveau central, notamment du point de vue du niveau d'autonomie qu'il peut laisser aux agents. La confiance qu'il leur accorde n'est opérante que dans la mesure où l'échelon central est prêt à en accorder autant ; sinon, elle n'a aucun effet concret ni sur la manière de travailler, ni sur l'attractivité de son service.

Force est de constater que de nombreux postes du MASA sont très encadrés par une réglementation pointilleuse et des logiciels métiers qui laissent une très faible marge d'autonomie, que ce soit la

---

<sup>37</sup> « La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail » Haut-commissariat au Plan octobre 2023 p 36

gestion de la PAC et le logiciel ISIS ou le domaine sanitaire et les logiciels SIGAL/RESYTAL. Le niveau de contrôle sur les actes RH est lui aussi très élevé et se traduit par des délais de validation longs pour des actes de tous niveaux : remboursements de frais de déplacement, attribution d'heures de récupération, recrutement...

La mission est consciente que des contraintes, notamment la réglementation européenne, pèsent sur la mise en œuvre des politiques du ministère et contribuent à cette situation. Pour autant, la comparaison avec d'autres ministères soumis à des contraintes similaires laisse penser qu'il est possible de faire mieux. Des exemples qui ont été donnés à la mission portent sur la différence d'état d'esprit entre l'instrumentation très stricte des inspections par RESYTAL, outil informatique de la DGAL, et celle de SORA, outil de la DGCCRF, qui laisse plus de marge à l'inspecteur<sup>38</sup>, ou sur la déconcentration plus grande des actes RH de la quasi-totalité des ministères.

La mission plaide donc pour que les directions d'administration centrale tiennent compte de préoccupations relatives à l'autonomie des agents, notamment des services déconcentrés, lors de l'implémentation de réglementations ou d'outils informatiques, pour ne pas nuire à l'attractivité des postes où sont mises en œuvre concrètement les politiques dont elles sont responsables.

De manière plus générale, elles gagneraient à chercher à créer des contenus de postes intéressants et des conditions de travail satisfaisantes.

### **Utiliser des laboratoires d'innovation pour l'attractivité du MASA**

Les jeunes générations expriment le besoin de disposer de marges de manœuvre pour exprimer leur créativité, tout en ayant une possibilité de réassurance auprès de leur hiérarchie. Cela conduit certains auteurs, comme Elodie Gentina, à promouvoir un management par « le vide encadré ». Il s'agit concrètement de définir un espace de responsabilité clairement défini au sein duquel on fait confiance à l'agent et à sa créativité sans lui donner d'instructions précises mais en restant disponible pour l'appuyer.

Les dispositifs de laboratoires d'innovation publique, soutenus par la DITP, et d'incubateurs de services numériques, soutenus par la DINUM, veulent faciliter l'émergence et l'expérimentation de projets concrets, à l'initiative des agents, en s'appuyant sur une logique d'« intraprenariat », où l'agent à l'origine du projet est mis en responsabilité avec un appui méthodologique et technique du laboratoire ou de l'incubateur. Ces structures permettent de fournir à l'« intrapreneur » des modalités de travail basées sur la mise en responsabilité et la confiance et sont conçues pour fournir rapidement des « livrables » dont l'utilité est rapidement vérifiée. Leur fonctionnement correspond donc parfaitement aux attentes de la génération Z.

Le développement, initié au sein du MASA, de ce type de structures est donc aussi un enjeu de ressources humaines, valorisable en terme d'attractivité, en communiquant sur les projets qui auront été menés et réussis pour donner du MASA l'image d'un employeur qui sait faire confiance à ses agents et à leur inventivité.

### **3.5.2. La qualité de vie au travail**

La qualité de vie au travail doit être une préoccupation majeure du directeur de la structure et du manager de proximité dans ses domaines de responsabilité. C'est cette qualité de vie au travail qui fait clairement la différence entre deux structures comparables en matière d'attractivité.

Elle doit s'entendre au sens large. Elle comprend en plus du cadre strict du local où travaille l'agent tout ce qui est autour.

---

<sup>38</sup> Ces inspections sont réalisées au sein des mêmes DD(ETS)PP par des équipes proches et relèvent de réglementations européennes voisines.

Les locaux communs comme des salles de réunion agréables et en nombre suffisant, des locaux de convivialité plaisants et bien aménagés, des douches à disposition... contribuent à un espace de travail agréable.

Le lieu de restauration est souvent évoqué par les agents même les plus jeunes : il doit être proche, de qualité et peu onéreux (prise en charge partielle par l'employeur). Amener son repas tous les jours pour manger seul dans son bureau ne favorise pas la convivialité et les échanges informels entre collègues.

L'environnement global a aussi un impact : il comprend un parking de taille suffisante, un lieu pour garer les vélos, un coin de verdure si possible...

Tout ce qui peut simplifier la vie des agents est également apprécié comme des voitures de service en nombre suffisant, des transports en commun à proximité ...

Les prestations sociales proposées par la structure et portant sur la vie après le travail sont également fort appréciées et permettent de se différencier, de donner une bonne image et de contribuer à une bonne réputation du service et du secteur où il est implanté, voire constituer des avantages recherchés : garderies ou crèches pour les enfants, vacances à prix réduits, activités sportives et activités culturelles subventionnées, services divers (médecin compris), jusqu'à l'accompagnement du conjoint dans la recherche d'emploi...

Dans certains ministères, comme le ministère de la Justice, ont été mis en place des groupes de travail sur le logement et les conditions de vie.

Si le MASA a moins de marges de manœuvre financières et réglementaires que certaines entreprises privées dans ce domaine, il est important d'avoir conscience de la valeur de ce qui existe (qualité de la restauration de la cantine du ministère au vu des critères EGALIM, offre de l'association d'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs du ministère de l'Agriculture (ASMA) en termes de chèque sport et chèque culturel, de places de cinéma, de places en colonies de vacances... ) et de penser à l'intérêt de renforcer les éléments de qualité de vie au travail lorsque l'occasion s'en présente. Il faut aussi les mettre en valeur, y compris dans les offres d'emploi, pour en faire des éléments d'attractivité.

**R7.** SG/SRH, DAC, toutes structures employeuses : Prendre en compte les attentes fortes des jeunes générations en matière de management et de qualité de vie au travail :

- par un management de proximité attentif, impliqué, formé et accompagné ;
- par des procédures et des outils laissant une réelle marge d'autonomie aux services et aux agents ;
- en veillant à la qualité de vie au travail sous ses différentes facettes.

Valoriser ces actions dans la communication employeur, y compris dans les offres d'emploi.

## CONCLUSION

Le nombre de candidats par poste ouvert aux concours est en diminution dans tous les corps du MASA et plusieurs d'entre eux ne pouvoient plus tous les postes ouverts. De même, le nombre de candidats par poste ouvert à la mobilité par le ministère baisse chaque année. Le risque de ne plus disposer à terme des ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre des politiques dont le MASA a la charge est avéré. L'attractivité du MASA devient donc un enjeu essentiel, d'autant plus qu'une part importante des compétences nécessaires au ministère correspond à des métiers en tension.

Une prise de conscience largement partagée de cette situation est nécessaire. Elle permettra de définir une stratégie de communication employeur et de recrutement. Son déploiement passera par la construction d'une organisation structurée autour d'un pilotage national fort et la contribution de tous.

La faible appétence des jeunes générations pour un engagement professionnel de long terme, et donc pour le statut de fonctionnaire, conduit à une augmentation des recrutements de contractuels. Cette dernière est permise par la Loi de transformation de la Fonction publique de 2019 et favorisée par la réévaluation des référentiels de rémunération. Le ministère est désormais en concurrence directe avec tous les employeurs, publics comme privés. L'utilisation de méthodes modernes de recrutement, très partiellement en place à ce jour au MASA, est nécessaire pour agir à armes égales. Le ministère, qui a l'avantage d'un accès facile aux apprenants de l'enseignement agricole, doit mieux l'utiliser.

La génération Z exprime encore plus fortement que ses aînées le besoin de respect, d'autonomie, de qualité de vie au travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La satisfaction des agents et anciens agents du ministère sur ces thèmes est nécessaire pour qu'ils soient les premiers ambassadeurs de son attractivité. Ces enjeux demandent une attention des managers de proximité, mais aussi à être pris en compte dans l'organisation générale des processus et des outils du ministère. La qualité du dispositif d'accompagnement des agents du MASA, sa culture managériale d'attention à l'humain, sont en particulier des atouts à maintenir, voire renforcer, et à mettre en valeur.

Les jeunes expriment également leur besoin de sens et d'utilité. Les sujets à fort enjeu qui sont portés par le MASA sont de nature à répondre à ces attentes. Les jeunes agents que la mission a rencontrés sont satisfaits de leur travail, ce qui est cohérent avec la stabilité des départs volontaires du ministère et avec les bons résultats du bilan social.

Le MASA dispose d'atouts qu'il ne fait pas assez valoir.

## Signatures des auteurs

## **ANNEXES**



# Annexe 1 : Lettre de mission



Cabinet du ministre

Paris, le 25 JUIL. 2023

La Directrice de Cabinet du Ministre  
de l'Agriculture et de la Souveraineté  
alimentaire

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil  
Général de l'Alimentation, de l'Agriculture  
et des Espaces Ruraux (CGAAER)

N/Réf : CI 847378

V/Réf :

Objet : Mission de conseil visant à développer l'attractivité des métiers et services du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA), notamment pour les jeunes générations.

PJ :

La transformation des services publics et l'aspiration croissante des agents publics comme des salariés à occuper des fonctions chargées de sens, à bénéficier de parcours professionnels riches et diversifiés, dans un cadre d'autonomie et de responsabilité, garants d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, poussent les administrations à développer et mettre en valeur leurs facteurs d'attractivité pour se différencier et assurer une gestion de leurs Ressources Humaines plus performante notamment pour les métiers sous tension.

Le MASA, ses services déconcentrés et ses opérateurs n'échappent pas à ce diagnostic. Il leur faut renforcer l'attractivité des missions, des métiers et des parcours de carrière, notamment dans les territoires rencontrant des difficultés de recrutement. Il apparaît nécessaire de répondre aux attentes des jeunes agents du MASA, dont le rapport à leur employeur est différent de celui des générations plus âgées, afin de fidéliser leur engagement. Il s'agit aussi d'attirer les nouvelles générations et des potentiels candidats.

C'est pourquoi j'ai décidé de confier au CGAAER une mission de conseil afin d'identifier les leviers susceptibles d'augmenter l'attractivité du ministère et de ses services, en vue à la fois de répondre à ses besoins en compétences et de favoriser l'épanouissement professionnel de ses agents. La mission examinera la situation des opérateurs pour apprécier comment le sujet attractivité est traité par ceux-ci.

La mission déterminera quels sont les métiers, les services et les territoires marqués par une attractivité insuffisante, en distinguant les difficultés de recrutement initial, de mobilité interne ou de fidélisation des agents. Elle en établira les causes. Les situations des services départementaux de petite taille, des Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt de grandes régions et de l'administration centrale seront particulièrement étudiées, les difficultés de recrutement dans le champ de l'enseignement agricole relevant d'une mission dédiée.

.../...

78, rue de Varenne  
75349 PARIS 07 SP  
Tél : 01 49 55 49 55

Les concours et les mobilités sont les premiers indicateurs de l'attractivité d'un champ de mission, d'un service ou d'un poste. Les outils d'information mobilisés à cette fin sont aujourd'hui majoritairement numériques (système d'information destiné à la gestion des RH, Intranet, réseaux sociaux...). D'autres éléments d'information sont également attendus, comme la réputation du service qui recrute, sa capacité à accueillir des nouveaux arrivants, les conditions de travail et le niveau de rémunération auquel il est possible de prétendre, la possibilité d'évolution et de réussite à des concours.

La mission conduira une réflexion sur l'information, l'organisation et les modalités des concours ou des procédures de recrutement dans le but d'attirer les bons profils. Elle pourra ainsi envisager de nouveaux dispositifs d'information sur les postes ouverts et les environnements de travail y compris dans la dimension numérique (outils numériques de recrutement, réseaux sociaux...), et un ajustement des processus de recrutement dans l'objectif d'une meilleure identification et fidélisation, voire la mutualisation des candidatures entre services (viviers de candidatures).

Elle proposera des solutions pour favoriser des déroulements de carrière épanouissants, avec des gains en compétences et en responsabilités, fédérer les énergies autour de projets communs et porteurs de sens, cultiver une image positive à l'extérieur comme en interne.

La mission dressera une synthèse des attentes professionnelles des jeunes ou futurs agents du MASA (générations Y et Z) pour une bonne intégration professionnelle, proposera les pistes d'évolution des pratiques managériales et établira un plan d'actions pour favoriser l'intégration et la fidélisation des talents, y compris pour les agents en poste de longue date.

Elle examinera les conditions de développement au sein du MASA et de ses services de nouvelles organisations de travail, complémentaires ou alternatives aux procédures administratives : développement de la culture et la gestion par projet, dont le cadre transversal dépasse les compétences des structures administratives existantes (bureau, sous-direction...); travail en équipe pluridisciplinaire ; mobilisation de l'intelligence collective, recours au télétravail et ses limites et apport des outils numériques de travail à distance ; nouvelles modalités d'organisation des semaines de travail (temps plein sur quatre jours par exemple).

La qualité de vie au travail, l'environnement de travail, les prestations d'action sociale (restauration, logement, crèches, offres culturelles et sportives...) contribuent également à l'attractivité des emplois dans les entreprises et administrations. La mission dressera un tableau de l'existant et déterminera les marges de progrès à accomplir dans ces domaines, en identifiant les nouveaux besoins émergents (par exemple l'accompagnement du conjoint dans la recherche d'emploi, des facilités de logement en cas de double résidence, d'offres sportives...) dont la satisfaction permettrait d'attirer les talents. L'équilibre vie professionnelle vie privée sera également examiné.

Rendre plus lisibles et attractifs les métiers et les missions dans le champ des politiques publiques portées par le MASA, nécessite de valoriser leurs atouts et de donner plus de visibilité aux recrutements, parcours, compétences, valeurs et modalités de travail du MASA. Cette plus grande visibilité passe par la structuration d'une « identité employeur ». La mission identifiera les principales pistes pour formaliser une nouvelle stratégie d'identification et de communication du MASA à ce titre, avec une « image numérique » à rechercher et à mettre en avant, pour qu'apparaissent clairement le sens des actions du MASA et leur utilité et ainsi susciter l'adhésion des nouvelles générations.

Les missionnés établiront un document de cadrage de la mission qu'ils soumettront à ma validation avant d'engager leurs investigations. Compte tenu de l'ampleur des travaux à conduire, le rapport devra m'être remis dans un délai de 6 mois.

Valérie HATSCH



## Annexe 2 : Liste des personnes consultées

Prénom Nom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Cécile BIGOT-DEKEYZER	SG MASA	Secrétaire Générale	17/11/2023 28/05/2024
Philippe MERILLON	SG MASA	Secrétaire Général Adjoint	17/11/2023
Stéphanie FRUGERE	SG MASA-DES	Déléguée à l'encadrement supérieur	23/10/2023
Xavier MAIRE	SG MASA-SRH	Chef du service des ressources humaines	23/10/2023
Pierre-Yves PLATZ	SG MASA-SRH	Chef de la Mission du pilotage des emplois et des compétences	23/10/2023
Nadine RICHARD-PEJUS	SG MASA-SRH	Adjointe au chef du service des ressources humaines	09/02/2024 28/05/2024
Alain MOULINIER	CGAAER-MASA	Chef du corps des IPEF	19/12/2023
Jean-Luc ANGOT	CGAAER-MASA	Chef du corps de ISPV	18/12/2023
Vincent FAVRICHON	RAPS	Président	12/10/2023
Isabelle PAYSANT	RAPS	Secrétaire Nationale	12/10/2023
Sophie BOUYER	RAPS	IGAPS Référente Attractivité	12/01/2024 16/02/2024
Valérie CAMPOS	RAPS	IGAPS Référente Attractivité	12/01/2024 16/02/2024
Jean-Luc LINARD	RAPS	IGAPS Référent TSMA et contractuels CDD CDI	16/02/2024
Catherine MARCELLIN	RAPS	IGAPS Référent classement des poste cat A	16/02/2024
René-Paul LOMI	RAPS	IGAPS Référent TSMA	16/02/2024 26/02/2024
Éric GIRY	RAPS	IGAPS Référent IPEF	26/02/2024
Anne COYNE	RAPS	IGAPS Référent IPEF	26/02/2024

Sylvestre CHAGNARD	RAPS	IGAPS Référent IAE	26/02/2024
Catherine RACE	RAPS	IGAPS Référent ISPV	26/02/2024
Jean-Charles QUINTARD	RAPS	IGAPS Référent ISPV	26/02/2024
Gildas BRANELEC	PAMS	Responsable du Pôle d'Accompagnement du Management des Services	18/03/2024
Patrick SOLER	CGAAER	Membre, président de la formation spécialisée Santé et Sécurité au Travail auprès du CSA	26/10/2023
Fabrice MARTY	CGAAER	Membre (ex-DG délégué INRAE)	17/10/2023
Jean-Louis GRENOUILLOUX	CGAAER	Membre (ex-chef adjoint de la MIPEC)	17/10/2023
Sylvie MONTEIL	CGAAER	Membre (ex-cheffe de Projet « Label Égalité Diversité »)	17/10/2023
Claudine LEBON	CGAAER	Membre (ex-DMC)	18/10/2023
Alain PEREA	CGAAER	Membre (ex-DGS du Narbonnais)	23/10/2023
Valérie BADUEL	CGAAER	Membre (ex-Directrice DGER)	23/10/2023
Laurence PERS-PHILIPPOUX	CGAAER	Membre (ex-Adjointe Sous-Direction EDC DGER)	21/12/2023
Valérie ISABELLE	CGAAER	Membre (ex-Directrice du développement durable et de la pêche à l'ASP)	11/03/2024
Etienne ACHILLE	CGAAER	Membre, haut-fonctionnaire au numérique	12/04/2024
Virginie FARJOT	SG MASA-SRH	Sous-directrice SD DPRS	20/11/2023 28/05/2024
David CORBE-CHALON	SG MASA-SRH	Sous-Directeur adjoint SD DPRS	20/11/2023
Graciela NOLLET	SG MASA-SRH	SD DPRS - Cheffe du BCEP	20/11/2023
Mathilde ROCHEFORT	SG MASA-SRH	Cheffe de projet « Label Égalité, Diversité »	20/11/2023
Laurent BELLEGUIC	SG MASA-SRH	Sous-directeur de la gestion des carrières et de la rémunération (SDCAR)	29/11/2023
Virginie CHENAL	SG MASA-SRH	Sous-directrice adjointe de la gestion des carrières et de la rémunération	29/11/2023

Arnaud SCOLAN	SG MASA-SRH	Sous-directeur adjoint de la gestion des carrières et de la rémunération	29/11/2023
Emmanuelle ILLAN	SG MASA-SRH	SDCAR – Cheffe du Département du pilotage de la mobilité (DPMOB)	29/11/2023 13/03/2024
Simone HAYOT	SG MASA-SRH	Cheffe du bureau de gestion des personnels des catégories B et C (BBC)	07/03/2024
Elodie DROUET	SG MASA-SRH	Adjointe à la cheffe du BBC - Secteur des personnels administratifs	07/03/2024
Laura ZERZOUR	SG MASA-SRH	Adjointe à la cheffe du BBC – Secteur des personnels techniques	07/03/2024
François BARASTIER	SG MASA-DICOM	Délégué adjoint à l'information et à la communication	27/11/2023
Céline PIQUIER	SG MASA-DICOM	Cheffe du département de la communication, des réseaux et des partenariats	27/11/2023
Maud FAIPOUX	DGAL	Directrice Générale	15/05/2024
Pierre AUBERT	DGAL	Chef du service des actions sanitaires	15/05/2024
Loïc AGNES	DGAL	Chef du service du pilotage de la performance sanitaire et de l'international	15/05/2024
Philippe SAPPEY	DGAL	Sous-directeur du pilotage des ressources et des services	15/05/2024
Fanny DUFUMIER	DGAL	Adjointe au Sous-directeur du pilotage des ressources et des services	15/05/2024
Philippe DUCLAUD	DGPE	Directeur Général	15/05/2024
Yannick FORLOT	DGPE	Adjoint au Sous-directeur gouvernance et pilotage	15/05/2024
Michel FOURNIER	DGPE	Chef de la mission affaires générales et ressources humaines	15/05/2024
Benoît BONAIMÉ	DGER	Directeur Général	30/05/2024
Benjamin BEAUSSANT	DRIAAF Ile de France	Directeur Régional	05/02/2024

Claire LE BIGOT	DRIAAF Ile de France	Directrice Régionale Adjointe	05/02/2024
Benjamin GENTON	DRIAAF Ile de France	Directeur Régional Adjoint	05/02/2024
Déborah INFANTE-LAVERGNE	DRIAAF Ile de France	Cheffe du SRAL	05/02/2024
Claire FUENTES	DRIAAF Ile de France	Cheffe du SERFOB	05/02/2024
Florian CHAZOTTIER	DRIAAF Ile de France	Adjoint à la cheffe du SREA	05/02/2024
Killian ROY	DRIAAF Ile de France	Chef de projets au pôle mise en valeur et protection du patrimoine forestier (SERFOB)	05/02/2024
Christophe CODARINI	DRIAAF Ile de France	Chargé d'études à la Mission de pilotage stratégique (MPS)	05/02/2024
Bérénice HARDY	DRIAAF Ile de France	Chargée d'études au pôle offre alimentaire et nutrition du SRAL	05/02/2024
Delpiérot AUGUSTIN	DRIAAF Ile de France	Chargé d'études SAA et conjoncture agricole au SRISE	05/02/2024
Imed SAADAOU	SIVEP ROISSY CDG	Chef du poste de contrôle frontalier de Roissy CDG	07/02/2024
François JACQUET	SIVEP ROISSY CDG	Chef adjoint du poste de contrôle frontalier de Roissy CDG	07/02/2024
MathildeCHANTELOUBE	SIVEP ROISSY CDG	Responsable de l'unité phytosanitaire	07/02/2024
Morgane BONADE	SIVEP ROISSY CDG	Vétérinaire inspectrice contractuelle	07/02/2024
Charline GARREAU-DUPIN	SIVEP ROISSY CDG	Vétérinaire inspectrice contractuelle	07/02/2024
Blandine DELBOURSE	SIVEP ROISSY CDG	Inspectrice phytosanitaire aux frontières	07/02/2024
Antoine GABRIELE	SIVEP ROISSY CDG	Inspecteur phytosanitaire aux frontières	07/02/2024
Xavier LE CONG THUAN	SIVEP ROISSY CDG	Inspecteur phytosanitaire aux frontières	07/02/2024
Olivier LIGOT	SIVEP ROISSY CDG	Inspecteur phytosanitaire aux frontières	07/02/2024

Marine VAN DEN BOGAERT	SIVEP ROISSY CDG	Inspectrice phytosanitaire aux frontières	07/02/2024
Nadège VILLETTE	SIVEP ROISSY CDG	Inspectrice phytosanitaire aux frontières	07/02/2024
Florent GÜHL	DRAAF Occitanie	Directeur Régional	30/01/2024
François CAZOTTES	DRAAF Occitanie	Directeur Régional Adjoint	24/01/2024
Françoise PORTAL	DRAAF Occitanie	Secrétaire Générale	24/01/2024
Angélique DULAC	DRAAF Occitanie	Gestionnaire RH au SG	24/01/2024
Rémy LISCIA	DRAAF Occitanie	Informaticien Unité SIIT - SG	24/01/2024
Aurélien CARRANZA	DRAAF Occitanie	Assistant chargé de formation au SG	24/01/2024
Alice ANDRE	DRAAF Occitanie	Contrôleuse terrain ISPE Toulouse - SRAL	24/01/2024
Clémence VIDAL	DRAAF Occitanie	Chargée de mission Unité PNA -SRAL	24/01/2024
Marine GOMES	DRAAF Occitanie	Contractuelle SdV -SRAL	24/01/2024
Elodie ZAJAC	DRAAF Occitanie	Inspectrice Phyto au SRAL	24/01/2024
Maxence VILLEGAS	DRAAF Occitanie	Chargé d'étude Prospectives Évaluations au SRISSET	24/01/2024
Clémence WEGSCHEIDER	Préfecture Occitanie	Directrice de la PFRH (SGAR)	28/01/2024
Paul MENNECIER	DDPP du Val de Marne	Directeur Départemental	18/03/2024
Anne COSTAZ	Association des Directeurs de DD- ETS-PP	Vice-Présidente	22/12/2023
Véronique FAJARDI	Association des Directeurs de DD- ETS-PP	Membre et Directrice de la DDPP des Alpes Maritimes	22/12/2023
Guillaume CHENUT	Association des Directeurs de DD- ETS-PP	Membre et Directeur de la DDPP de Loire Atlantique	22/12/2023

Geneviève CASCHETTA	Association des Directeurs de DD-ETS-PP	Membre et Directrice Adjointe de la DDPP de Côte d'Or	22/12/2023
Sylvain TRAYNARD	Association des Directeurs de DD-ETS-PP	Membre et Directeur Adjoint de la DDPP du Vaucluse	22/12/2023
François GORIEU	Groupement des DDT(M)	Membre et Directeur de la DDT du Vaucluse	29/11/2023
Vincent CLIGNIEZ	Groupement des DDT(M)	Membre et Directeur de la DDTM de l'Aude	29/11/2023
Martine CAVALLERA-LEVI	Groupement des DDT(M)	Membre et Directrice de la DDTM de la Manche	29/11/2023
Fabien MENU	Groupement des DDT(M)	Membre et Directeur de la DDTM des Pyrénées Atlantiques	29/11/2023
Karen JOUAN	Groupement des SGCD	Présidente	21/12/2023
Jean-Baptiste AUROY	Association Directeurs d'EPLEFPA	Président	15/03/2024
Fabrice RAULT	Association Directeurs d'EPLEFPA	Membre	15/03/2024
Sébastien GUERINEAU	Association Directeurs d'EPLEFPA	Membre	15/03/2024
Michèle LEBLANC-ALBAREL	Association Directeurs d'EPLEFPA	Membre	15/03/2024
Camille MICHON	INRAE	DRH	29/11/2023
Gwenaëlle GROSBOIS	INRAE	Responsable service attractivité et communication (DRH)	29/11/2023
Jean-Philippe LEGUEULT	Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer	Chef de service, DRH Adjoint, chef de la mission de gouvernance ministérielle des ressources humaines (MGMRH)	29/11/2023

Jean-Marc MILLIOT	Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer	Adjoint "police" au chef de la MGMRH	29/11/2023
Julien ANDREAU	Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer	Adjoint "gendarmerie" au chef de la MGMRH	29/11/2023
Laurent GRAVELAINE	Ministère des Armées - DRH	Chef du service des ressources humaines civiles	01/12/2023
Anne BONENFANT-HOUYVET	Ministère des Armées - DRH	Sous-directrice Adjointe du recrutement et de l'accompagnement professionnel	01/12/2023
Alexis ANTOIS	Ministère des Armées - DRH	Chef de la mission attractivité et rayonnement des personnels civils	01/12/2023
Claire ANCELIN	Ministère des Armées - DRH	Sous directrice du pilotage des ressources humaines et de la politique de rémunération	01/12/2023
Grégoire JOURDAN	MTECT –DRH	Sous-directeur du recrutement et de la mobilité	18/12/2023
David TRONCHET	Agricampus Laval	Directeur EPLEFEPA	12/12/2023
Sandrine CADIO	Agricampus Laval	Directrice Adjointe EPLEFEPA – Provisseure adjointe Lycée	12/12/2023
Nathalie CRABOS	Agricampus Laval	Directrice du CFA	12/12/2023
Anna BERTHOME	Agricampus Laval	Directrice Adjointe du CFPPA	12/12/2023
Fernand REMIR	Agricampus Laval	Secrétaire Général	12/12/2023
Camille GAULT, Oriane Riant, Nolwenn LANDAIS, Julie MOTHAY, Anaïs MICHEL, Marine VAYER, Pauline CATHOU, Elise SVENSON	Agricampus Laval	Stagiaires Auxiliaire Spécialité Vétérinaire - CFPPA	12/12/2023
Matéo DAUPHIN, Lilou HEINRY, Adèle MARY, Maxence BREUX, Fabien DEROUET, Jean-Lou RAGIGNE	Agricampus Laval	Élèves de première et apprentis de terminale Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole (CGEA)	12/12/2023

Corentin PICHEREAU, Lenaïg HUET, Inès MAAROUF, Jéléna SIMON, Hugo BLANCHARD, Nathan BERGAME, Pauline FOURNIER, Antonin BRETONNIER, Axelle QUINCET-DEROUET, Sacha MOULARD, Kelig CONAN	Agricampus Laval	Étudiants BTS Qualité, alimentation, innovation et maîtrise sanitaire (BIOQUALIM) et Sciences et Technologies des Aliments (STA) - lycée	12/12/2023
Salomé VOINEA, Charlotte LAIR	Agricampus Laval	Apprenties en BTSA Analyse Conduite et Stratégie de l'Entreprise Agricole (ACSE) - CFA	12/12/2023
Ayla ALTUNTAS, Loane BARBIER-CISSE, Amandine DESPLANQUE, Laurane CHAPLAULT	Agricampus Laval	Étudiantes BTSA 1 Productions Animales (PA) - lycée	12/12/2023
Laurence DEFLESSELLE	ONIRIS Nantes	Directrice Générale ONIRIS et Présidente Alliance Agreenium	10/01/2024
Jean-Marie BACH	ONIRIS Nantes	Directeur Général Adjoint	13/12/2023
Lionel BOILLEREAUX	ONIRIS Nantes	Directeur Délégué du Campus Sciences de l'Alimentation	13/12/2023
Michel SEMENOU	ONIRIS Nantes	Directeur Adjoint des Formations	13/12/2023
Marie-Christine EUSTACHE	ONIRIS Nantes	Directrice de la Scolarité et de la Vie Étudiante	13/12/2023
Nolan MAUGOURD	ONIRIS Nantes	Étudiant 3ème année ingénieur, élu au Conseil de l'Enseignement et de la Vie Étudiante (CEVE)	13/12/2023
Vallencia MOULAIRE et Marie-Astrid MIALHES	ONIRIS Nantes	Étudiantes 2ème année ingénieur, élues au CEVE	13/12/2023
Aurélie COURCOUL	ONIRIS Nantes	Directrice de la Recherche et des Études Doctorales	14/12/2023
Françoise POL	ONIRIS Nantes	Directrice du Centre Hospitalier Universitaire Vétérinaire	14/12/2023
Noémie GLET, Camille BLIVET, Sarah OCHOA, Julie BOURDON, Lise BAUX	ONIRIS Nantes	Étudiantes Master One Health	14/12/2023
Gwendoline BRÉGER, Patrick JOUBRAN, Léa LOISEL, Francis LAURIAU	ONIRIS Nantes	Doctorants	14/12/2023

Vitalis JACQUEMET, Flavie BERCHE, Alexis BOUZY, Léa JÉGOU, Tanguy CAVALIER	ONIRIS Nantes	Étudiants VET 5	14/12/2023
Dominique BEMER	Institut régional d'administration de Metz	Directeur	10/01/2024
Nicolas BASTIE	Cité des sciences vertes - Toulouse Auzeville	Directeur EPLEFPA	22/01/2024
Isabelle SYMAK	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Directrice adjointe EPLEFPA - Provisseure adjointe Lycée	22/01/2024
Bruno COLANGES	Cité des sciences vertes - Toulouse Auzeville	Directeur d'exploitation	22/01/2024
Jérôme BOURRAGNE	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Coordonnateur IAE Filière Sciences et Technologies de l'Agronomie et du Vivant (STAV)	22/01/2024
Janine BOSSU	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Coordonnateur IAE Filière Analyses agricoles, biologiques et biotechnologiques (ANABIOTEC)	22/01/2024
Marion FABRIÈS	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Coordonnateur IAE Filière ACSE	22/01/2024
Victor BARAI	Cité des sciences vertes - Toulouse Auzeville	Étudiant BTSA Agronomie, Productions végétales (APV)	22/01/2024
Luca PONTELLO, Léonore PANERO	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Étudiants BTSA ACSE 2	22/01/2024
Umi BRAIVE, Noémie LOPEZ, Coralie MOUCHOU, Antoine SIBIO, Clément GARCIN, Nathan SEMENOFF, Ariane DUCAT	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Étudiants CPGE (TB, BCPST, ATS)	22/01/2024
Baptiste SOUQUIERE, Arthur GINESTET, Erwan RICHEZ	Cité des sciences vertes – Toulouse Auzeville	Lycéens Bac STAV	22/01/2024

Pascal LAFFAILLE	ENSAT	Directeur	23/01/2024
Julie MAGET	ENSAT	Responsable de la communication et des partenariats de l'école.	23/01/2024
Aurélien ANESI	ENSAT	Chargé de développement partenarial, responsable de l'observatoire des métiers et des enquêtes insertion	23/01/2024
Julie CAMINADE	ENSAT	Chargée des relations partenariales et responsable de l'unité d'enseignement "Développement Personnel et professionnel".	23/01/2024
Geneviève NGUYEN	ENSAT	Maître de Conférences au département Sciences économiques, sociales et de gestion.	23/01/2024
ARNEDO Marguerite, AUBRIL Pauline, BARBET Julia, BOUTHORS Adeline, CADET Antoine, CENAC LAHON DEBAT Pauline, CHRISTOPHE Paul, CORNU Lilou, DA SILVA Marion, DELORD Theo, DREHER Ambroise, DUBUET Baptiste, DURAND SEIDL Gustave, ESCANDE Claire, GENIN Alexia, GIRAUDOU Lucie, JASKOLSKI Elea, JOUVENCEL Titouan, LAVERGNE Noémie, LESAGE Léna, LEVALLET Maylis, LOYCE Marine, MENARD Aya, ORY Joseph, PERUSIN Sarah, PETERSCHMITT Julie, POUGET Cassandre, RAPIAU Alexandra, REGNIER Alix, ROMMENS Clothilde, SOURDRILLE Léa, TABASSOMI Sara	ENSAT	Étudiants ingénieurs 3 <sup>ème</sup> année, Spécialisation Agroécologie : « Du système de production au territoire »	23/01/2024
Pierre SANS	ENVT	Directeur	16/01/2024
Matthieu NOUVEL	ENVT	Adjoint au directeur	25/01/2024
Etienne GOMEZ	ENVT	Secrétaire général	25/01/2024

Dalila MECHITOUA	ENVVT	Secrétaire générale adjointe	25/01/2024
Hubert BRUGERE	ENVVT	Directeur des formations	25/01/2024
Delphine BIBBAL	ENVVT	Enseignant-chercheur (EC) en hygiène et industries des aliments	25/01/2024
Laure DAVID	ENVVT	Enseignant-chercheur en hygiène et industries des aliments	25/01/2024
Pedro IMAZAKI	ENVVT	Enseignant-chercheur en hygiène et industries des aliments	25/01/2024
Timothée VERGNE	ENVVT	Enseignant-chercheur santé publique vétérinaire, maladies animales réglementées	25/01/2024
Géraldine JOURDAN	ENVVT	EC, responsable du département Sciences cliniques des animaux de compagnie et de loisir	25/01/2024
Giovanni MOGICATO	ENVVT	EC, responsable du département Sciences biologiques et fonctionnelles	25/01/2024
Xavier NOUVEL	ENVVT	EC, responsable du département Élevage et produits, Santé publique vétérinaire	25/01/2024
Stéphane BERTAGNOLI	ENVVT	EC, responsable des stages	25/01/2024
Gaëlle CHABERT	ENVVT	Élève 5 <sup>ème</sup> année, membre du CEVE	25/01/2024
Cloé CARRARA, Vincent GAUCHET, Clément MANES	ENVVT	Élèves 4 <sup>ème</sup> année, membre du CEVE	25/01/2024
Océane SOUSSIEL, Jérémy LAURENÇO	ENVVT	Élèves 3 <sup>ème</sup> année, membre du CEVE	25/01/2024
François ROCHE-BRUYN	Institut Agro Dijon	Directeur de l'Institut Agro Dijon	06/02/2024
Bénédicte MACÉ	Institut Agro Dijon	Directrice de l'enseignement et de la vie étudiante	06/02/2024
Franck CONSTANTIN	Institut Agro Dijon	Directeur de la Formation Professionnelle	06/02/2024
Jérôme MARCEL	Institut Agro Dijon	Chargé d'Ingénierie	06/02/2024
Jean-Michel DROUET	Institut Agro Dijon	Responsable Admission Scolarité	06/02/2024
Mélodie TRIOREAU, Catie SEILER	Institut Agro Dijon	Élèves IAE de 3 <sup>ème</sup> année	06/02/2024
Adrien LAGARDE, Louise BRIEL, Solenne BAUDIN	Institut Agro Dijon	Élèves IAE de 2 <sup>ème</sup> année	06/02/2024

Pauline TAVEL, Apolline ROGER, Emy FREZART TETTAMANTI, Cloé VIEILLE, Titouan TRANCY, Alaïs VIEVILLE, Perrine ROLLAND-MUQUET	Institut Agro Dijon	Élèves IAE de 1ère année	06/02/2024
Marius VINÇON, Lucie ROL, Baptiste POILVET	Institut Agro Dijon	Élèves de 1ère année	06/02/2024
Mireille BOSSY	VetAgroSup	Directrice Générale	19/02/2024
Frédérique PONCE	VetAgroSup	DG Adjointe Campus Vêto	19/02/2024
Etienne PAUX	VetAgroSup	DG Adjoint Campus Agro	19/02/2024
Stéphane VAXELAIRE	VetAgroSup	Directeur de cabinet	19/02/2024
Cédric COLMAR	VetAgroSup	Directeur des Relations Partenariales, Internationales et Européennes	19/02/2024
Marie-Pierre CALLAIT-CARDINAL	VetAgroSup	Directrice de la Formation Continue	19/02/2024
Vanessa NETO	VetAgroSup	Responsable du pôle Qualité Hygiène et Sécurité	19/02/2024
Alain CARPENTIER	VetAgroSup	Responsable Sociétal et Environnemental (RSE)	19/02/2024
Mathieu CAPITAINÉ	VetAgroSup	Directeur des Études et de la Vie Étudiante	20/02/2024
Christine FAUVEAU	VetAgroSup	Chargée de projet auprès du Secrétaire Général	20/02/2024
Anaïs BÉDUÉ	VetAgroSup	Enseignante en Sciences Animales	20/02/2024
Paul VILATE	VetAgroSup	Enseignant en Sciences Animales et Végétales	20/02/2024
Philippe JEANNEAUX	VetAgroSup	Enseignant en Économie Rurale	20/02/2024
Olivier AZNAR	VetAgroSup	Enseignant en Économie Rurale	20/02/2024
Christophe DÉPRÉS	VetAgroSup	Enseignant en Économie Rurale	20/02/2024
Quentin MEYER	VetAgroSup	Responsable de promotion (délégué et coordonnateur) 3 <sup>ème</sup> année vétérinaire	20/02/2024
Nathalie GUERSON	ENSV-FVI	Directrice	19/02/2024
Sylvie MIALET	ENSV-FVI	Directrice Adjointe (ENSV)	19/02/2024
Nadège LÉBOUCQ	ENSV-FVI	Directrice Adjointe (FVI)	19/02/2024

Nathalie SANEROT	ENSV-FVI	Cheffe du service Formations Statutaires et Diplômantes (FSD)	20/02/2024
Sébastien GARDON	ENSV-FVI	Chef adjoint du service FSD	20/02/2024
Nathanaëlle CHELELEKIAN, Camille DEMASSIEUX, Benjamin MATT	ENSV-FVI	ISPV Stagiaires	20/02/2024
Clément BIGEARD, Romane GAU	ENSV-FVI	Élèves ISPV	20/02/2024
Anne RIZAND	INFOMA CORBAS	Directrice	21/02/2024
Valérie DALIN	INFOMA CORBAS	Secrétaire Générale	21/02/2024
Marie SCHAAN	INFOMA CORBAS	Cheffe du service de formation initiale	21/02/2024
Claudie JACQUET	INFOMA CORBAS	Responsable pédagogique de la spécialité VA	21/02/2024
Isabelle BADRA	INFOMA CORBAS	Responsable pédagogique de la spécialité TEA	21/02/2024
Myriam ISSARTEL	INFOMA CORBAS	Responsable pédagogique de la spécialité FTR	21/02/2024
Florence LARA	INFOMA CORBAS	Chargée de communication	21/02/2024
Claire GILLET, Antoine GITEAU, Mireille COUTHOUIS, Aïnara ETCHEBARNE, Maxime NIEMANN	INFOMA CORBAS	TSMA1 VA Stagiaires	21/02/2024
Aurélié CORDIER	INFOMA CORBAS	TSMA2 VA Except SSA ex T1	21/02/2024
Anaïs LELOUP, Sarah MONDEILH, Axelle REYSSET	INFOMA CORBAS	TSMA2 VA Stagiaires	21/02/2024
Aurélié DINAR, Raphaël CARRE, Catherine PERRIN, Jimmy DEBUIRE	INFOMA CORBAS	TSMA1 TEA Stagiaires	21/02/2024

Constance DUCOURTHIAL	INFOMA CORBAS	TSMA1 TEA 2022-2023	21/02/2024
Mathieu ABADIE, Apolline FOLIO, Marielle LIGER	INFOMA CORBAS	TSMA2 TEA Stagiaires	21/02/2024
Mathieu INISAN, Alexandre HERBUVAUX	INFOMA CORBAS	TSMA1 FTR Stagiaire	21/02/2024
Isabelle CHMITELIN	Chambres d'Agriculture France	Directrice Générale	16/01/2024
Isabel DE FRANQUEVILLE	Chambres d'Agriculture France	Directrice Ressources	16/01/2024
Mylène GABARET	APECITA	Directrice Générale	12/01/2024
Sylvie MELONI	APECITA	Déléguée régionale Occitanie	12/01/2024
Marie-Pierre MOUROQ- MARIE	APECITA	Déléguée Régionale Normandie	12/01/2024
Thomas MOREL	APECITA	Responsable du projet des partenariats	12/01/2024
Coralie MANO	APECITA	Déléguée Régionale Nouvelle Aquitaine – Bureau	02/02/2024
Fabienne GUITARD- GUEYDAN	France Travail	Directrice Régionale Adjointe Bretagne, en charge de la Performance Sociale	01/02/2024
Gwenola COMMEUREUC	France Travail	Chargée des relations partenariales, référente Agriculture, Cheffe de file pour la région Bretagne	01/02/2024
Philippe PAULHIAC	France Travail	Responsable Partenariat et FSE, adjoint au Directeur Régional Bretagne	01/02/2024
Frédéric FAURE	France Travail	Chargé de conception de l'offre de service Animateur Régional Bretagne du réseau des	01/02/2024
Christine CALDEIRA	ANDRH	Secrétaire Générale	22/03/2024
Anthony CONTAT	ANDRH	Membre du bureau national	22/03/2024
Stephan PINEDE	Alliance du Trèfle	Président SNISPV	21/03/2024
Olivier LAPOTRE	Alliance du Trèfle	Vice-Président SNISPV	21/03/2024
Valérie BOYÉ	Alliance du Trèfle	Secrétaire Générale EFA-CGC	21/03/2024

Sophie GARDEL	Alliance du Trèfle	Secrétaire Générale CFTC-MA	21/03/2024
Jean-Noël De CASANOVE	Alliance du Trèfle	Secrétaire coordonnateur Alliance du Trèfle	21/03/2024
Stéphanie CLARENC	CFDT	Co-secrétaire générale SPAgri-CFDT	22/03/2024
Frédéric LALOY	CFDT	Co-secrétaire générale SPAgri-CFDT	22/03/2024
Anne BERTOMEU	CFDT	Permanente SPAgri-CFDT	22/03/2024
Béatrice LAUGRAUD	CFDT	Secrétaire fédérale SGEN-CFDT	04/04/2024
Pierre VIRMONT	CFDT	Représentant des directeurs pour le SGEN-CFDT EAP	04/04/2024
Jean-Christophe LEROY	FO	Secrétaire Général FO Agriculture Secrétaire Général SNIAE FO	22/03/2024
Stéphane TOUZET	FO	Secrétaire Général Adjoint FO Agriculture	22/03/2024
Soizic BLOT	FO	Secrétaire Générale adjointe FO Agriculture Secrétaire Générale SNTMA FO	22/03/2024
Christine HEUZÉ	FO	Secrétaire Générale adjointe FO Agriculture Secrétaire Général FO Enseignement Agricole	22/03/2024
Emilie CERISIER	UNSA	Secrétaire Générale SAP-MA UNSA	08/04/2024
Jérôme CHAUR	UNSA	Secrétaire Général SNITA UNSA	08/04/2024
Manuel DEVEAUD	UNSA	Secrétaire Général SEA UNSA	08/04/2024
Gwendoline PROSPER	UNSA	Secrétaire Générale Adjointe SEA UNSA	08/04/2024
Anthony BAZIN	UNSA	Membre	08/04/2024



### Annexe 3 : Liste des sigles utilisés

ANDRH	Association nationale des DRH
APIE	Agence du patrimoine immatériel de l'État
ASMA	Association d'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs du ministère de l'Agriculture
ATE	Administration territoriale de l'État
BAP	Branche d'activité professionnelle
BOP	Budget opérationnel de programme
BTSA	Brevet de technicien supérieur agricole
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEAV	Certificat d'études approfondies vétérinaires
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces ruraux
CIGEM	Corps interministériel à gestion ministérielle
CLEP	Comité local de l'emploi public
CNAL	Concours national à affectation locale
CPE	Conseiller principal d'éducation
CSAM	Comité social d'administration ministériel
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DD-ETS-PP	Directions départementales de l'emploi, du travail, des solidarités et/ou de la protection des populations
DD(ETS)PP	Directions départementales (de l'emploi, du travail, des solidarités et) de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DES	Délégation à l'encadrement supérieur
DGAFFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGCCRF	Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes
DGER	Direction générale de l'Enseignement et de la Recherche
DICOM	Délégation à l'information et à la communication

DIESE	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRH	Direction (ou directeur) des ressources humaines
DRIAAF	Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
EN	Éducation nationale
ENSFEA	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENSV	École nationale des services vétérinaires
EPLEFPA	Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles
FEADER	Fonds européen agricole pour le développement rural
FTR	Forêts et territoires ruraux (spécialité du corps des TSMA)
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
IAHP	Influenza aviaire hautement pathogène
IEA	Inspection de l'enseignement agricole
IGAPS	Ingénieurs et inspecteurs chargés de l'appui aux personnes et aux structures
INFOMA	Institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture
IM	Indice majoré
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
INSP	Institut national du Service public
IPC	Indice des prix à la consommation
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts
IRA	Institut régional d'administration
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire
LTFP	Loi de transformation de la Fonction publique
MASA	Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire
MIPEC	Mission du pilotage des emplois et des compétences
MSA	Mutualité sociale agricole
MTECT	Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires
MTFP	Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONF	Office national des forêts
ONG	Organisation non gouvernementale
PAMS	Pôle d'accompagnement du management des services
PFRH	Plateforme RH
RAPS	Réseau d'appui aux personnes et aux structures
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
SD CAR	Sous-direction de la gestion des carrières et des rémunérations
SD DPRS	Sous-direction du développement professionnel et des relations sociales
SG	Secrétariat général
SGAMM	Secrétariat général aux moyens mutualisés
SGAR	Secrétariat général aux affaires régionales
SGCD	Secrétariat général commun départemental
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
SIVEP	Service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières
SRH	Service des ressources humaines
TEA	Techniques et économie agricoles (spécialité du corps des TSMA)
TSMA	Technicien supérieur du ministère de l'Agriculture
UE	Union européenne
VA	Vétérinaire et alimentaire (spécialité du corps des TSMA)



## Annexe 4 : Liste des textes de références

### Textes généraux relatifs au recrutement d'agents contractuels :

Titre III du livre III du code général de la Fonction publique (articles L331-1 à L334-3)

*En particulier, l'article L332-2 définit le champ possible du recours à l'emploi contractuel sur les emplois permanents et l'article L332-4 autorise le recrutement initial en CDI*

### Textes généraux relatifs au recrutement d'agents titulaires :

Titre II du livre III du code général de la Fonction publique (articles L320-1 à L327-12)

*En particulier les articles L325-1 à L325-8 définissent les différentes catégories de concours, et l'article L325-23 prévoit que les différentes modalités d'organisation (nationale, déconcentrée, nationale à affectation locale) de ces concours.*

Titre V du livre III du code général de la Fonction publique (articles L320-1 à L327-12)

*En particulier l'article L352-4 prévoyant des modalités spécifiques de recrutement des personnes en situation de handicap*

Décret n° 2020-121 du 13 février 2020 relatif à l'organisation de concours nationaux à affectation locale pour le recrutement de fonctionnaires de l'Etat

### Statuts particuliers des corps, quasi-statuts de contractuels et statuts d'emplois du MASA



## Annexe 5 : Bibliographie

Haut-commissariat au Plan - La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail, - Octobre 2023.

Cour des Comptes – Rapport sur les effectifs de l'administration territoriale de l'état- Exercices 2010-2021.

Cour des Comptes – Rapport sur la loi de transformation de la fonction publique : bilan d'étape - Novembre 2023.

DGAFP - Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – Édition 2023 - – Décembre 2023.

DGAFP - Être recruté dans la fonction publique – Les essentiels - Édition 2016.

DGAFP - Guide de présentation de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre – Septembre 2019.

DGAFP - Transformation de la fonction recrutement : panorama des pratiques inspirantes – Juin 2020.

DGAFP - Agir pour son projet de mobilité professionnelle - Guide repères des agents de la fonction publique – Edition 2020 –Juin 2021.

DGAFP - Structurer la fonction recrutement - Edition 2021 – Décembre 2021.

DGAFP - Stratégie territoriale RH de l'État : renforcer la politique de ressources humaines de l'État dans les territoires – Avril 2022.

DGAFP- Indice de traitement brut - grille indiciaire (ITB-GI) Troisième trimestre 2023 - Études et Statistiques – Décembre 2023.

Le guide des salaires – Etude nationale de-rémunérations 2024.

France Stratégie et DARES - Les Métiers en 2030 - Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications – Mars 2022.

France Stratégie et DARES - Les Métiers en 2030 - Quelles perspectives de recrutement en région ? - Janvier 2023.

DARES - Enquête Emploi de 2022.

DEPP - Prévisions des effectifs du second degré pour les années 2024 à 2028, Note d'Information, n° 24.09

OCDE – Rapport sur Renforcer l'attractivité de la fonction publique en France - Avril 2023.

Pôle Emploi- Enquête « Besoins en main d'œuvre 2023 » - Avril 2023.

France Travail Enquête « Besoins en main d'œuvre 2024 » - Avril 2024.

AGRESTE - Estimations d'emploi agricole - Emploi 2021 et estimations provisoires 2022 - juillet 2023.

SG MAA - Bilan social 2015 à 2019.

SG MASA - Rapport social unique 2020 et 2021.

SG MASA - Bilans sociaux des recrutements par concours au MASA de 2013 à 2023.

SG MASA – RAPS - Mobilité des agents dans les structures du ministère de l'agriculture et de l'alimentation : identification des zones peu attractives – Décembre 2017.

CGAAER - Rapport Mission 22058 - Tirer les leçons des crises d'influenza aviaire - Quelle organisation de l'État pour gérer les crises de santé animale à l'époque de la globalisation des échanges et du changement climatique ? – Juin 2023.

CGAAER - Rapport Mission 22045 Évaluation des conditions d'exercice des agents d'inspection vétérinaire affectés en abattoirs et conséquences potentielles sur la performance de l'inspection – Juin 2023.

CGAAER Rapport Mission 22079 Recrutement et rémunération des agents d'inspection vétérinaire affectés en abattoir – Juin 2023.

CGAAER Rapport Mission 19069 L'orientation des élèves vers l'enseignement agricole et son attractivité - Juin 2020.

CGAAER Rapport Mission 22055 Consolidation et développement de l'attractivité des fonctions des personnels de direction de l'enseignement agricole public -Novembre 2022.

CGAAER Rapport Mission 23079 Mission de conseil pour développer l'intérêt porté au métier d'enseignant de l'enseignement technique agricole- Janvier 2024.

Observatoire des missions et des métiers – Etude sur les compétences techniques au MAA au regard du renouvellement des générations - Décembre 2018.

Observatoire des missions et des métiers – Etude sur l'attractivité des métiers de l'inspection en abattoirs – Mars 2019.

Observatoire des missions et des métiers – Etude sur les techniciens du premier grade en abattoirs et situation d'inaptitude professionnelle - Mars 2021.

MIPEC - Étude GPEEC relative aux métiers de la forêt et du bois - 2023.

Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires - Atlas démographique de la profession vétérinaire 2023 – Observatoire national démographique de la profession vétérinaire -

Floriane CHAPUIS - Consultation des vétérinaires sur leurs raisons de ne pas pratiquer la médecine des animaux en clientèle – Thèse vétérinaire – Juillet 2023

IRSTEA - Boite à outils recrutement – DRHRS – Juillet 2016.

Préfecture de la Région Guyane - Destination Guyane Vivez une expérience inoubliable Rejoignez les Services de l'État - Avril 2021.

Elodie GENTINA – Manager la génération Z –Mieux appréhender les nouveaux comportements –Octobre 2023.

APEC -Terra Nova – Un portrait positif des jeunes au travail : au-delà des mythes –Février 2024.

Etude Diploméo/BDM - La Gen Z et les réseaux sociaux - 2022.

Etude Diploméo/BDM - Réseaux sociaux : Instagram tire une nouvelle fois son épingle du jeu chez les 16-25 ans - 2023.

Enquête annuelle Deloitte, Millenials - Survey édition 2022.

Sondage BVA pour CASDEN réalisé du 27 avril au 6 mai 2023 auprès d'un échantillon de 1004 fonctionnaires représentatif des fonctionnaires français -Resultats-complets-2023.

Sondage Odoxa\_Backbone consulting pour Le Figaro - Janvier 2024.

Palmarès des Best Workplaces® France 2023.

## Annexe 6 : Analyse des données sur les concours des corps du MASA

La mission a pu travailler sur la base des données sur les concours organisés par le SRH de 2013 à 2023, fournies par celui-ci, des données relatives aux recrutements d'IPEF, tirées des rapports de jury de concours, et de données sur le concours d'ingénieurs élèves de l'agriculture et de l'environnement fournies par l'Institut Agro Dijon.

L'objectif étant d'évaluer l'attractivité du MASA, elle n'a analysé que les concours correspondant à un réel recrutement, et n'a pas pris en compte les dispositifs de promotion des agents en place. Elle ne s'est ainsi pas intéressée ni aux examens professionnels, ni aux concours internes (même si certains lauréats de concours internes ne sont pas en poste au MASA, il n'est pas possible de les identifier et ils restent minoritaires).

Pour évaluer l'attractivité des concours, elle a défini deux indicateurs :

- Le taux de sélection correspondant au nombre de candidats par poste ouvert au concours : plus il est élevé, plus le concours est attractif. Il est imprudent de comparer l'attractivité de deux concours différents avec cet indicateur (car le nombre de candidat dépend aussi de la quantité de personnes remplissant les conditions d'éligibilité), mais son évolution au cours du temps est tout à fait significative ;
- Le taux de succès qui correspond au nombre de personnes recrutées en liste principale par rapport au nombre de places. Par définition, ce taux ne peut être supérieur à 1, mais toute valeur inférieure à 1 signale que le niveau d'attractivité ne permet pas d'attirer le nombre de candidats ayant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins définis par l'administration.

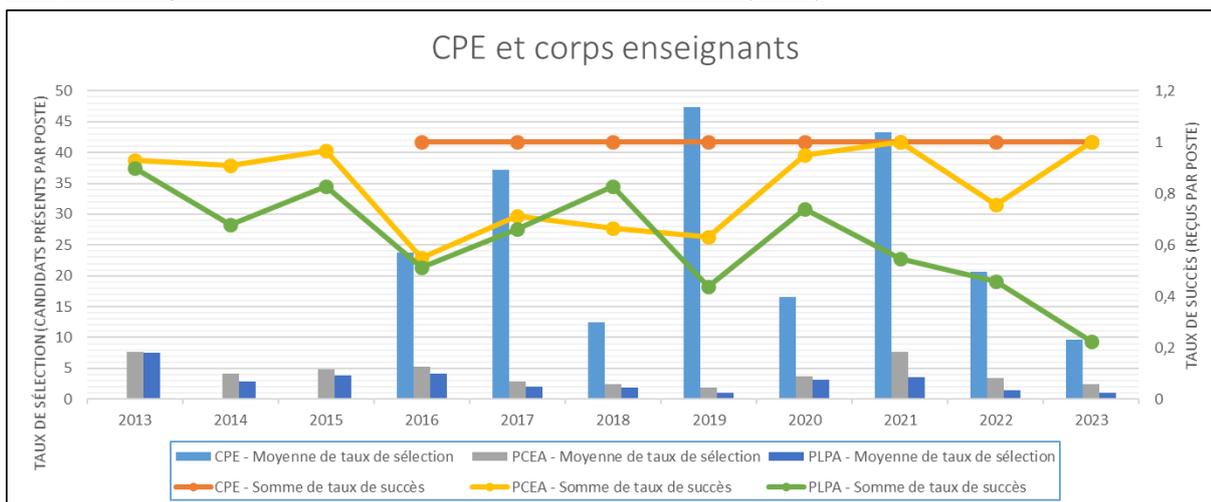
Ces indicateurs permettent de comparer les candidatures aux besoins de l'administration, qui peuvent évoluer. Leur comparaison donne des indications sur la qualité des candidatures : un taux de succès inférieur à 1 en même temps qu'un taux de sélection supérieur à cette valeur indique que les candidatures répondant aux attendus du concours étaient en nombre inférieur aux postes ouverts.

De ce fait, le taux de sélection peut être vu comme un indicateur avancé, permettant d'identifier des tendances plus ou moins favorables, alors que l'indicateur de succès signale que les problèmes d'attractivité se traduisent d'ores et déjà par l'impossibilité de pourvoir les postes.

Comme on le verra ci-dessous, ces données montrent une situation qui se dégrade, y compris pour des corps pour lesquels cette dégradation ne se traduit pas par le non pourvoi de postes. Elle est la plupart du temps récente, avec un point d'inflexion autour de 2020-2021.

# 1. CONCOURS ORGANISES PAR LE SRH ET CONCOURS IPEF

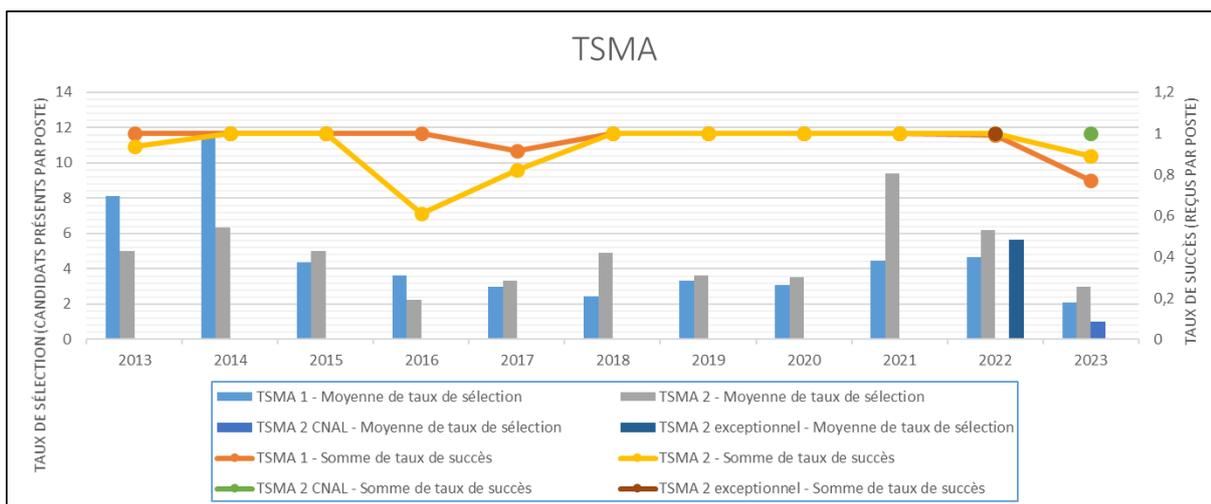
## Corps enseignants et conseillers principaux d'éducation (CPE)



Pour les concours de l'enseignement technique, le schéma inclut pour mémoire les corps enseignants et le corps des CPE, qui ne sont pas dans le périmètre de la mission.

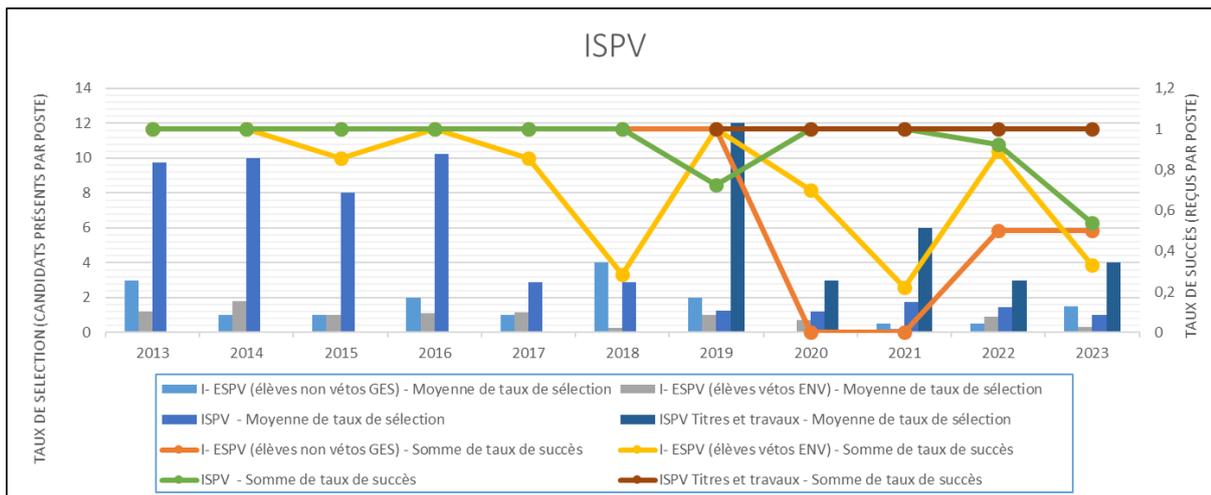
Si le corps des CPE pourvoit régulièrement les postes ouverts année après année, on ne peut qu'être frappé de l'évolution du taux de sélection passant de près de 45 en 2021 à 9 en 2023. Ce corps qui ne pose à l'heure actuelle aucun problème de recrutement subit néanmoins une érosion de son attractivité, qui pourrait assez rapidement devenir problématique.

## Techniciens supérieurs du ministère de l'Agriculture



Le corps des techniciens supérieurs du ministère de l'agriculture, qui après des difficultés en 2016 et 2017, remplissait les objectifs de recrutement jusqu'en 2022, ne les a atteints ni au premier (TSMA1) ni au deuxième (TSMA2) grade en 2023. Sur le grade de TSMA2, cela correspond à une baisse du taux de sélection enclenchée depuis 2021 (passage de 9 à 3), alors qu'en TSMA1, aucune tendance des années antérieures ne le laissait présager. Pour le concours externe TSMA1 en spécialité vétérinaire on note une baisse régulière du taux de sélection mais surtout une chute du taux de succès ces deux dernières années (confirmée par les résultats d'admissibilité 2024).

## Inspecteurs de santé publique vétérinaire



Le corps des inspecteurs de santé publique vétérinaire recrute via quatre concours.

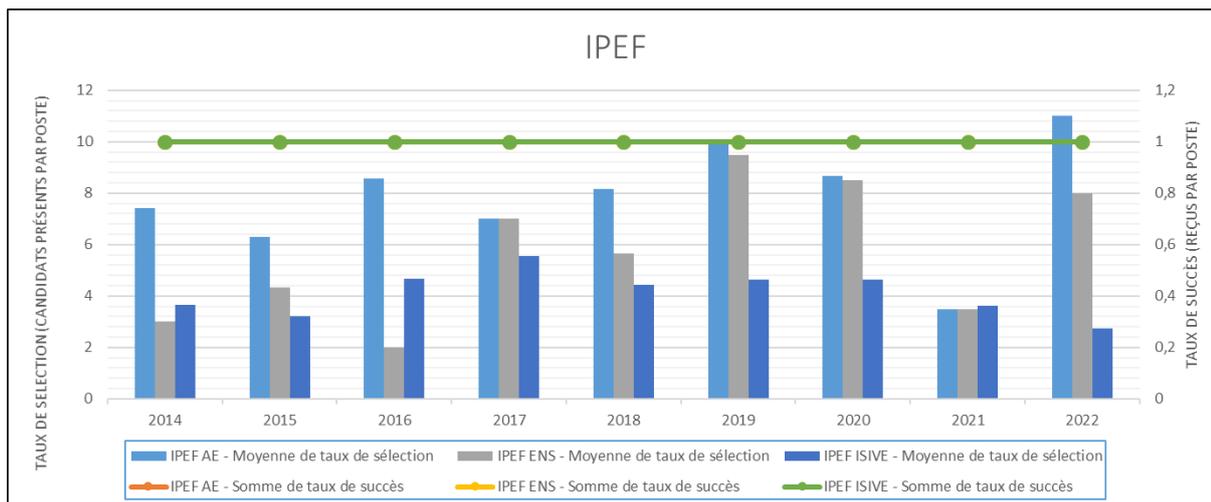
Deux concours recrutent des inspecteurs élèves en fin de scolarité vétérinaire ou d'autres écoles d'ingénieurs. Peu de candidats se présentent à ces concours de manière traditionnelle : depuis 2013, le taux de sélection n'a dépassé 2 candidats pour un poste que deux fois pour les élèves d'autres écoles et jamais pour les vétérinaires, le taux de succès n'atteignait pas toujours 1 mais en était proche jusqu'à 2017. La situation semble néanmoins s'être aggravée depuis 2020 malgré un rebond en 2022 sur le concours recrutant dans les écoles vétérinaires.

Deux concours recrutent en cours de carrière. L'un, le concours externe ISPV est ouvert aux détenteurs d'un diplôme vétérinaire. C'est le concours qui a traditionnellement le meilleur rendement, avec des taux de sélection qui étaient jusqu'en 2016 de l'ordre de 10. Après un palier à 3 en 2017-2018, ce taux est resté inférieur à 2 depuis 2019. Le taux de succès égal ou très proche de 1 jusqu'en 2022 s'est effondré en 2023 à 0,54. L'autre, le concours sur titres et travaux continue à atteindre ses objectifs de recrutement, mais son taux de sélection qui était correct en 2019 (12) est désormais de l'ordre de 3 ou 4.

Au total, toutes les voies de recrutement se sont dégradées, avec un point d'inflexion autour de 2019-2020.

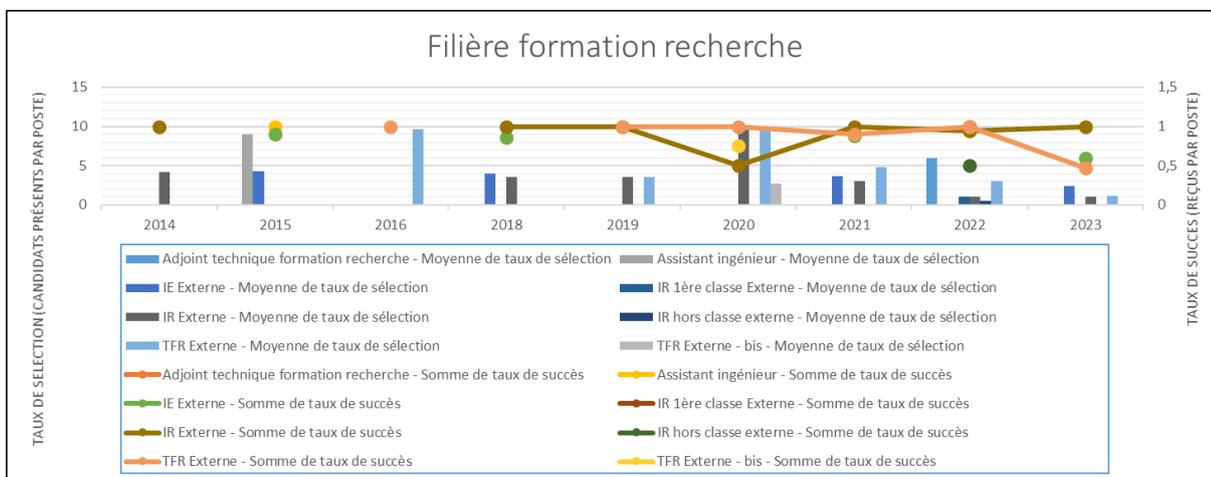
Ce constat peut être rapproché d'une part des difficultés à maintenir le maillage vétérinaire en milieu rural, d'autre part, des résultats de l'enquête besoins en main d'œuvre 2023 de Pôle emploi, où le métier de vétérinaire apparaît comme celui où les plus fortes difficultés de recrutement sont anticipées par les employeurs.

## Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts



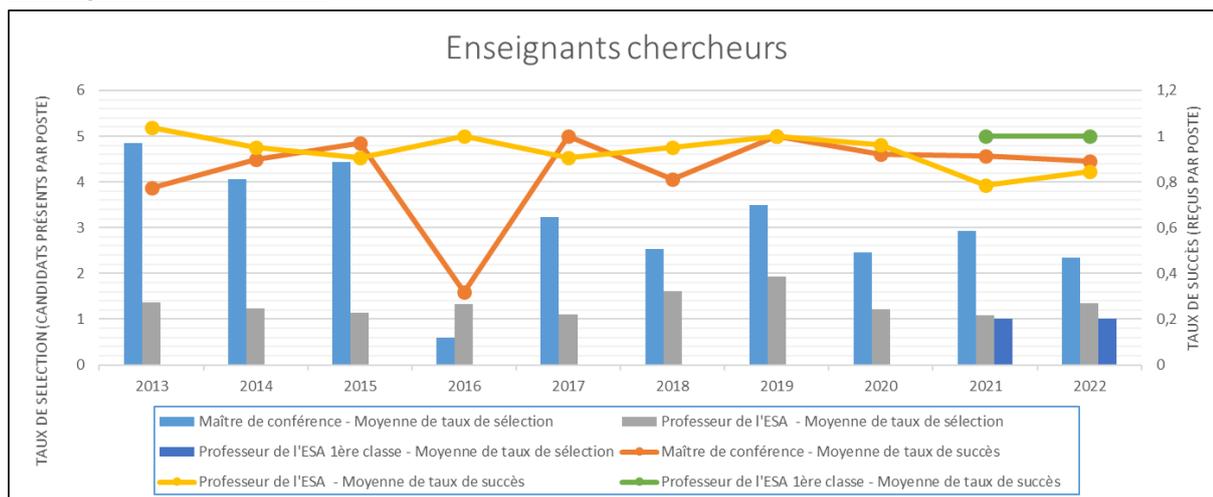
Le corps des IPEF ne rencontre pas de difficulté particulière, le seul éventuel point d'attention porte sur une baisse lente du nombre de candidats au concours ISIVE (élèves d'AgroParisTech), qui n'est pas forcément significative.

## Filière formation recherche



Les données de la filière formation recherche sont difficiles à interpréter, en effet, ces concours sont ouverts par branche d'activité professionnelle (BAP) de manière variable d'une année sur l'autre et les données transmises portent sur chaque concours toutes BAP confondues. Avec toutes ces réserves, la baisse du taux de sélection de 2020 à 2023 peut être le symptôme d'évolutions défavorables.

## Enseignants chercheurs



Le recrutement d'enseignants chercheurs, réalisé pour pourvoir des postes spécifiés, est tout aussi difficile à interpréter que celui de la filière formation recherche. On constate néanmoins pour les recrutements de maitres de conférence un taux de sélection qui fluctue entre 2 et 3 depuis 2017, alors qu'il se situait entre 4 et 5 antérieurement.

## 2. CONCOURS DE RECRUTEMENT DES IAE

Les IAE sont recrutés en entrée d'école d'ingénieur (bac + 2 dans les voies d'accès majoritaires) dans le cadre des concours d'entrée communs aux écoles d'ingénieurs du MASA. En pratique, le candidat indique l'ordre de classement de ses choix pour l'école dans laquelle il souhaite aller et ces souhaits sont satisfaits dans l'ordre du classement du concours.

Dans ce processus, l'entrée dans le corps des IAE est présenté aux candidats comme s'il s'agissait d'une école à choisir. La formation initiale des IAE est identique à la formation « agronomie civil » de l'Institut Agro Dijon, qui est elle aussi un choix possible pour les lauréats du concours. Ces modalités ne permettent pas de réaliser une analyse semblable à celle qui a été réalisée ci-dessus. De plus, les évolutions du nombre de places et de candidats à ce concours commun rendent difficiles l'analyse des données brutes de résultat du concours.

Il est néanmoins possible d'obtenir une vision sur l'évolution de l'attractivité du corps en comparant les données des candidats ayant obtenu d'entrer dans le corps des IAE et celles des candidats suivant la même formation en civils.

Le tableau de la page suivante le permet sur la base de deux indicateurs : le premier porte sur le vœu moyen des candidats reçus (moyenne du rang du vœu obtenu par les élèves de la formation), l'autre sur leur rang de classement moyen (moyenne des classements au concours des élèves).

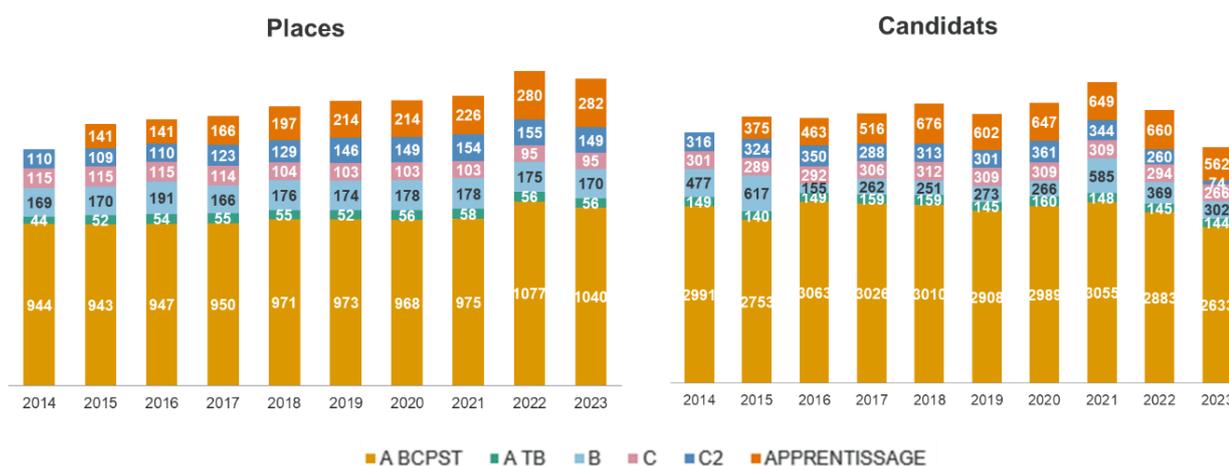
Jusqu'en 2021, le vœu moyen des fonctionnaires était plus bas que celui des civils de la même formation, ce qui marquait une attirance plus forte pour le statut de fonctionnaire. Les courbes se sont croisées en 2022 et l'écart a grandi en 2023.

Concours A BCPST	Agroalimentaire	Agronomie civil	Agronomie IAE	Ensemble ASD	Ensemble ESA	
Vœu moyen	2018	5,3	4,4	3,5	4,3	2,9
	2019	3,7	4,8	4,4	4,3	3,0
	2020	6,1	5,2	3,5	5,0	3,7
	2021	4,8	4,2	2,7	4,0	3,0
	2022	4,2	4,3	4,4	4,3	3,2
2023	4,6	2,9	3,6	3,7	2,6	
Rang moyen	2018	1832	1632	1625	1694	1120
	2019	1773	1601	1529	1642	1126
	2020	1936	1603	1328	1633	1150
	2021	1836	1681	1390	1658	1149
	2022	1790	1589	1487	1644	1119
2023	1794	1517	1644	1649	1145	

Source : Service des Concours des Ecoles d'Ingénieurs, 2017 à 2023

Ce même phénomène s'est produit avec une année de retard sur l'indicateur du rang de classement moyen.

Le statut de fonctionnaire qui était recherché, toutes choses égales par ailleurs, par les lauréats de ce concours jusqu'en 2021, est devenu moins attractif que celui de civil. À ce stade, les promotions d'élèves fonctionnaires IAE sont remplies, mais il y a là un vrai signal d'alerte.



Le graphique ci-dessus décrit l'évolution de 2014 à 2023 du nombre de postes et de candidats au concours commun des écoles d'ingénieurs relevant du MASA, répartis par voie d'accès.

Il montre la diminution concomitante de la population présentant les concours des écoles d'ingénieurs du MASA (- 21% de 2021 à 2023), ce qui non seulement augmente encore le risque de ne pas pouvoir tous les postes offerts, mais diminuera progressivement le nombre de personnes disposant de compétences agronomiques que le MASA pourrait recruter sur contrats.

## Annexe 7 : Analyse des données sur l'attractivité des postes

### 1. EXPLOITATION DES « MOBILOSCOPES »

La mission a pu analyser les « mobiloscopes » des campagnes de mobilité d'hiver et de printemps 2020 et 2021, des campagnes de printemps 2022 et 2023, ainsi que des campagnes « au fil de l'eau » depuis avril 2022.

Il s'agit de tableaux reprenant pour chaque poste ouvert et chaque candidature à un poste une description assez précise du poste et des candidats. Ils regroupent 11 793 ouvertures de poste ayant reçues au total 17 457 candidatures. Ces données recouvrent largement (presque exhaustivement) les postes ouverts par le MASA de 2020 à octobre 2023 dans le cadre de la procédure « standard » de mobilité, c'est-à-dire à l'exception des postes sur statut d'emploi et des postes d'enseignants et d'enseignants chercheurs et à l'exception des moyens d'ajustement (typiquement, la problématique de recrutement des contractuels PAC n'est pas traitée).

La mission a, à partir de ces données, construit un tableau où pour chaque poste ouvert est identifié :

- le « secteur de programmation » du poste qui est une description du type de structure d'affectation ;
- le département où est situé le poste ;
- la catégorie (A, B ou C) du poste ;
- le statut (vacant ou susceptible d'être vacant) du poste ;
- l'année d'ouverture du poste ;
- le nombre de candidatures reçues.

Cela a permis d'identifier les corrélations entre le nombre de candidatures reçues et les autres caractéristiques.

Les relations entre les principaux secteurs de programmation et les structures d'affectation sont indiquées dans le tableau suivant :

Secteur de programmation	Structure d'affectation
Secteur Prog._AC	Administration centrale
Secteur Prog._EFORM	Enseignement supérieur
Secteur Prog._ENS	Enseignement technique
Secteur Prog._ENSS	Enseignement supérieur
Secteur Prog._PHYTO 0206	DRAAF/SRAL
Secteur Prog._SDDD 0215	DDT(M)
Secteur Prog._SDDR 0215	DRAAF hors SRAL
Secteur Prog._VEPHY 0206	DD(ETS)PP

#### 1.1. Analyse globale

La première et la plus importante des leçons tirées de cette analyse est que le nombre de candidats est fortement corrélé négativement avec l'année (coefficient = - 0,13), ce qui signifie

qu'on constate une baisse non négligeable du nombre de candidats par poste au cours du temps. L'attractivité moyenne des postes du ministère décroît d'une année sur l'autre.

Il est aussi intéressant de déterminer quelles sont les attractivités relatives des différentes structures d'affectation et des différents départements, ainsi que l'impact de la qualification du poste (vacant ou susceptible d'être vacant), de la filière et de la catégorie de recrutement. Le coefficient de corrélation de chaque caractéristique avec le nombre de candidats permet de le faire (ces coefficients ne peuvent toutefois être interprétés que l'un par rapport à l'autre et par leur signe qui montre si la caractéristique augmente ou diminue le nombre de candidat).

On peut établir le classement suivant de l'attractivité des différents secteurs de programmation :

secteur de programmation	Structure d'affectation	coefficient de corrélation
Secteur Prog._SDDR 0215	DRAAF hors SRAL	0,178269199
Secteur Prog._SDDD 0215	DDT(M)	0,106332472
Secteur Prog._EFORM	Enseignement supérieur	0,049688099
Secteur Prog._PHYTO 0206	DRAAF - SRAL	0,026369387
Secteur Prog._AC	Administration centrale	0,016211405
Secteur Prog._ENSS	Enseignement supérieur	- 0,020294332
Secteur Prog._VEPHY 0206	DD(ETS)PP	- 0,063208668
Secteur Prog._ENS	Enseignement technique	- 0,176597168

On peut donc identifier 3 blocs de structures :

- les DRAAF (hors SRAL) et les DDT(M) sont significativement plus attractives ;
- l'enseignement technique (hors enseignants et postes de direction) et les DD(ETS)PP le sont significativement moins ;
- l'administration centrale, les SRAL et l'enseignement supérieur occupent une position moyenne.

Par catégorie d'ouverture du poste (qui peut être ouvert à plusieurs catégories), on obtient le classement suivant :

Catégorie	corrélation
Catégorie_A	0,1605129
Catégorie_A ou B	0,0424035
Catégorie_B ou C	0,0408375
Catégorie_A+	0,0072203
Catégorie_A+ ou A	- 0,0065834
Catégorie_C	- 0,0996712
Catégorie_B	- 0,1136791

Les postes de catégorie A sont les plus attractifs, les B et C le sont moins, les postes A+ étant en position moyenne. Il n'est pas possible de déterminer si la stratégie d'« ouvrir large » les postes augmente leur attractivité : l'ouverture en « B ou C » amène à une meilleure attractivité qu'en B et qu'en C, alors que l'ouverture en « A ou A+ » se traduit par une détérioration.

Si les postes ouverts dans les deux filières administratives et techniques attirent significativement plus de candidats que ceux ouverts dans une seule des filières, cette statistique n'est pas très solide, compte tenu d'un nombre élevé de postes pour lequel cette donnée n'est pas remplie.

On ne peut pas distinguer de différence significative suivant que le poste est vacant ou

susceptible d'être vacant.

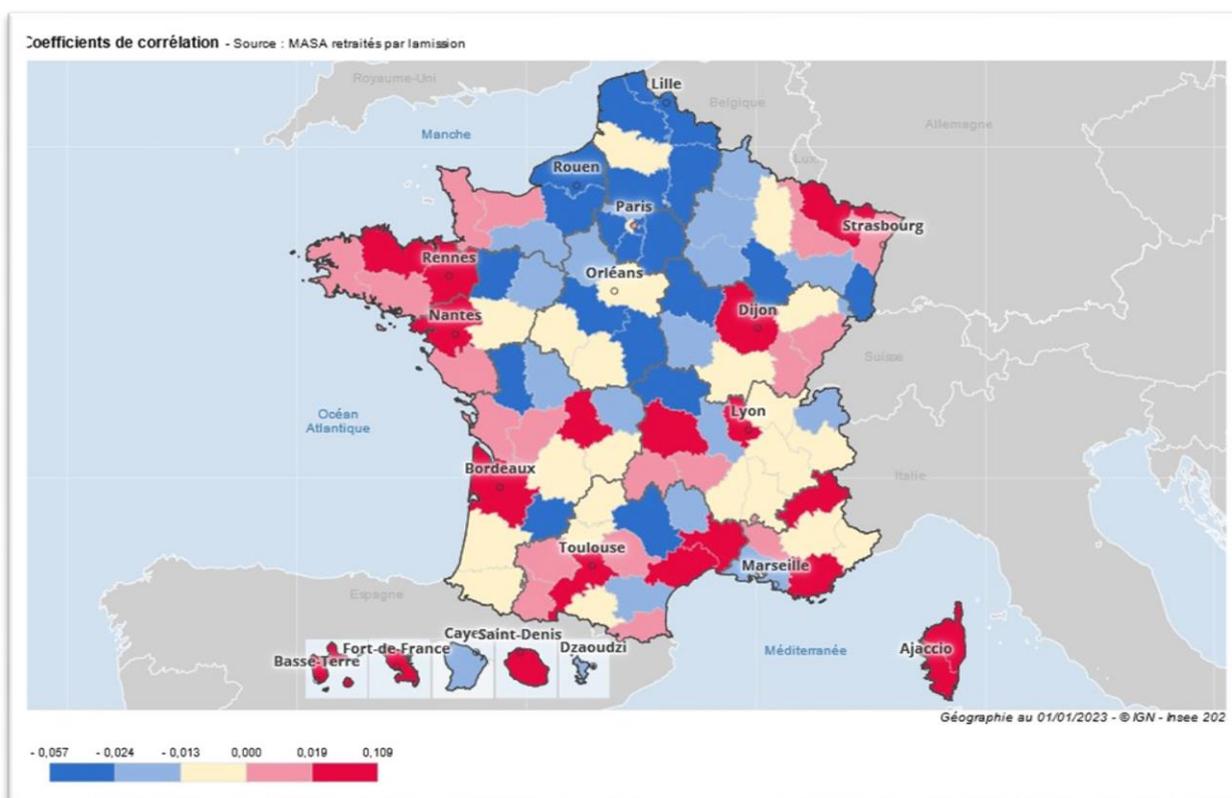
L'analyse par département (ou collectivité d'outre-mer) d'affectation donne les résultats suivants :

Département	Coefficient	Département	Coefficient	Département <sup>39</sup>	Coefficient
01	-0,00140548	38	-0,00285558	75	0,01297196
02	-0,03431011	39	-2,9571E-05	76	-0,02652353
03	-0,02637555	40	-0,01062465	77	-0,03767292
04	-0,0029934	41	-0,03317151	78	-0,05712028
05	0,0191348	42	-0,01715223	79	-0,03864355
06	-0,01271459	43	0,00173471	80	-0,00244114
07	-0,00436474	44	0,05285792	81	0,0072832
08	-0,01768714	45	-0,00410778	82	-0,0046039
09	-0,01340337	46	-0,00099647	83	0,01855973
10	-0,0165606	47	-0,02922483	84	0,0037345
11	-0,0137218	48	-0,02037955	85	0,00313989
12	-0,03840544	49	-0,01077275	86	-0,02306692
13	-0,01621558	50	-4,531E-05	87	0,04563765
14	0,01508499	51	-0,02273413	88	-0,02358699
15	0,00238157	52	-0,03648786	89	-0,03266522
16	0,00689266	53	-0,03634553	90	-0,01989198
17	0,0053405	54	0,00466634	91	-0,03505224
18	-0,03179962	55	-0,01152738	92	-0,00804381
19	-0,00275747	56	0,00428021	93	-0,03823864
20 <sup>40</sup>	0,01965391	57	0,02098164	94	-0,05371509
21	0,05083598	58	-0,0217769	95	-0,01673065
22	0,03252605	59	-0,04330182	971	0,07402881
23	-0,02420369	60	-0,02714062	972	0,04224429
24	-0,01182351	61	-0,0150615	973	-0,02100465
25	0,00119706	62	-0,04693533	974	0,1085922
26	-0,00914881	63	0,05547566	975	0,01511903
27	-0,0318852	64	-0,01281784	976	-0,0189513
28	-0,0184259	65	-2,758E-05	977	0,02367005
29	0,00151026	66	0,01740127	986	0,06655427
30	0,03133661	67	0,00518821	987	0,01690488
31	0,07610295	68	-0,02481163	988	0,02556255
32	0,0110414	69	0,05161396		
33	0,03659153	70	-0,00848969		
34	0,07626314	71	-0,00689932		
35	0,08965373	72	-0,01874028		
36	-0,00222287	73	-0,01265512		
37	-0,00885903	74	-0,01844513		

<sup>39</sup> et collectivité d'outremer identifiées par leur code officiel géographique (COG).

<sup>40</sup> Les données de base ne distinguent pas les deux départements corses

Soit, sous forme cartographique (où le rouge indique les départements les plus attractifs) :



(Les collectivités d'outre-mer ne sont pas cartographiées par l'outil utilisé, mais figurent sous leur numéro de code officiel géographique dans le tableau des départements)

## 1.2. Analyse des principales structures d'affectation

En extrayant les seuls postes ouverts dans un secteur de programmation, on peut affiner l'analyse sur les structures correspondantes. En particulier, la corrélation du nombre de candidats avec l'année montre les structures dont l'attractivité se dégrade le plus rapidement (indépendamment du niveau d'attractivité actuel) et la corrélation avec les départements de résidence administrative permet d'établir des cartographies d'attractivité par type de structure, ce qui permet de s'affranchir du biais lié à la présence dans certains territoires seulement de certaines structures (DRAAF et DAAF par exemple).

Le tableau de la page suivante récapitule les coefficients de corrélation entre le nombre de candidats et l'année par secteur de programmation. On constate que les structures les moins attractives (Enseignement technique et DD(ETS)PP) sont celles qui subissent la baisse d'attractivité la moins importante. Les structures qui subissent l'évolution la plus préoccupante sont l'administration centrale et dans une moindre mesure l'enseignement supérieur et les SRAL. Les DRAAF (hors SRAL) et les DDT(M) sont dans une position moyenne, sachant qu'il n'est pas certain que l'effet du transfert du FEADER soit déjà intégré dans ces chiffres.

secteur de programmation	Structure d'affectation	corrélacion nb candidats vs année
Secteur Prog._ENS	Enseignement technique	- 0,00945685
Secteur Prog._VEPHY 0206	DD(ETS)PP	- 0,11984772
<i>Tous secteurs</i>	<i>MASA</i>	<i>- 0,13101844</i>
Secteur Prog._SDDD 0215	DDT(M)	- 0,15100192
Secteur Prog._SDDR 0215	DRAAF hors SRAL	- 0,15827841
Secteur Prog._EFORM	Enseignement supérieur	- 0,20292888
Secteur Prog._PHYTO 0206	DRAAF - SRAL	- 0,22043075
Secteur Prog._ENSS	Enseignement supérieur	- 0,24879268
Secteur Prog._AC	Administration centrale	-0,28274553

Une cartographie de l'attractivité relative des départements au sein de chacune des structures présentes au niveau départemental (enseignement technique, DDT(M) et DD(ETS)PP), présentée dans la page suivante, montre des différences entre les structures d'affectation, même si la structure générale reste proche.

Si certaines différences s'expliquent par des situations particulières (par exemple impact des crises d'influenza aviaire hautement pathogène (IAHP) sur l'attractivité de la DDETSP des Landes et de la DDPP des Pyrénées-Atlantiques, impact des relations notoirement compliquées avec la profession agricole du Lot-et-Garonne plus fort sur la DDT que sur les autres structures...), les sites d'implantation des différents services au sein des départements ont certainement un rôle important.

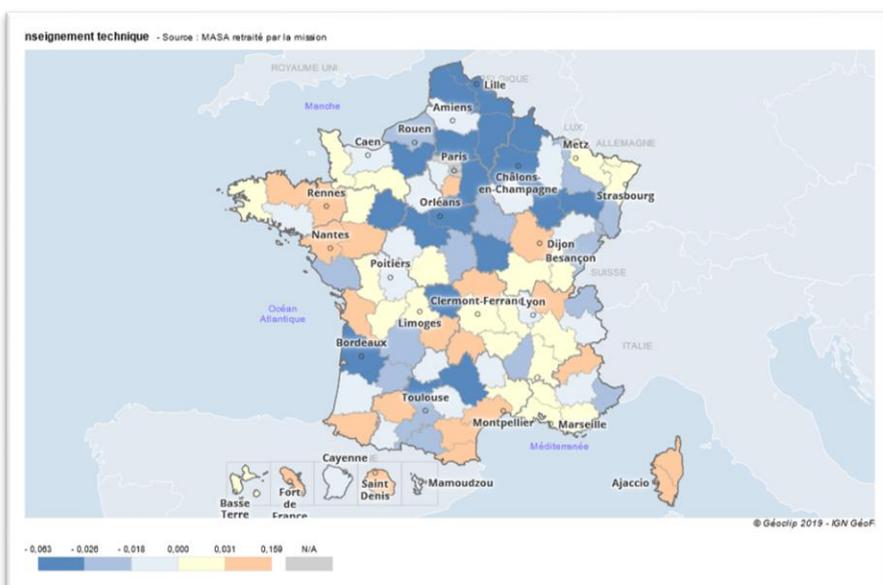
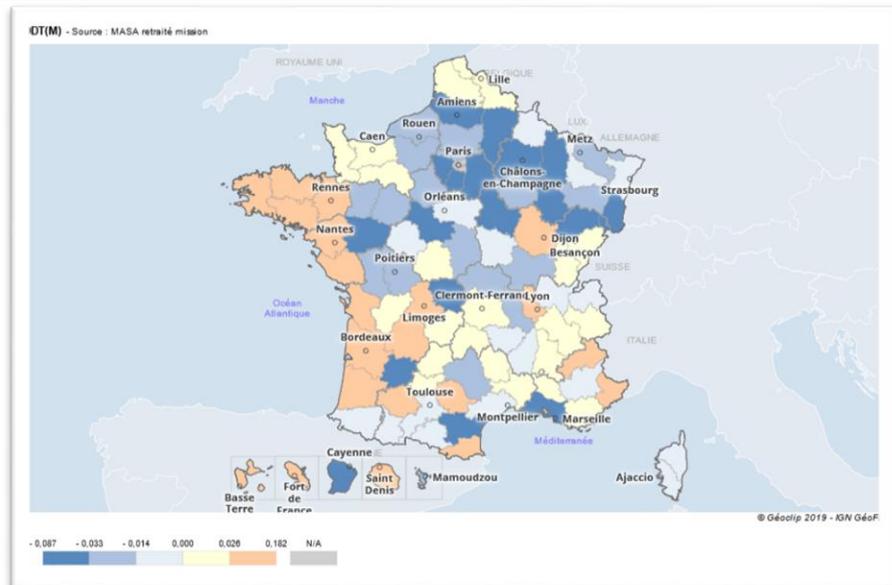
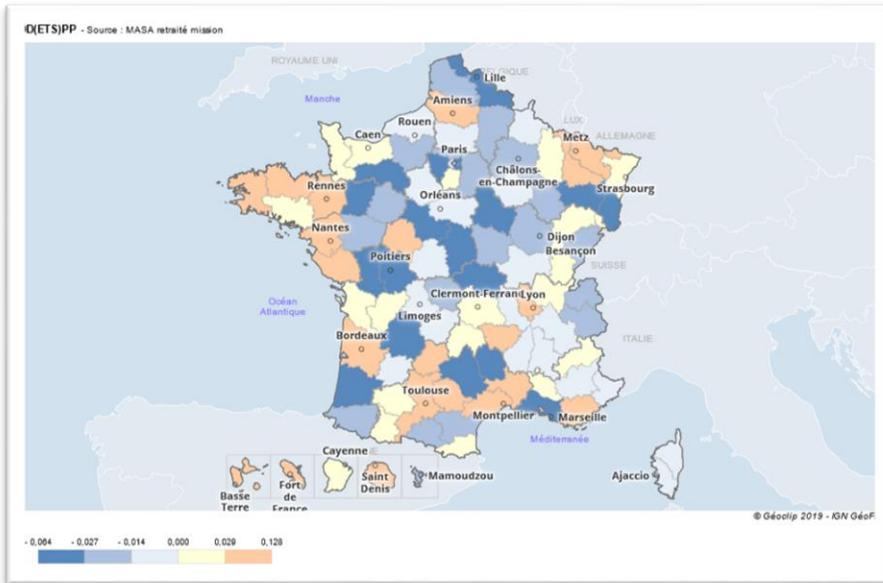
Le tableau ci-dessous montre les corrélations entre les attractivités des départements pour les trois structures présentes sur tout le territoire.

	Enseignement technique	DD(ETS)PP	DDT(M)
Enseignement technique	1	0,347737721	0,482423632
DD(ETS)PP	0,347737721	1	0,544708252
DDT(M)	0,482423632	0,544708252	1

Ces trois structures ne sont pas présentes aux mêmes endroits dans les départements : la DDT(M) est essentiellement dans le chef-lieu ; la DD(ETS)PP y est aussi présente, mais une part qui peut être importante de ses postes sont répartis dans les différents abattoirs du département ; quant aux EPLEFPA, ils sont très rarement situés au chef-lieu de département, mais leur implantation n'est pas non plus liée à celle des abattoirs. Obtenir des corrélations positives mais assez loin de 1, avec une corrélation plus forte entre les deux DDI qu'avec les EPL paraît ainsi une conséquence logique d'une différence d'attractivité au sein même des territoires départementaux.

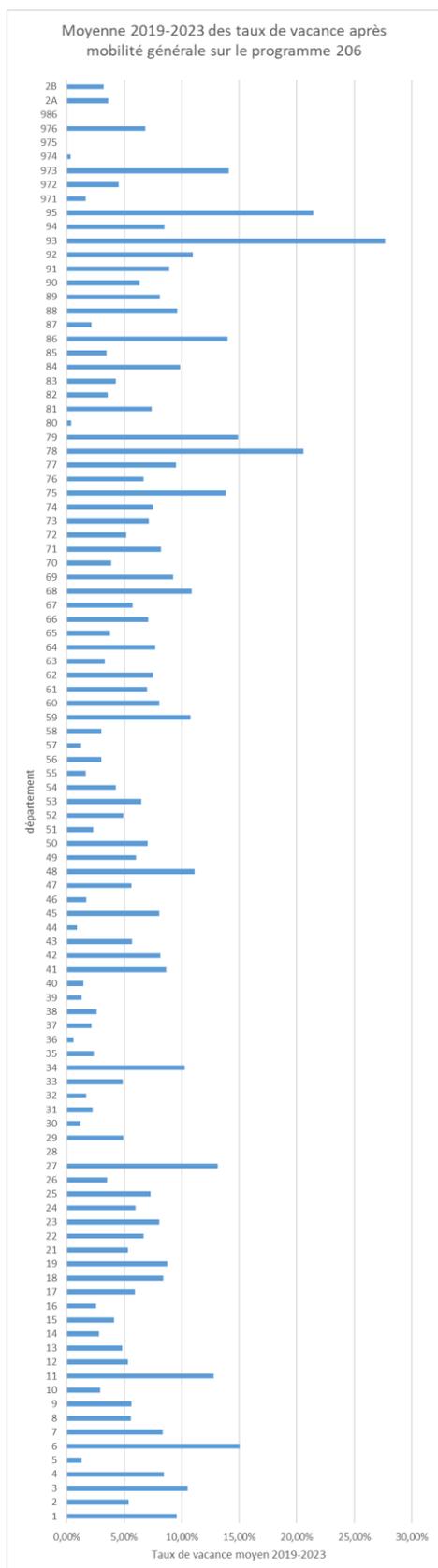
## 2. EXPLOITATION DES DONNEES DE CONTROLE DE GESTION

La mission a aussi pu bénéficier de données issues du contrôle de gestion des programmes 206 et 215. Les indicateurs de ces deux programmes sont différents et ne sont pas comparables.



NB : Le bleu indique les départements les moins attractifs.

## 2.1. Programme 206

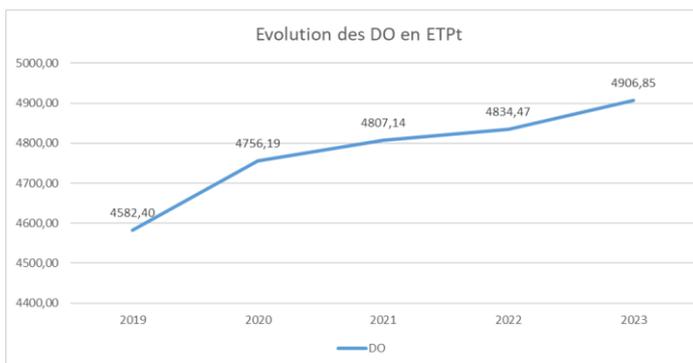
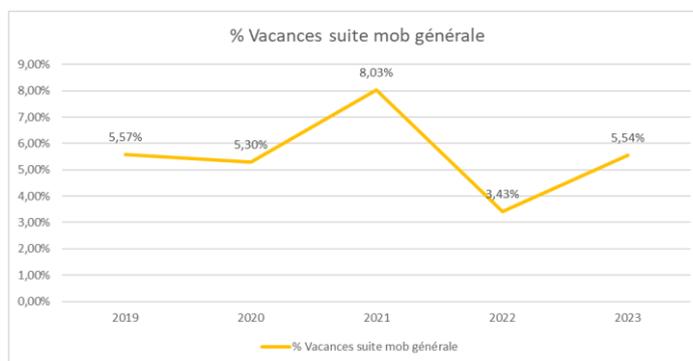


Le programme 206 couvre les structures d'affectation « DRAAF – SRAL » et « DD(ETS)PP ».

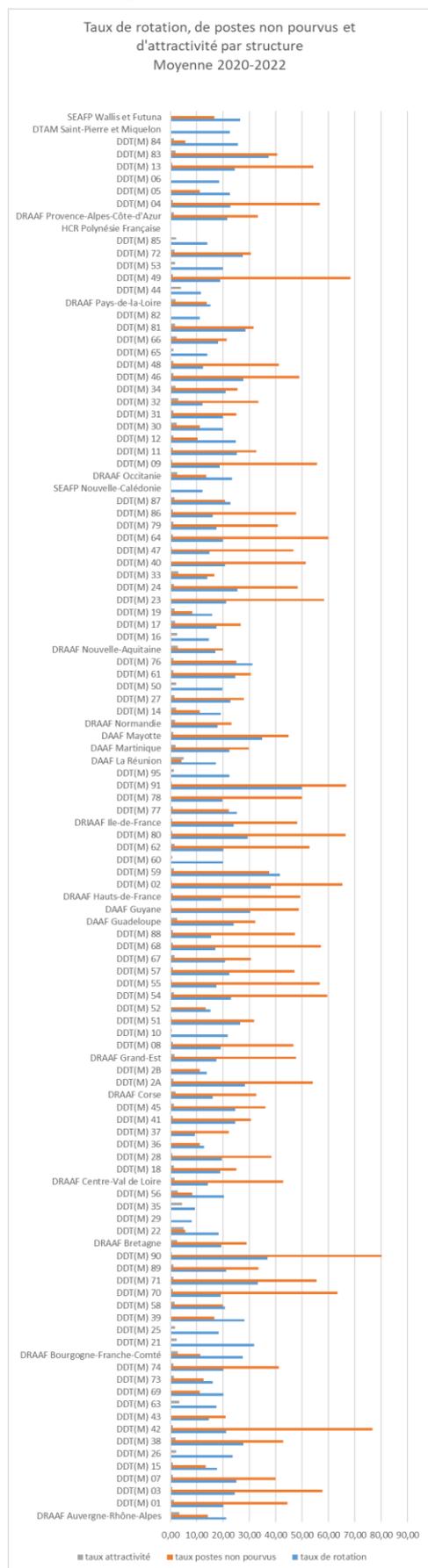
L'indicateur taux de vacance, égal au nombre de postes vacants divisé par la dotation objective (DO) de la structure, est suivi par département (les deux structures d'affectation étant confondues). Les valeurs des années 2019 à 2023 (arrêtées après la mobilité générale) ont été fournies à la mission.

On oscille autour d'un taux de vacance de 5,5 %, qui est réparti de manière très inégale sur le territoire comme le montre le graphique ci-contre.

Il est difficile d'interpréter leur évolution nationale interannuelle, vu l'effet important de l'ouverture de postes : la forte « bosse » du taux de vacances en 2021 est probablement avant tout due au délai de recrutement des plus de 150 nouveaux postes ouverts en 2020.



## 2.2 Programme 215



Les données issues du contrôle de gestion fournies à la mission portent sur les DRAAF, DAAF et DDT(M), détaillées au niveau de ces structures.

Trois indicateurs sont suivis :

- le taux de rotation (« turn-over » défini comme la demi-somme des nombres de départs et d'arrivées rapportée à l'effectif) ;
  - le taux de postes ouverts vacants non pourvus (défini comme le nombre de postes publiés comme vacants non pourvus rapporté au nombre de postes vacants publiés). Cet indicateur ne prend donc pas en compte les postes publiés comme susceptibles d'être vacants. Il n'est en aucun cas comparable au taux de vacance calculé au sein du programme 206 ;
  - le taux d'attractivité, correspondant au nombre de candidats rapporté au nombre de postes ouverts.
- Ces données ont été fournies sur les années 2020 à 2022, et sur le premier semestre 2023 (qu'il n'est pas facile de comparer à une année complète et qui n'a donc pas été analysé).

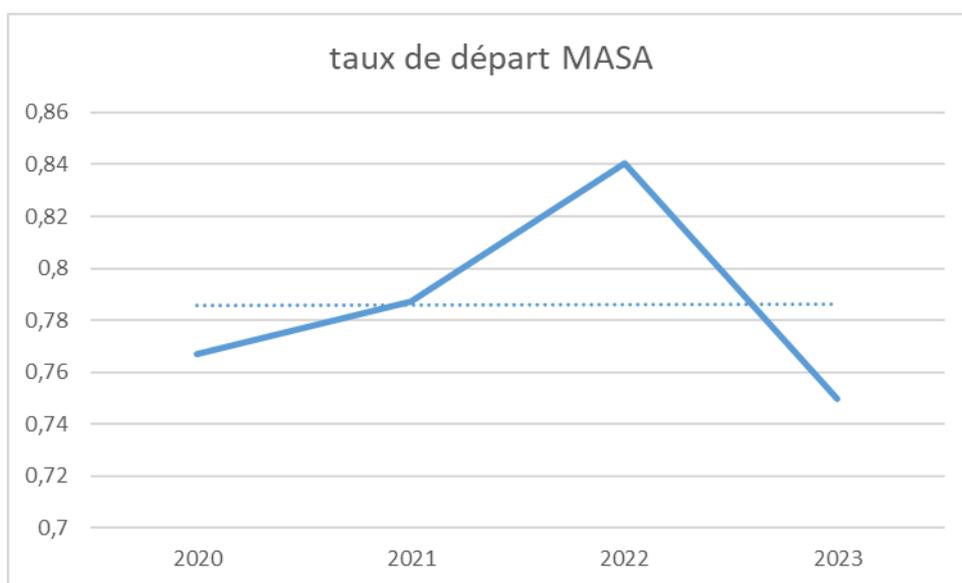
On constate une forte corrélation (logiquement négative) entre le taux de postes vacants non pourvus et le taux d'attractivité (- 0.64). Le lien avec le taux de rotation est plus faible (0,34 avec le taux de postes non pourvus et - 0,30 avec le taux d'attractivité), mais on constate bien que les structures avec un fort taux de rotation ont tendance à être moins attractives.

## Annexe 8 : Analyse des données sur la fidélisation

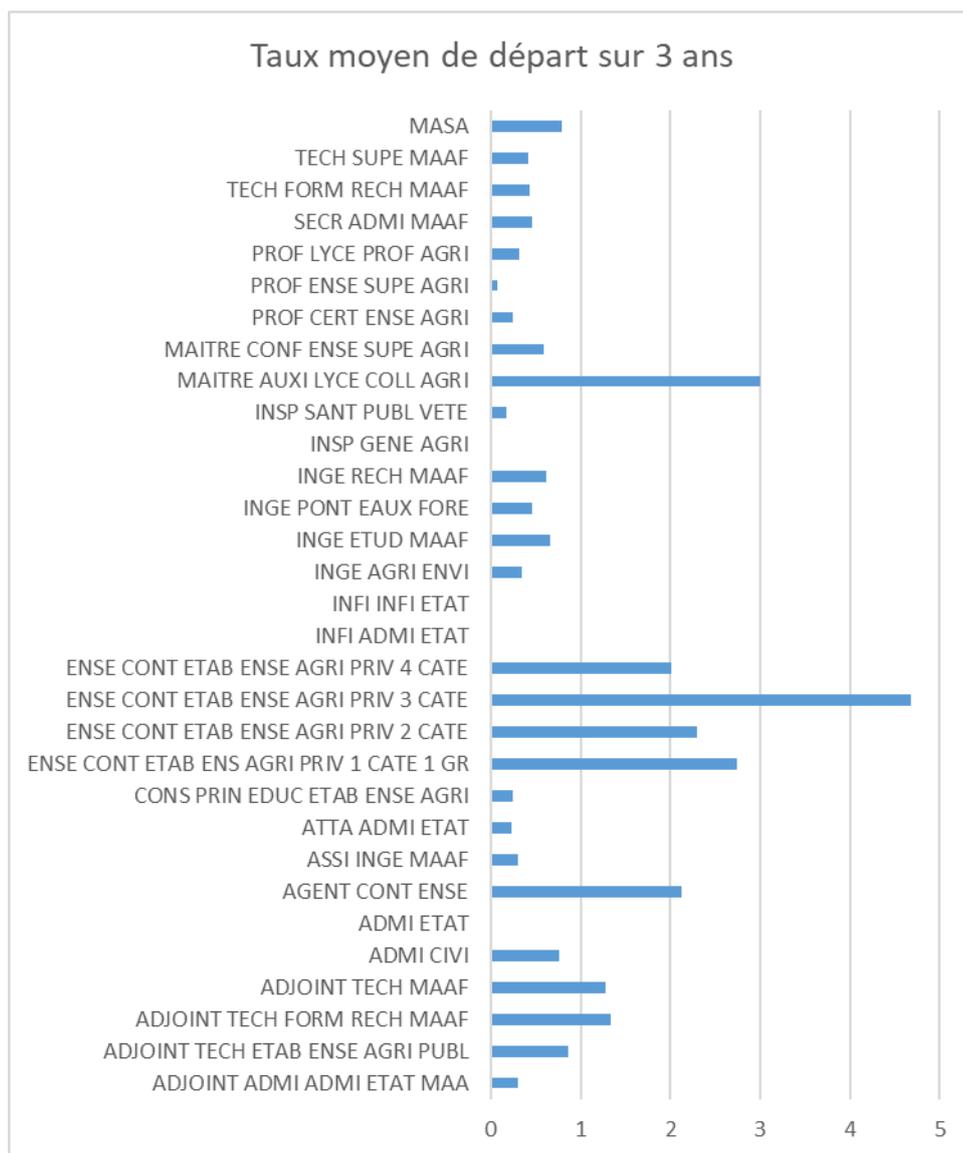
La mission a pu exploiter des données de gestion administrative des différents corps de fonctionnaires et de certaines catégories de contractuels gérés par le MASA, issues du système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Elle a ainsi pu, corps par corps et sur plusieurs années, disposer du nombre d'agents du corps ainsi que du nombre de départs et d'arrivées dans les corps avec leur motif. Elle a pu en déduire le nombre de départ d'agents qui peuvent s'assimiler à une démission, qui correspondent aux motifs suivants dans le jeu de données :

'Dém acceptée sur demande', 'Démission', 'Démission création/reprise entr.', 'Démission en cas de restructuration', 'Démission à la fin de la période d'essai', 'Licenciement abandon poste', 'Non réintégration', 'Non réintégration FPE', 'Radiation non réintégration après dispo', 'Rupture conventionnelle dans la FP'

On a ainsi pu définir pour chaque corps de fonctionnaires ou catégorie de contractuels et chaque année un « taux de départ » comme le quotient du nombre de tels départs par le nombre d'agents du corps exprimé en pourcentage. Un taux de 1% correspond donc à 1 agent pour cent du corps qui en est parti dans l'année pour un motif s'apparentant à une démission. Ce taux ne prend donc en compte ni les départs liés aux départs en retraite, ni les promotions de corps, ni les mises en invalidité, ni les fins de contrat à durée déterminée...



D'un point de vue global, on pouvait constater une hausse du taux de départ ministériel de 2020 à 2022 (+9 % en 2 ans), qui est contredite par l'année 2023. Il n'apparaît ainsi pas d'évolution significative de la capacité du ministère à conserver ses agents dans ses corps et cadres d'emploi. Toutefois, cet indicateur doit être surveillé pour vérifier que la tendance à la hausse sur 2020-2022 ne reprend pas.



La mission a aussi étudié la variabilité de cet indicateur selon le corps ou la catégorie de contractuels.

On constate que les agents contractuels de l'enseignement sont la population la plus sujette à des départs de type démission, avec des taux supérieurs ou égaux à 2 %.

Les trois corps d'adjoints techniques ont des taux de l'ordre de 1 %. Il en était de même des administrateurs civils (mais pas des administrateurs de l'État).

L'ensemble des autres corps ont des taux nettement inférieurs à 1 %.

Il ne semble donc pas y avoir de grosses difficultés de fidélisation, ni d'évolutions défavorables, au sein du MASA. Cette analyse présente toutefois de nombreuses limites : seuls certaines catégories de CDI et aucun CDD ne sont pris en compte, et il est impossible de tirer quelque conclusion que ce soit sur ces autres contractuels ; les seuls flux observés portent sur les entrées et sorties des corps du ministère, et il n'est donc pas possible d'affirmer que certaines structures, certains métiers... ne connaissent pas de situation plus dégradées ; les flux

interministériels ne conduisant pas à une sortie des corps ne sont pas non plus observés et donc cette analyse ne dit rien d'une éventuelle perte d'agents au profit d'autres ministères (qui semble probable au vu d'observations ponctuelles, pour les IPEF et les IAE vers le MTECT).



## **Annexe 9 : Questionnaire adressé aux IGAPS**

La mission a adressé un questionnaire à tous les IGAPS, avec un taux de réponse de 50%.  
On trouvera ci-après le questionnaire qui a été transmis via LimeSurvey.



**Le Ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire a confié au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER) une mission de conseil visant à développer l'attractivité des métiers et des services du ministère, notamment pour les jeunes générations. Elle porte sur l'attractivité dans le cadre des recrutements initiaux (fonctionnaires et contractuels) mais aussi sur l'attractivité des postes pour les mobilités internes et interministérielles et sur la fidélisation des agents. Nous avons été chargés de cette mission et nous sollicitons le RAPS dans le but de connaître l'avis des IGAPS sur ces questions d'attractivité, en particulier d'attractivité des postes dans le cadre des mutations et des recrutements de contractuels, en complément d'une analyse quantitative des mobilosopes que le SRH nous a fournis et que nous réalisons par ailleurs.**

**Pour cela nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.**

**Régine Prion, François Moreau et Philippe Seinger**

### **Partie A: Difficultés d'attractivité récurrentes**

Dans les structures que vous suivez, lesquelles rencontrent des difficultés d'attractivité récurrentes :

**A1. Départements qui rencontrent des difficultés importantes**

--

**A2. Types de structures qui rencontrent des difficultés (DRAAF, DDT(M), DD(ETS)PP, EPL, autres – préciser). Le cas échéant, y a-t-il au sein de ces structures des services plus ou moins attractifs ?**

--



**A3. Types de poste qui rencontrent des difficultés**

--

**Partie B: Absence de difficultés**

Dans les structures que vous suivez, lesquelles ne rencontrent pas de difficultés :

**B1. Départements qui n'en rencontrent pas**

--

**B2. Types de structure qui n'en rencontrent pas**

--

**B3. Type de poste qui n'en rencontrent pas**

--

**Partie C: Evolutions défavorables**

Décelez-vous un accroissement de la difficulté à pourvoir les postes ? (y compris là où la situation reste bonne)

**C1. Départements**

--



**C2. Types de structures où elles se produisent (DRAAF, DDT(M), DD(ETS)PP, EPL, autres – préciser). Le cas échéant, y a-t-il au sein de ces structures des services plus ou moins touchés**

**C3. Types de poste concernés**

### **Partie D: Causes spécifiques**

Quelles sont selon vous les causes spécifiques des problèmes d'attractivité dans les départements, structures et postes où vous avez constaté les difficultés les plus grandes ?

**D1.**

### **Partie E: Déterminants communs**

Avez-vous décelé des déterminants communs des difficultés de recrutement et de leurs évolutions au sein du MASA ?

**E1.**



## Partie F: Pistes d'amélioration

Quelles sont selon vous les pistes pour améliorer la situation ou les leviers sur lesquels il faudrait absolument agir ? Pouvez-vous citer des « bonnes pratiques » dans les services que vous suivez ?

### F1. Pour les titulaires du MASA

--

### F2. Pour les recrutements interministériels

--

### F3. Pour les contractuels

--

## Partie G: Fidélisation

Avez-vous identifié des facteurs qui permettraient de garder plus longtemps (« fidéliser ») sur des postes peu attractifs :

### G1. des agents titulaires ?

--

### G2. des agents contractuels ?

--



## **Partie H: actions ciblées jeunes**

Avez-vous identifié des actions ciblées en direction des jeunes générations ?

**HI.**

## **Partie I: Divers**

Souhaitez-vous porter d'autres éléments à notre attention ?

**II.**

**Merci beaucoup de votre participation à ce questionnaire.**

## **Annexe 10 : Propositions d'adaptation des modalités de recrutement par concours pour les principaux corps du MASA**

### **POUR LE CORPS DES IPEF**

Il pourrait être intéressant d'ouvrir un concours accessible aux ingénieurs en cours de carrière, sur le modèle de l'existant des ISPV, et d'ouvrir le concours interne plus largement, en particulier aux contractuels.

### **POUR LE CORPS DES ISPV**

Le décret ISPV n°2017-607 du 21 avril 2017 portant statut particulier du corps des inspecteurs de santé publique vétérinaire devra être modifié pour intégrer la nouvelle école vétérinaire privée UniLaSalle basée à Rouen. Il faut désormais considérer les « écoles vétérinaires de France » et non plus seulement les « écoles nationales vétérinaires ». Ce décret pourrait également être modifié pour donner la possibilité de passer le concours élèves d'écoles vétérinaires de France aux étudiants de 6<sup>ème</sup> année (5<sup>ème</sup> et dernière année de la scolarité des écoles vétérinaires de France) et jusqu'à 2 ans par exemple après sortie d'une école vétérinaire de France. En effet, lors des entretiens conduits il est clairement apparu que des étudiants vétérinaires intéressés par la carrière d'ISPV souhaitaient tester l'exercice professionnel en tant que praticien en clientèle, notamment pour ne pas avoir à regretter ensuite.

L'arrêté du 16 février 2018 fixant la liste des grandes écoles scientifiques mentionnée au 1° de l'article 7 (concours externe de recrutement d'inspecteurs élèves ouvert aux élèves en dernière année de scolarité préparant un diplôme d'une grande école scientifique) du décret cité ci-dessus pourrait être modifié en y intégrant, sans que la qualité du recrutement des futurs ISPV n'en pâtisse, la totalité des écoles d'ingénieur délivrant un diplôme en agriculture ou en agroalimentaire. L'évolution du paysage de l'enseignement supérieur, où la distinction entre « ENSA » et « ENITA » n'existe plus, ne justifie plus le texte actuel qui exclut notamment les formations d'ingénieurs d'Oniris et VetAgroSup, alors que les étudiants vétérinaires de ces deux écoles ont accès au concours élève.

Le nombre de places offertes pour cette voie de recrutement est en moyenne de 2 par an. Il pourrait être augmenté de même que le nombre de places offertes au concours externe sur titres et travaux, qui pourraient correspondre à des postes à profil.

Pour mémoire, l'Ecole Nationale des Services Vétérinaires (ENSV), située à Marcy-l'Etoile dans la banlieue de Lyon, forme les Inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) du MASA. L'entrée à l'école s'effectue par concours (externes, interne) ou examen professionnel. Le parcours de formation s'échelonne sur une année pour les stagiaires et les examens professionnels et sur deux années pour les élèves inspecteurs (entrés en cinquième année d'études vétérinaires pour les vétérinaires). L'accès au corps des ISPV est concomitant avec la fin de la formation.

La formation des stagiaires à l'ENSV a été présentée souvent comme trop lourde avec trop de cours car nécessitant en 1 an d'obtenir un CEAV (certificat d'études approfondies vétérinaires), un Master 2 PAGERS (Parcours « Politiques publiques de l'Alimentation et Gestion des

Risques Sanitaires » du Master « Politiques Publiques et Gouvernements Comparés »), et de valider le tronc commun de l'INSP (Institut National du Service Public). Nombre de stagiaires qui ont déjà un parcours spécialisé demande sa prise en compte dans un parcours de formation individualisé. Des souplesses organisationnelles sont souhaitées et seraient possibles comme commencer lorsqu'ils sont en présentiel à l'ENSV le lundi à 13h30 et finir le vendredi à 13h00, afin de faciliter les retours dans les familles. Ces demandes non satisfaites nuisent à l'attractivité, notamment pour les candidatures en cours de carrière. La mission recommande de mener une réflexion approfondie sur la formation initiale du corps.

Aujourd'hui les lauréats de ces concours considèrent que 1 an à l'ENSV à Marcy l'Etoile, suivi de 3 ans dans un département inconnu sur un poste non souhaité constitue un « tunnel de 4 ans » qui peut conduire à ne pas présenter le concours ou à chercher à bouger très rapidement. Les modalités d'affectation sur le premier poste, qui suscitent de nombreux débats, sont donc aussi un enjeu fort d'attractivité.

Il apparaît nécessaire à la mission que soit systématisé un entretien individuel avec les IGAPS des élèves, des stagiaires et des examens professionnels à l'ENSV pour évoquer les contraintes (notamment liées à un handicap) et les souhaits de première affectation voire de parcours pour préparer la liste de postes. Cela permettrait notamment de valoriser dès le premier poste les compétences acquises par les lauréats du concours externe ou du concours sur titre et travaux lors de leur parcours antérieur, et recherchées par le ministère.

Le nombre de postes vacants pouvant convenir à un ISPV étant régulièrement très important, notamment du fait des nombreux départs à la retraite ces dernières années, une liste adaptée de postes présentant davantage de postes que de sortants d'ENSV et moins de postes en abattoirs que de titulaires d'un diplôme vétérinaire est possible et pourrait donner un peu de souplesse. Il serait alors absolument nécessaire de raccourcir le délai entre le moment où les postes sont proposés aux étudiants (et où ils sont donc « gelés » pour la structure) et le moment où les postes sont attribués. L'ensemble des postes proposés en sortie d'école devraient être déclarés à la mobilité en « susceptible d'être vacant » de manière à ne pas pénaliser la structure potentielle d'accueil tout en garantissant la priorité d'accès pour les sortants d'école. La différenciation des postes proposés en postes « obligatoires » (« noyau dur ») et en postes « optionnels », ainsi que le calendrier du dispositif de formation continue par la recherche, complexifient ce processus d'attribution des affectations et pourraient utilement faire l'objet d'une réflexion.

Toutefois, la mission suggère de continuer à offrir aux élèves et aux stagiaires ISPV une liste fermée de postes, de manière à écarter la possibilité d'un premier poste « piège », par exemple géographiquement isolé ou avec de fortes difficultés managériales. Il serait cependant souhaitable de donner accès à tous les postes ouverts à la mobilité aux IAE lauréats de l'examen professionnel, qui connaissent le ministère et peuvent de ce fait apprécier les risques de chaque poste.

### **POUR LE CORPS DES IAE**

L'entrée dans le corps des IAE à bac + 2 présente l'inconvénient d'amener les candidats à faire un choix très précoce et mal éclairé. Des entretiens conduits à l'Institut Agro de Dijon, il ressort que des civils regrettent après coup de ne plus pouvoir accéder au corps. La mission

pense utile d'explorer l'ouverture d'un concours ouvert aux titulaires d'un diplôme d'ingénieur dans les domaines du corps. Ce concours permettrait l'accès au corps aussi bien à des ingénieurs en cours de carrière qu'aux étudiants ayant acquis en cours de scolarité l'envie de devenir fonctionnaire.

De plus, la mission considère qu'il serait aussi utile de s'interroger sur la pertinence de recruter des IAE suivant une formation agroalimentaire en plus de ceux qui suivent une formation agronomique, en particulier pour alimenter les DD(ETS)PP qui ont l'utilité de ces compétences notamment dans le cadre de la police sanitaire unique de l'alimentation.

Le suivi des élèves IAE, de leurs souhaits et de l'élaboration de la liste des postes qui leur sont proposés à la fin de la 3<sup>ème</sup> année semble être très opérationnel et pourrait servir d'exemple pour d'autres corps. Des entretiens individuels sont tenus tous les ans à l'école (1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année) pour recueillir leurs souhaits et éviter une « affectation subie » même si la liste des postes proposés est fermée (adéquation profil/compétences attendues ; 1 journée de rencontre entre les étudiants et les structures de la liste fermée ; les structures donnent leur classement des candidats...). Les CV et les lettres de motivation sont déposés sur le site HELIA TICE et les étudiants obtiennent satisfaction à 86 % entre leur premier et leur 3<sup>ème</sup> vœu.

Les IAE issus du concours interne, donc déjà en poste, ont un entretien pour connaître leurs souhaits. On leur propose ensuite un poste « quasi sur mesure » qui en général leur convient. Par ailleurs, on réduit la scolarité de 2 ans à 6 mois dans un parcours « individualisé » pour ceux qui ont déjà un diplôme d'ingénieur.

### **POUR LE CORPS DES TSMA**

Pour mémoire, l'INFOMA forme les techniciens supérieurs du MASA dans deux grades : TSMA1 (niveau BAC minimum en concours externe) et TSMA2 (niveau BAC+2 minimum en concours externe). La formation des techniciens spécialité vétérinaire et alimentaire (VA) et des techniciens spécialité techniques et économie agricoles (TEA) se déroule à Corbas dans la banlieue de Lyon ; celle des techniciens forêts et territoires ruraux (FTR) se déroule à Nancy. L'entrée dans le corps des techniciens est effective après validation de l'année de stage.

L'entrée à l'INFOMA est subordonnée à la réussite à un concours externe ou interne. La durée de la formation en présentiel est de 4 mois pour les TSMA1 et de 8 mois pour les TSMA2. Elle est couplée à un tutorat sur poste respectivement de 8 et 4 mois.

Les modalités d'affectation à la sortie diffèrent : pour les TSMA1, l'affectation est connue avant l'entrée en formation et les stagiaires ex-contractuels sont affectés généralement sur le poste qu'ils occupaient précédemment ; pour les TSMA2, l'affectation est connue en février juste avant la fin de la formation, sur liste fermée (nombre de postes quasi identique à celui des candidats). Depuis 5 ans, des TSMA2 lauréats de ces concours et ex-TSMA1 sont promus sur place.

Au vu des données analytiques fournies par l'INFOMA, la majorité des stagiaires possède une expérience professionnelle au MASA (environ seulement 10 % de vrais externes) et plus du tiers a suivi à un moment de sa scolarité une formation dans un établissement relevant du MASA.

De vrais externes et des contractuels (qui ne sont donc pas TSMA1) font le choix de passer

les concours TSMA2 malgré les freins liés à la formation : connaissance tardive de la date de démarrage (peu de temps avant son début, tout comme pour le premier groupe de TSMA1), durée (8 mois), non prise en compte des acquis antérieurs dans la construction du parcours, difficultés logistiques (notamment pour se loger) et financières (coût du logement et des transports au regard du montant des indemnités de séjour et des modalités de calcul des frais de déplacement), éloignement parfois important de la famille... et les freins liés à l'affectation : connaissance tardive et incertitude quant à la nature et à la localisation géographique des postes proposés. En effet, même si cette liste fermée, établie sur la base des entretiens menés préalablement par les IGAPS avec les intéressés, conduit majoritairement à la satisfaction de leurs vœux, il n'en demeure pas moins que le processus est perçu comme opaque et vécu comme particulièrement anxiogène par les stagiaires : « attendre l'affectation est insupportable ». Ces freins conjugués à la possibilité de passer le concours TSMA2 une fois TSMA1 conduisent certains candidats « vrais externes » à ne pas passer le concours TSMA2. Quant à la revalorisation récente du salaire des agents contractuels, elle est susceptible selon eux de constituer un frein supplémentaire aux candidatures quel que soit le grade du concours. La baisse du nombre de candidats présents aux concours externes de TSMA1 et la baisse de leur niveau de diplôme, enregistrées ces dernières années principalement en spécialité vétérinaire, conduisent notamment à la nécessité de mieux identifier et mieux toucher les publics cibles mais aussi à réfléchir à l'intérêt de réaliser l'entrée dans le corps des TSMA pour les concours externes à des niveaux de salaires plus élevés donc plus attractifs, soit uniquement au niveau de TSMA2. Le MTECT a fait ce choix depuis une dizaine d'années et recrute donc ses techniciens directement au grade de technicien principal.

Ceci pourrait également permettre de prendre en compte la complexification de la plupart des missions sur le terrain et d'apporter une formation à l'entrée dans le corps des TSMA plus complète, évoquées lors de différents entretiens. Les recrutements comme TSMA2 par la voie du concours interne ou de l'examen professionnel seraient toujours présents pour les agents ayant les profils recherchés, l'avis de la structure dans le dossier RAEP pouvant constituer un élément du dossier au-delà du simple visa.

On pourrait aussi diversifier les viviers en allant chercher des titulaires de BTS moins classiques, autres que les BTS strictement agricoles, tout en privilégiant les candidats déjà contractuels car ils connaissent le MASA et candidatent en connaissance de cause.

En outre, on pourrait aligner les programmes et le type d'épreuves des concours externes avec ceux des diplômes cibles (par exemple concours externe de TSMA avec programme de BTSA) et en mettant en place des calendriers et conditions d'inscription cohérents avec les calendriers de formation (par exemple : permettre de présenter le TSMA2 externe l'année de préparation du BTS, le bénéfice du concours étant subordonné à l'obtention effective du BTS, de telles dispositions existent, par exemple, pour le recrutement d'IPEF).

Par ailleurs, nous avons plusieurs fois pu constater l'importance de la géographie régulièrement identifiée à plus d'un titre comme critère principal pour le choix d'un poste.

Il serait donc intéressant d'organiser pour les concours externes de TSMA1, pour les postes en abattoirs ou autres, des concours nationaux à affectation locale (CNAL) comparables à ceux qui ont été créés ces deux dernières années pour les SIVEP, respectivement pour les Hauts de France, la Normandie et la Bretagne.

La grande majorité des lauréats des concours externes TSMA1 VA et TSMA2 VA sont affectés en abattoir de boucherie ou de volailles. Si on réussit à rapprocher les lieux de recrutement des bassins de vie, on augmente les chances de fidéliser les TSMA récemment recrutés sur leur poste en abattoir et d'éviter qu'ils ne partent au bout de 3 ans voire moins. On a comptabilisé, principalement pour des raisons géographiques, 75 renoncements au bénéfice du concours pour les TSMA, sur ces 5 dernières années, ainsi que des mobilités accélérées avec parfois l'appui de l'assistant social, « s'ils ne renoncent pas au bénéfice du concours, ils n'ont qu'une obsession c'est retourner chez eux et sont alors peu motivés par leur travail ».

On inverserait également à ce moment-là le raisonnement : « on voit dans quelle région les lauréats du concours veulent aller et on regarde les postes peu attractifs vacants dans leur région à leur proposer, car il y a de tels postes dans toutes les régions ».

Certains vont même jusqu'à proposer l'organisation de concours régionaux délocalisés pour les épreuves orales d'admission, compte-tenu notamment des problèmes de logement et de transport pour passer les épreuves et de la faible motivation des candidats à monter à Paris pour passer un concours pour un poste dans leur région. Cela semble difficile à l'heure actuelle pour des raisons de logistique, d'égalité de traitement des candidats mais mériterait d'être considéré en trouvant par exemple un compromis avec quelques sites de concours astucieusement répartis au niveau national (par exemple Paris, Lyon, Toulouse, Rennes, voire en plus Bordeaux, Dijon).

Le MTECT est dans cette logique et organise dès 2024 pour le concours Technicien Supérieur du Développement Durable spécialité « Techniques Générales-TG » des CNAL (« Cela signifie que vous choisirez, dès votre inscription, la région dans laquelle vous souhaitez travailler en cas de réussite au concours »). En effet, il fait le pari que l'incertitude sur le lieu « d'atterrissage » constitue un frein à l'inscription aux concours de titulaires, ou du moins va générer des demandes de mutation très rapides. Il responsabilise par la même occasion les acteurs locaux.

Dans tous les cas de figure, la préparation des candidats aux épreuves écrites et aux épreuves orales, que ce soit dans la structure d'emploi actuelle ou par une structure de formation, en présentiel ou en distanciel, reste primordiale.

De même, la bonne formation des membres des jurys est fondamentale et la mise en place de comités de sélection diversifiés permet d'avoir des regards croisés pour retenir les profils recherchés.

L'individualisation du parcours de formation à l'entrée dans le corps est régulièrement demandée par les stagiaires de l'INFOMA par rapport à leurs diplômes ou leur expérience déjà acquise. Cela pourrait inclure aussi le fait de mettre en septembre pour 1 à 2 semaines en immersion dans un abattoir proche de chez eux les « vrais externes » pour une mise partielle à niveau avant que les cours ne commencent pour tout le monde en octobre.

La durée de la formation (4 mois) est unanimement décrite comme insuffisante pour les TSMA1. Le transfert de cette voie de recrutement vers la voie TSMA2 permettrait de passer l'ensemble des lauréats à 8 mois de formation en présentiel et 4 mois en distanciel et sur site d'affectation.

Toutefois, 8 mois en école de formation est considéré comme une durée longue par beaucoup

de lauréats des concours externes même si elle s'avère cependant nécessaire. Elle est de 8 mois à l'administration pénitentiaire pour les surveillants de prisons, de 6 mois à l'ONF, de 6 mois aux Douanes.

Cette durée serait plus facilement acceptée si notamment les conditions de logement des stagiaires et élèves en formation étaient améliorées avec par exemple des logements réservés comme c'est le cas à l'Ecole des Douanes ou encore au centre de formation du MTECT avec des logements pour les élèves fonctionnaires. De même, l'indemnité de stage n'a pas été revalorisée récemment et les frais de route des stagiaires sont remboursés a minima.

## Annexe 11 : Personnels de direction en EPLEFPA

La situation des directeurs en EPLEFPA a été documentée dans le rapport du CGAAER n°22055 « Consolidation et développement de l'attractivité des fonctions des personnels de direction de l'enseignement agricole public » de novembre 2022. Il ne s'agit pas ici de reprendre un à un ces éléments mais de revenir sur ceux qui sont apparus essentiels vis-à-vis de l'attractivité de ces postes, compte-tenu des évolutions réglementaires et des entretiens conduits par la mission.

### **Un métier complexe et exigeant qui mobilise de nombreuses compétences**

Le métier de directeur d'EPLFPA se caractérise par une grande complexité : plusieurs centres constitutifs, variété des types de contrats des personnels, budgets conséquents (dont des ressources propres consacrées à la rémunération d'agents sur budget), centres techniques « grandeur nature » ... Le directeur d'EPLFPA est à la fois, un développeur, un stratège, un manager, un gestionnaire qui interagit dans un large écosystème (institutions, professionnels, associations...). Les fonctions qu'il assure sont exigeantes en termes de disponibilité (horaires conséquents, permanences week-end...) et de responsabilité (sécurité des personnes notamment des internes, viabilité économique des centres...). Par ailleurs, dans un contexte de moindre attractivité des postes, il peut être amené à suppléer les absences de membres de l'équipe de direction et à accompagner le développement des compétences de collaborateurs parfois inexpérimentés.

L'ensemble de ces activités permet au directeur d'EPLFPA, et plus largement aux cadres de l'équipe de direction, de mobiliser et de développer des compétences spécifiques, mais également des compétences transverses (communication, management, démarche de projet, résolution de problèmes...) transférables à d'autres fonctions.

### **Des postes de moins en moins attractifs**

En l'absence de données permettant d'actualiser les chiffres, la mission renvoie au rapport du CGAAER cité précédemment dans lequel figurent quelques éléments objectivant la situation : pourcentage d'agents contractuels, taux d'abandon durant les deux premières années, nombre de départs vers des emplois extérieurs à l'enseignement, nombre de participants au parcours découverte.

Sur ce dernier point, les données actualisées font apparaître une participation fluctuante selon les années avec un niveau particulièrement faible en 2023/2024 (source : Institut Agro Dijon).

Année	Webinaire	Rendez-vous individuels	Cycle préparatoire	Commission d'orientation et de positionnement
2020/2021	95	22	58	45
2021/2022	44	17	29	24
2022/2023	93	48	65	31
2023/2024	20	2	19	17

### **Des freins nombreux dont un majeur : l'absence de perspectives d'évolution**

Outre la méconnaissance du métier (souvent assimilé à celui d'un proviseur de l'Éducation nationale (EN) alors qu'il est très différent), les représentations négatives (alimentées par l'image renvoyée « on nous voit sous l'eau et sous pression en permanence »), la rémunération peu attractive (notamment pour les « faisant fonction » et les agents contractuels, en particulier dans les activités en concurrence avec le secteur privé), l'isolement géographique de certains établissements et le maillage territorial (offrant moins d'opportunités de changement de postes que les établissements de l'EN) ... un frein majeur ressort des entretiens : l'absence de perspectives d'évolution de carrière.

Tout d'abord, il convient de souligner l'évolution récente (décret et arrêtés du 16 avril 2024 relatifs aux emplois d'encadrement de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles) des conditions régissant le statut d'emploi des personnels de direction. Désormais, tous les postes de directeurs (y compris l'ensemble des directeurs de centre : centres de formation d'apprenti (CFA), centres de formation professionnelle et de promotion agricoles (CFPPA), exploitations agricoles et ateliers technologiques) sont couverts par le statut d'emploi, soit au total 797 postes (contre 577 auparavant). Jusqu'alors seuls les postes de directeurs et directeurs adjoints d'EPLEFPA étaient en totalité intégrés dans ce statut.

Le classement dans les groupes d'emploi a été lui aussi amélioré, en particulier pour les directeurs d'établissements des catégories 2, 3 et 4, et les directeurs adjoints sur site éloigné. La revalorisation de la rémunération des agents contractuels occupant des postes de direction devrait voir le jour prochainement. Ces évolutions, en permettant à un plus grand nombre de directeurs de bénéficier des avantages du statut sur les plans indiciaires et indemnitaires, traitent la question de la rémunération des enseignants et personnels d'éducation « faisant fonction » de directeur adjoint en charge de la formation initiale scolaire dont l'écart de rémunération avec des enseignants était faible, voire parfois négatif (pas d'heure supplémentaire, d'indemnité de suivi et d'orientation des élèves ni de rémunération au titre de missions complémentaires du Pacte enseignant). Néanmoins, demeure à ce stade la question du régime indemnitaire qui bien qu'amélioré, n'atteint pas celui des cadres des services déconcentrés occupant des postes à responsabilité équivalente.

Au-delà des aspects liés à la rémunération, ces évolutions qui traduisent une forme de reconnaissance de l'exigence des métiers de direction en EPLEFPA, devraient être favorables sur le plan de l'attractivité.

Quoi qu'il en soit, ces évolutions ne règlent pas le frein majeur qu'est l'absence de perspectives d'évolution. Celle-ci est à relier à la non reconnaissance des compétences acquises (en relation avec la méconnaissance des métiers) et au statut du corps d'origine, notamment des corps d'enseignants (PCEA, PLPA) et d'éducation (CPE). Les enseignants et CPE, qui constituent la majorité du vivier des futurs directeurs (près de 80% des personnels de direction), retournent dans leur corps d'origine à la sortie du statut d'emploi, de ce fait, c'est la situation dans leur corps d'origine qui sert de référence lors d'une mutation en service déconcentré, en administration centrale du MASA ou en interministériel, y compris pour un détachement comme personnel de direction de l'EN. Les mutations hors du secteur de

l'enseignement sont difficiles à obtenir car les statuts connus des employeurs sont ceux des IAE et des attachés d'administration. Cela se traduit par un faible nombre de mobilités sur ces postes et parfois par des affectations sur des postes à moindre responsabilité.

Les inspecteurs de l'enseignement agricole, qui relèvent du même statut d'emploi et sont majoritairement issus des mêmes corps, sont dans la même situation.

### **Face à ce constat, des mesures à prendre pour restaurer l'attractivité**

Au-delà de l'amélioration des rémunérations et de l'attention aux conditions de travail et de vie personnelle, qui sont des leviers importants, quatre axes d'action pourraient être développés :

- agir sur le repérage des viviers et des talents : outre la découverte des métiers de direction pour laquelle un certain nombre de dispositions ont été prises (webinaire, entretiens, commission ...) et qu'il convient d'intensifier, engager une réflexion spécifique concernant le vivier d'enseignants et de personnels d'éducation. Articuler le travail des IGAPS et des inspecteurs de l'enseignement agricole qui effectuent les rendez-vous de carrière des enseignants et CPE afin d'effectuer un repérage et un suivi des talents ;
- agir sur les évolutions de carrière pendant l'occupation du poste de direction : faciliter la déprécarisation en mettant en place des concours réservés et adaptés (ex : réouverture de concours PLPA Ingénierie de formation pour les agents contractuels directeurs de CFA/CFPPA et de PLPA chefs de travaux pour les directeurs de centres techniques), accélérer les promotions dans les corps d'origine (accès à la classe exceptionnelle des directeurs sous statut d'enseignant/CPE, accès à la hors classe des SG sous statut d'attachés...), favoriser le détachement et l'intégration dans les corps des IAE et des attachés des directeurs sous statut d'enseignant ou de CPE sortant du statut d'emploi pour leur permettre d'accéder à d'autres emplois dans des conditions satisfaisantes ;
- agir sur l'accompagnement des cadres de direction en poste : en complément des dispositifs existants (formations, tutorats, coachings d'équipe et actions de co-développement...), permettre à ceux qui le souhaitent de bénéficier d'un accompagnement individuel (coaching, mentorat...) lors d'un changement de poste ou d'une réorientation. Intégrer les directeurs d'EPLEFPA sous statut d'emploi dans le dispositif d'accompagnement de l'encadrement supérieur et dans la revue des cadres ;
- agir sur la mobilité : développer les passerelles en établissant des correspondances entre postes de direction en EPLEFPA et postes à responsabilité équivalente à l'EN et en interministériel, à l'instar de ce qui est fait pour les postes du MASA (Note de Service SG/SRH/SDCAR/2019-488 du 03/07/2019 relative aux parcours professionnels des corps de catégorie A). Réfléchir notamment à des modalités de reconnaissance des compétences acquises dans les fonctions de direction en EPLEFPA (par exemple utiliser pour les entretiens professionnels un référentiel de compétence mettant en valeur les compétences transférables ou construire un système de validation des acquis de l'expérience acquise dans ces fonctions) afin d'en améliorer la compréhension par les employeurs publics hors enseignement ; faciliter l'accès aux postes en services déconcentrés et en administration centrale (tel que prévu dans la charte de gestion) en changeant le regard des managers employeurs sur les compétences acquises dans les postes de direction.



## **Annexe 12 : Réflexions sur la fonction recrutement au niveau national**

La mission a mis en évidence l'importance pour l'attractivité du ministère de définir une stratégie de communication employeur et de recrutement, et pour la mettre en œuvre d'organiser la fonction recrutement au niveau national. Elle préconise la mise en place d'une structure qui disposerait de la plupart des leviers d'action à mobiliser et pourrait ainsi assurer une unité de conception et de pilotage sur les sujets d'attractivité et de recrutement.

La définition précise de la structure dépasse cependant le cadre de la mission, entre autres parce qu'elle doit être pensée en prenant en compte son impact sur la totalité de l'organisation des RH du ministère.

Les réflexions ci-dessous ne sont donc pas des propositions d'organisation, mais simplement une illustration par l'exemple des missions que la structure pourrait, selon les missionnés, utilement assumer. Dans cet esprit, elles ne contiennent aucun élément de dimensionnement.

La structure, probablement du niveau d'une sous-direction, pourrait ainsi être organisée en 3 bureaux :

- l'un serait chargé des recrutements par concours, ce qui inclut non seulement l'organisation des concours des corps ministériels, mais aussi le pilotage, en prenant en compte les nécessités des employeurs et l'impact sur l'efficacité du recrutement, de l'architecture des concours (qui relèvent des différents statuts) et des formations initiales des corps, soit un rôle bien plus large que celui de l'actuel bureau des concours et des examens professionnels ;
- un autre serait chargé de l'organisation des mobilités, vues désormais avant tout comme des recrutements sur des postes, ce qui l'amènerait à piloter aussi bien les recrutements de fonctionnaires par mobilité que ceux de contractuels sur les postes ouverts à la mobilité sans candidat fonctionnaire au profil adapté. L'état d'esprit de cette unité devrait l'amener à rechercher et promouvoir la plus grande réactivité possible vis-à-vis des candidats et la plus grande visibilité en interministériel des postes ouverts. A ce titre elle serait chargée d'organiser les recrutements en sortie d'écoles interministérielles (INSP, IRA) et d'animer les réseaux territoriaux (cf. infra) sur ces sujets, notamment les relations avec les plateformes RH régionales. Elle réaliserait aussi le suivi du pourvoi des postes dans l'objectif de détecter, en lien avec le RAPS, le plus tôt et le plus précisément possible les signaux d'évolution de l'attractivité d'un territoire, d'un secteur d'emploi ou d'un type de poste ;
- le troisième serait chargé d'animer les réseaux régionaux décrits au § 3.1.2 ; de créer et déployer les outils de communication employeur, directement pour les outils numériques et les événements de portée nationale, ou en s'appuyant sur les réseaux régionaux ; de définir les modalités et conditions d'accès aux services de recrutement extérieurs (par exemple prestations payantes de l'APECITA) et d'organiser leur utilisation par les services recruteurs ; de mettre en place une formation au recrutement et un accompagnement des recruteurs de proximité. En particulier, il élaborerait et tiendrait à jour un guide de recrutement qui proposerait une aide à la rédaction d'offres d'emploi qui, à la différence des fiches de poste administratives, seraient travaillées sur le fond et la forme dans un objectif d'attractivité, lisibles, visibles et précises notamment en termes de fourchettes de salaire. Cette unité serait aussi chargée de

développer des outils de connaissance des marchés de l'emploi, et notamment des salaires d'embauche pratiqués, sur les métiers et territoires où les recrutements de contractuels sont nécessaires et difficiles, et de les mettre à disposition des recruteurs locaux et du contrôleur budgétaire. En effet, le recrutement de contractuels se fait sur le marché de l'emploi général et le ministère ne pourra pas durablement fixer les salaires proposés sans connaître ceux qui sont pratiqués par le secteur privé, ni utiliser les outils des DRH de ce secteur.

Cette structure devrait ainsi regrouper en son sein des compétences diverses, majoritairement de RH du secteur public, mais aussi de communication, d'analyse de données et de RH du secteur privé.

# Annexe 13 : Processus de mobilité

Source : MASA/SRH

