



Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation

**Mission de conseil visant à l'obtention du label diversité et du label égalité
professionnelle entre les femmes et les hommes**

- Rapport final -

Octobre 2017

Madame la Secrétaire Générale,

Madame la Haute-fonctionnaire en charge de la diversité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,

A l'issue de notre travail d'état des lieux, visant à déterminer les risques de discrimination et les bonnes pratiques d'égalité professionnelle, et à évaluer les chances de succès d'une candidature au label égalité et au label diversité, notre constat montre une situation contrastée.

En effet, si le MAA peut se prévaloir de réussites concrètes, notamment dans la formation à la diversité et à l'égalité des dirigeant.es et des cadres, la politique en faveur du handicap, la relation avec les fournisseurs ou encore l'égalité filles-garçons dans l'enseignement agricole, ces réussites ~~ne~~ n'ocultent pas le besoin de renforcer la gouvernance de la politique égalité et diversité et de définir des procédures garantissant l'égalité de traitement, la traçabilité des choix et la transparence aux agent.es du ministère.

Cette situation n'est pas la conséquence d'un manque d'investissement ou de compétence des agents en charge des ressources humaines. Sous la direction du SRH, ces agents relèvent des défis importants. Les tâches d'administration, et notamment celles qui concernent la paie, absorbent une part significative du temps et de l'énergie disponible. Elles limitent certainement la capacité d'innovation en matière RH.

Aujourd'hui, nous estimons que le MAA ne peut pas envisager une candidature au label égalité et au label diversité sans mettre en œuvre, à court et moyen terme, un programme d'actions ambitieux.

A titre principal, et sans attendre, on peut mentionner :

- **La mise à disposition de ressources suffisantes pour animer la politique diversité et égalité professionnelle et la candidature aux labels.** Le rôle de la Haute-fonctionnaire à l'égalité et à la diversité ne saurait être de conduire, de manière opérationnelle, cette politique. Elle peut orienter les actions, soutenir les agents ou « ouvrir des portes » mais elle ne saurait être cheffe du projet de labellisation.
- **La définition d'un plan d'actions ambitieux en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la diversité.** Aujourd'hui, le MAA met en œuvre des actions mais elles ne forment pas une politique cohérente. Dialogué avec les représentant.es du personnel, le plan d'actions doit traiter un large spectre : organisation du travail, accompagnement de la mobilité géographique ou fonctionnelle, aide à la parentalité, développement de services aux agent.es... La déclinaison du protocole d'accord en faveur de

l'égalité professionnelle du 8 mars 2013 pourrait constituer un cadre efficace pour structurer cette politique.

- **L'amélioration des pratiques de ressources humaines**, en matière de recrutement des ANT et de mobilité interne. Une procédure homogène doit être définie, expérimentée et contrôlée dans l'ensemble des directions, services territoriaux et EPLE.

Nous sommes à votre disposition pour échanger sur tout ou partie de ce rapport, et vous prions d'agréer, mesdames, l'expression de nos sincères salutations.



Julien Viteau, directeur associé

Sommaire

Sommaire	4
I. Le rappel de la commande	6
Le contexte	6
Les objectifs de la mission	6
Les actions menées.....	6
II. Les conditions de succès d'une labellisation Alliance	7
III. Les principaux constats en « macro ».....	9
Des valeurs d'égalité au cœur d'une conception exigeante de la fonction publique.....	9
Un attachement fort au ministère.....	9
Un scepticisme assez partagé sur la démarche de labellisation.....	9
Des pratiques hétérogènes au sein des DAC, des DRAAF et des EPLE.....	10
L'action en matière de handicap.....	10
Un dialogue social « possible »	11
IV. Analyse de la conformité au label égalité « macro ».....	12
V. Analyse de la conformité au label égalité / label diversité par domaine	13
Domaine 1 : état des lieux, diagnostic et analyse de risque	13
Domaine 2 : définition et mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et diversité	15
Domaine 4 :	19
Communication interne, sensibilisation, formation.....	19
Domaine 5 :	21
Prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance de l'Organisme	21
Domaine 6 :	25

Communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'Organisme	25
VI. Préconisations stratégiques et opérationnelles en matière de pilotage et de plans d'action	28
1. Définir plus clairement les enjeux de la politique d'égalité professionnelle, de diversité et de prévention des discriminations.	28
2. Renforcer et organiser les moyens de la politique égalité et diversité au sein du MAA	28
3. Essaimer la démarche de labellisation diversité et égalité dans les établissements sous tutelle du MAA	29
4. Renforcer le dialogue social en matière d'égalité et de prévention des discriminations	30
5. Définir un plan de communication ambitieux en matière d'égalité professionnelle et de diversité.	30
6. Expérimenter une cellule d'écoute interne, en dialogue avec les représentant.es du personnel.	31
7. Renforcer la conciliation des temps au bénéfice de l'ensemble des agent.es.	32
8. Accompagner la parentalité des agent.es.	33
VII. Préconisations stratégiques et opérationnelles en matière de ressources humaines	34
9. Améliorer l'égalité de traitement dans les procédures de recrutement des agents non-titulaire ainsi que dans la mobilité interne.....	34
10. Améliorer les conditions de retour après une période d'absence supérieure à 8 semaines.....	36
Annexes	37

I. Le rappel de la commande

Le contexte

La promotion de l'égalité, de la diversité et la lutte contre les discriminations sont au cœur des valeurs et des missions de la fonction publique. Dans ce cadre, depuis plusieurs années, le MAA a engagé de nombreuses actions, notamment dans le domaine de l'enseignement agricole ou des politiques d'intégration ou de maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap.

En 2015, le Gouvernement a réaffirmé sa volonté de renforcer la cohésion sociale au sein de la société française par un accès plus juste et ouvert aux emplois de la fonction publique et ce quel que soit le domaine d'activité de ses agents (ministères, collectivités territoriales, établissements hospitaliers...). Cette démarche, impulsée par le Premier ministre, concerne l'ensemble des ministères qui doivent présenter une candidature au label diversité et/ou label égalité.

Le présent état des lieux vise à optimiser les chances de succès du ministère de l'agriculture et de l'alimentation dans une candidature à la double labellisation.

Les objectifs de la mission

La mission consistait en deux actions principales :

- Disposer d'un état des lieux et d'une cartographie des risques en matière de prévention des discriminations et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- Préconiser des actions à mener pour renforcer l'égalité professionnelle et la diversité et satisfaire au cahier des charges du label diversité et du label égalité.

Les actions menées

Entre décembre 2016 et avril 2017, plusieurs actions ont été menées :

- **Analyse documentaire**

64 documents, portant sur l'ensemble des domaines du label diversité et du label égalité, ont été collectés et analysés.

- 33 personnes ont été rencontrées
- 4 réunions ont été organisées par la haute-fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la diversité¹

¹ Nous tenons à remercier mesdames Françoise LIEBERT et Thérèse CHOCHON pour leur accompagnement et leur disponibilité tout au long de la mission.

II. Les conditions de succès d'une labellisation Alliance²

En préambule, il nous paraît important de rappeler les conditions de succès d'une candidature au label diversité et au label égalité. En effet, c'est sur cette base que nous comparons le MAA et formulons nos préconisations.

Le label égalité et le label diversité constituent des démarches d'amélioration continue. Pour réussir, il n'est pas nécessaire de satisfaire à toutes les conditions. Il est possible, en cas d'insuffisance, de présenter un plan d'actions et des mesures de corrections.

Plusieurs exigences du cahier des charges Alliance constituent, néanmoins, des prérequis.

1. Un engagement de haut-niveau des dirigeant.es.

Le label Alliance suppose des prises de parole régulières des dirigeant.es au plus haut niveau.

Quelques exemples : la ministre de la culture et de la communication a écrit à l'ensemble des agent.es de son ministère pour promouvoir la politique en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle, la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a présidé le premier comité stratégique diversité (un communiqué de presse a largement relayé cette action).

2. Une stratégie et un plan d'actions en lien avec la cartographie des risques pour les 4 années de labellisation.

Le label Alliance demande une stratégie ambitieuse, articulée à un état des lieux et comprenant des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette stratégie demande d'articuler finement les enjeux internes et externes des politiques en faveur de la diversité et de l'égalité.

Quelques exemples : le département de Seine-Saint-Denis a écrit une politique diversité, diffusée à l'ensemble des directeurs et directrices pour une bonne déclinaison. Le MAA a défini 10 chantiers prioritaires qui couvrent l'ensemble des ressources humaines.

3. Un dialogue social approfondi.

Le label Alliance n'est pas une démarche paritaire. Cependant, elle exige un dialogue social approfondi en matière d'égalité professionnelle et de prévention des discriminations.

Quelques exemples : les organisations syndicales sont membres du comité stratégique « diversité » du ministère de l'économie et des finances. Le ministère de la culture et de la communication a constitué un groupe de travail avec les représentant.es du personnel pour préparer la candidature aux labels. Le Ministère de la Défense a signé un protocole d'accord sur les l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

4. La création d'une cellule interne ou externe de traitement des réclamations internes de discrimination.

Chaque agent.e doit pouvoir porter une réclamation en cas de discrimination réelle ou supposée.

² Le label Alliance est la dénomination du cahier des charges commun au label égalité et au label diversité. Dans ce rapport, toutes les références au cahier des charges Alliance sont issues de la version du 31 janvier 2015.

Quelques exemples : le ministère de l'économie et des finances dispose d'un bureau chargé de traiter les réclamations. Les ministères sociaux ont contracté un marché avec un cabinet d'avocats spécialisé. Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel fait appel à des salariés volontaires qui, après une formation, sont le point d'entrée de leurs collègues pour signaler une rupture d'égalité de traitement.

5. Des RH formés, des managers sensibilisés, des agents informés.

Au moment de l'audit, l'ensemble des dirigeant.es et des responsables des ressources humaines doivent avoir été formés. Un plan de formation destiné à l'encadrement doit être défini.

Quelques exemples : le ministère de l'économie et des finances a formé 200 formateurs internes. Plus de 60 000 agent.es ont été formés. L'ensemble des dirigeant.es participent à un séminaire obligatoire sur les enjeux de diversité.

6. Une application des règles définies par le ministère en matière de ressources humaines, de communication interne et de politique d'achat.

De nombreux points de contrôle portent sur les activités RH et la politique d'achat. Ainsi, il est nécessaire de vérifier que les pratiques sont conformes à la loi, notamment en matière de traçabilité et de transparence des choix.

Quelques exemples : les ministères sociaux disposent d'une procédure normée de recrutement. Les bureaux de gestion doivent disposer des tableaux de présélection et des comptes-rendus d'entretien pour créer les contrats. Le ministère de la culture et de la communication a promulgué une circulaire pour améliorer les procédures d'achat au regard de l'objectif de diversité et d'égalité professionnelle.

7. Une communication interne et externe importante.

L'ensemble des parties prenantes doivent être informées de la politique en faveur de la diversité et de l'égalité. Cela suppose la mise en œuvre d'une communication importante et régulière.

Quelques exemples : de nombreux ministères ont imaginé une identité visuelle pour la politique diversité avec un logo spécifique. Les ministères sociaux organisent une réunion mensuelle avec leur DICOM pour planifier et suivre les actions de communication internes.

III. Les principaux constats en « macro »

Avant d'analyser la conformité du MAA au label égalité et au label diversité, nous formulons nos principaux constats de manière synthétique. Ils s'appuient sur nos entretiens avec les principaux responsables des ressources humaines et les cadres (administration centrale et DRAAF).

Des valeurs d'égalité au cœur d'une conception exigeante de la fonction publique

Le MAA s'appuie sur des valeurs partagées d'égalité de traitement. Ces valeurs s'expriment largement au cours des entretiens. Cependant, elles forment parfois un « bouclier symbolique », empêchant de prendre conscience de pratiques possiblement discriminatoires. Par exemple, le lieu de résidence est parfois pris en compte pour le recrutement d'agents non titulaires (notamment dans les EPLE). Des justifications pragmatiques sont avancées sans que ce choix ne soit questionné sous l'angle des discriminations. Il sera, donc, important pour le succès de la démarche de s'attacher à l'amélioration des pratiques professionnelles plutôt qu'à la transformation de valeurs qui, le plus souvent, ne posent pas question.

Un attachement fort au ministère

La plupart des personnes rencontrées témoignent de leur attachement au MAA, à raison de sa taille qui « permet une solidarité et une relation de proximité³ ». Cet attachement est nourri par une crainte de voir disparaître l'intégrité du ministère, au risque d'une dilution des missions et des agents.

Cet attachement au MAA est un point positif dans la démarche de labellisation. En effet, elle pourrait contribuer à un sentiment de fierté. Un chef de bureau nous dit, par exemple, avoir assisté à une présentation d'une étude sur l'égalité entre les femmes et les hommes⁴ et avoir « ressenti de la fierté qu'un petit ministère prenne le temps de s'occuper d'égalité entre les femmes et les hommes ».

Un scepticisme assez partagé sur la démarche de labellisation

La plupart de nos interlocuteurs, notamment dans la sphère RH, s'interrogent sur le sens d'une candidature au label Alliance. Il est nécessaire d'argumenter sur les enjeux de professionnalisation et d'égalité pour les agents afin de faire évoluer cette première conviction.

Le fait que la démarche soit poussée par la DGAFP n'est pas nécessairement perçu comme un atout. Un chef de bureau déclare, par exemple : « la DGAFP prend beaucoup de temps à nous rendre ses arbitrages, elle exagère d'imposer une telle démarche. »

³ Un cadre au sein d'une DRAAF.

⁴ Il s'agit de la restitution de l'étude de C. Marry, organisée le 8 mars 2015 par la Haute-fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes.

On rencontre principalement deux objections à la démarche de labellisation :

- **Le MAA ne produit pas de discrimination** ou le risque de contentieux est faible. La candidature au label Alliance offre des réponses à des problèmes qui n'existent pas.
- La problématique est légitime mais **le SRH est sous-administré et n'a pas le temps de s'y consacrer**. Sur ce dernier point, la remarque est certainement recevable car nous avons pu mesurer la charge de travail des bureaux de ressources humaines.

Il est donc important de concevoir un argumentaire très solide sur les raisons de l'engagement du MAA (cf. nos préconisations).

Nous sommes confiants sur la capacité du MAA à motiver pour la démarche. En effet, la nomination de Madame Françoise LIEBERT comme Haute-fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes et à la diversité est un choix très apprécié au sein du MAA. Une posture engagée mais sans militantisme ouvre de nombreuses perspectives. Sa connaissance du cœur de métier est un atout pour réussir à convaincre.

Des risques en cours d'identification, des bonnes pratiques peu capitalisées au sein des DAC, des DRAAF et des EPLE

A l'exception des CAP, dont le déroulement est « sous-contrôle » du SRH avec des points de passage obligés, plusieurs actes sont laissés à la main des directions (accueil et intégration des nouveaux agents, trame d'entretiens pour le recrutement des ANT...).

En soi, cette situation n'est pas nécessairement problématique. En effet, chaque direction dispose de ses propres bonnes pratiques. Les IGAPS apportent également une forme d'homogénéité dans les procédures. Cependant, dans une démarche de labellisation, cette diversité de pratiques est généralement perçue comme un point faible et cela, d'autant plus, que la culture du contrôle interne en matière RH est peu développée dans les ministères et au MAA.

Nous pensons qu'il serait intéressant de renforcer la capitalisation des bonnes pratiques qui ne sont pas toujours connues du SRH.

L'action en matière de handicap

Le MAA mène de nombreuses actions sur le champ du handicap. Certaines de ses actions sont même emblématiques de la fonction publique (campagne de communication sans stéréotype, plateforme internet...).

Ce point, très positif, doit néanmoins nous rendre vigilant, notamment dans la communication. En effet, tous nos interlocuteurs ont tendance à identifier la politique diversité comme étant la politique en faveur du handicap. Or, le label Alliance n'est pas un label « handicap ». Il est nécessaire de justifier d'une politique sur de nombreux critères (sexe, origine, âge, orientation sexuelle...).

Un dialogue social à intensifier

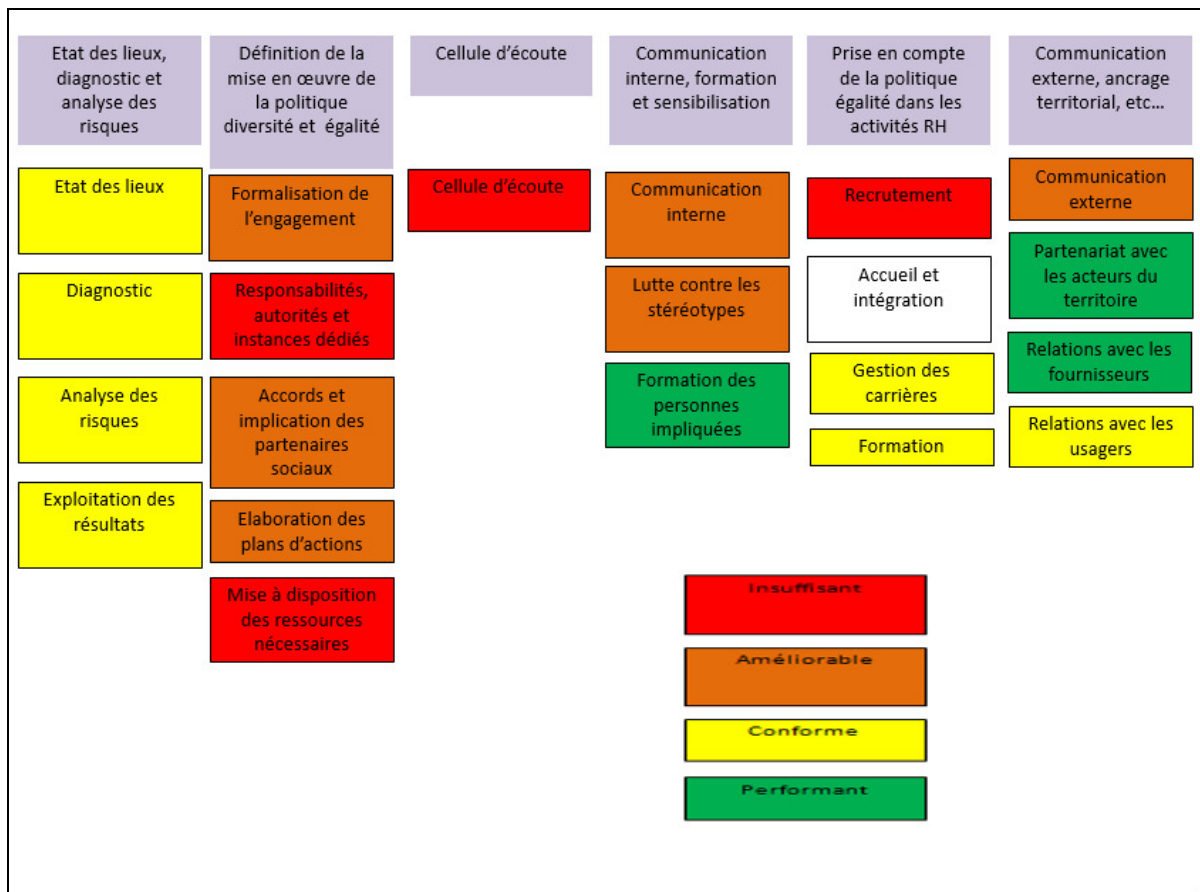
Nos entretiens avec les représentant.es du personnel montrent un intérêt partagé pour les sujets d'égalité professionnelle et à la prévention des discriminations. D'une organisation à l'autre les positions peuvent sensiblement varier mais au fond les valeurs d'égalité sont souvent au cœur de l'engagement syndical.

Plusieurs situations individuelles sont avancées. Si certaines situations nous paraissent en effet préoccupantes (par exemple, sur le retour après un congé maladie), d'autres situations ne nous paraissent pas relever de la discrimination⁵. Il nous paraît important que les représentant.es du personnel se forment davantage. Beaucoup d'entre eux auraient sans doute été intéressés par la formation « égalité et diversité » destinée aux membres de CAP.

D'une organisation à l'autre, les positions varient sur l'opportunité d'une candidature au label Alliance. Si certains estiment qu'elle n'est pas nécessaire et « qu'il suffit de veiller à la bonne application des textes », d'autres y voient un moyen de renforcer les plans d'actions.

Le contexte nous paraît favorable pour engager une discussion générale sur l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations.

IV. Analyse de la conformité au label égalité « macro »



V. Analyse de la conformité au label égalité / label diversité par domaine

Domaine 1 : état des lieux, diagnostic et analyse de risque

1.1. Etat des lieux	
Cahier des charges	<i>Un état des lieux doit être réalisé concernant l'égalité et la mixité professionnelle. Cet état des lieux est communiqué aux instances représentatives du personnel.</i>
	<p>Au niveau de l'administration centrale, le MAA répond de manière performante aux exigences du label Alliance.</p> <p>De nombreuses actions sont conduites visant à mieux connaître les risques de discrimination et les inégalités professionnelles. Parmi ces actions, on peut évoquer le diagnostic confié à Altidem au 1^{er} semestre 2017, la production du rapport de situation comparée au sein du bilan social.</p>
Un point de vigilance	Les DRAAF ne suivent pas tous les indicateurs légaux de rapport de situation comparée. Il serait nécessaire de fournir une trame commune.

1.2. Diagnostic	
Cahier des charges	<i>Un diagnostic portant sur les critères identifiés dans la loi est réalisé en informant les instances représentatives du personnel et en associant les organisations syndicales afin de détecter les principaux critères de discrimination existant dans l'Organisme. Ce diagnostic prend en compte les enregistrements des réclamations en cas de discrimination supposée ou avérée.</i>
	Le diagnostic réalisé par Altidem répond aux exigences de l'Afnor.

Deux points de vigilance	<p>Il sera nécessaire de restituer les résultats du diagnostic aux représentant.es du personnel.</p> <p>La direction des affaires juridiques devra tenir à jour un tableau de suivi des réclamations de discrimination et du contentieux sur ce thème.</p>
---------------------------------	--

1.3. Analyse de risque	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme identifie et analyse les principaux risques (potentiels ou avérés), liés à des défauts en matière d'égalité et de mixité professionnelles dans ses différentes activités (recrutement, accueil, intégration, promotion, rémunération, formation, communication, relations avec ses fournisseurs, ses partenaires, ses usagers). L'Organisme tient compte des résultats de cette analyse dans ses plans d'action.</i></p>
	<p>Le MAA répond de manière conforme au cahier des charges du label Alliance.</p>

1.4. Exploitation des résultats issus de l'état des lieux, du diagnostic et de l'analyse de risque	
Cahier des charges	<p><i>Les résultats issus de l'état des lieux, du diagnostic et de l'analyse de risque doivent permettre d'asseoir une politique pertinente en matière d'égalité et de mixité professionnelles. Les instances représentatives du personnel sont consultées sur cette politique lors de sa mise en œuvre et de son suivi.</i></p>
	<p>Le MAA répond de manière conforme au cahier des charges du label égalité.</p> <p>Les partenaires sociaux sont régulièrement informés des risques identifiés, notamment dans le cadre des instances.</p>

Domaine 2 : définition et mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et diversité

<i>2.1. Formalisation de l'engagement de l'Autorité compétente et définition de la politique menée</i>	
Cahier des charges	<p><i>Afin de démontrer son engagement dans le développement et la mise en œuvre de l'égalité professionnelle et/ou de la diversité et de la lutte contre les discriminations, l'Autorité compétente de l'Organisme doit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- formaliser une politique d'égalité et de mixité professionnelles (axes stratégiques et objectifs associés)</i> <i>- assurer que des objectifs d'égalité et de mixité professionnelles et de diversité sont définis ;</i> <i>- communiquer sa motivation d'engager des actions en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité au sein de l'Organisme ;</i> <i>- assurer que les agents ont conscience de l'importance de la manière dont ils contribuent à la mise en œuvre de la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité ;</i> <i>- assurer que les actions de sensibilisation à l'égalité et à la mixité professionnelles et/ou afférentes à la diversité ont été déployées dans l'Organisme ;</i> <i>- assurer la surveillance de l'évolution des exigences légales et réglementaires en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de non-discrimination. Ces exigences légales et réglementaires doivent être connues et comprises par les agents concernés.</i>
	<p>Le MAA doit améliorer sa conformité au cahier des charges du label Alliance.</p> <p>Les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que celles en faveur des personnes en situation de handicap, sont clairement définies au travers d'une feuille de route.</p> <p>A contrario, la politique diversité est peu formalisée. Il n'existe pas de doctrine définie, communiquée aux agents.</p>

2.2. Responsabilités, autorités et instances dédiées	
Cahier des charges	<p><i>L'Autorité compétente s'assure que les responsabilités et autorités en matière d'égalité et de mixité professionnelles sont définies et communiquées au sein de l'Organisme.</i></p> <p><i>L'Autorité compétente désigne un ou des référents égalité et mixité professionnelles et/ou diversité qui ont la responsabilité et l'autorité pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>assurer que les plans d'action découlant de la politique égalité et mixité professionnelles et/ou diversité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;</i> - <i>rendre compte à l'Autorité compétente de l'application de la politique égalité et mixité professionnelles dans l'Organisme et de tout besoin d'amélioration.</i> <p><i>Lorsque la taille de l'Organisme ou les obligations légales et réglementaires le justifient, l'Organisme met en œuvre une ou des instances internes chargées de suivre le déploiement et la promotion de l'égalité et de la mixité professionnelles et/ou de la promotion de la diversité.</i></p>
	<p>Le MAA ne répond pas aux exigences du label Alliance. En effet, les instances de pilotage stratégiques et opérationnelles ne sont pas définies.</p> <p>La nomination d'une haute-fonctionnaire à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la diversité est une condition nécessaire mais insuffisante.</p> <p>Il n'existe pas de personnes référentes au sein des directions, clairement mandatées par une lettre de mission.</p>

2.3. Accord et implication des organisations syndicales et des agents	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme doit avoir signé un accord dans le domaine de l'égalité professionnelle ou, à défaut, mettre en œuvre un plan d'action ou, à défaut, avoir engagé avec les organisations syndicales, des négociations en vue de la signature d'un accord, notamment dans le cadre de la déclinaison du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.</i></p>
	<p>Le MAA peut améliorer sa conformité au cahier des charges du label égalité.</p>

	<p>Le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé le 8 mars 2013, concerne l'ensemble des fonctions publiques et donc Le MAA. Il est suffisant pour candidater au label égalité mais peut apparaître comme une base très minimale d'implication des organisations syndicales.</p>
--	---

2.4. Elaboration des plans d'action	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme élabore des plans d'action lui permettant d'assurer le déploiement de sa politique égalité et mixité professionnelles</i> <i>Il assure la promotion de ses plans d'action auprès des agents afin que celui-ci en ait connaissance et puisse s'y impliquer.</i></p>
	<p>Le MAA peut améliorer sa conformité au label Alliance.</p> <p>La politique en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité est formalisée de manière claire au travers, notamment, de la feuille de route d du plan d'actions égalité F/H de la direction des ressources humaines.</p> <p>La politique en faveur du handicap est également clairement définie et évaluée.</p> <p>La connaissance des agents est faible sur les actions menées en matière de diversité.</p>

2.5. Mise à disposition des ressources nécessaires	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme détermine et fournit les ressources humaines et matérielles nécessaires, notamment budgétaires, pour mettre en œuvre et suivre la politique égalité et mixité professionnelles.</i></p>

Le MAA n'est pas conforme au cahier des charges du label Alliance.

Aujourd'hui, les ressources humaines et budgétaires pour mettre en œuvre la politique égalité et diversité est insuffisante. Il n'existe pas une mission ou un bureau chargé de piloter les politiques et les actions.

Au sein des DRAAF, il n'existe pas de responsables identifiés de la prévention des discriminations.

Domaine 4 :

Communication interne, sensibilisation, formation

<i>4.1. Communication interne</i>	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme définit un plan annuel de communication interne relative à l'égalité et à la mixité professionnelles et/ou à la diversité.</i></p> <p><i>Ces actions de communication interne destinées à promouvoir l'égalité et la mixité professionnelles et /ou la diversité doivent être adaptées à la taille de l'Organisme et porter sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux d'égalité et de mixité professionnelles et/ou les enjeux liés à la diversité auprès de ses agents ; - la politique et les objectifs d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité ; - le ou les éventuels accords ; - les plans d'action mis en œuvre ; - les résultats de ces actions. <p><i>Cette communication doit être adaptée aux différents publics et dispensée à l'ensemble des agents par tout moyen approprié.</i></p> <p><i>L'Organisme s'assure que ses documents internes sont en accord avec sa politique égalité et mixité professionnelles et/ ou sa politique diversité.</i></p>
	<p>Le MAA doit améliorer sa conformité en exigences du label Alliance.</p> <p>En effet, à l'exception du handicap, il n'existe pas de stratégie clairement définie avec des objectifs pluriannuels, permettant de faire connaître l'ensemble des critères légaux et promouvoir des bonnes pratiques.</p> <p>Une fois la politique clairement définie, la délégation à la communication sera en capacité de communiquer efficacement.</p>

4.2. Lutte contre les stéréotypes	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme lutte par des mesures dédiées contre les stéréotypes dans les relations de travail et dans la gestion des ressources humaines (recrutements, actions en faveur de la mixité professionnelle, accompagnement du retour en poste après un congé parental, conditions de travail...) dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles d'entraîner des inégalités professionnelles.</i></p> <p><i>L'Organisme fait la promotion d'une politique en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelles et/ou d'une politique en faveur de la diversité, par des actions en matière de communication, de sensibilisation, de formation.</i></p> <p><i>Pour le Label Egalité Professionnelle, ces actions portent tout particulièrement sur la lutte contre les stéréotypes, les propos et les attitudes sexistes. L'organisme précise les actions déjà réalisées et celles qu'il envisage de mener, notamment en matière de prévention des différentes manifestations du sexisme⁴.</i></p>
	<p>Le MAA doit améliorer sa conformité aux exigences du label Alliance.</p> <p>De nombreuses actions visant à lutter contre les stéréotypes liés au handicap pourront nourrir le dossier de candidature au label diversité. Cependant, il existe un risque de non-conformité pour le label égalité pour lequel de nombreuses actions sont exigibles, notamment en matière de lutte contre le harcèlement sexuel.</p>
4.3. Formation des personnes impliquées dans la mise en œuvre des politiques en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme identifie les besoins de formation en matière d'égalité et de mixité professionnelles des personnes impliquées dans la mise en œuvre des politiques d'égalité et mixité professionnelles ; cadres dirigeants, supérieurs et intermédiaires, personnel des ressources humaines, membres des jurys, membres des institutions représentatives du personnel, élèves des écoles de service public en tant que fonctionnaires stagiaires, etc.</i></p> <p><i>Ces formations sont intégrées au plan de formation annuel.</i></p> <p><i>Cette formation est adaptée aux différents publics et a pour objectifs de mettre en œuvre et de rendre effective la politique égalité et mixité professionnelles et/ou diversité au quotidien dans les différentes activités.</i></p>
	<p>Le MAA répond de manière performante aux exigences du label Alliance.</p>

	<p>Le plan de formation destiné aux IGAPS, CODIR, membres de CAP et OS remplit parfaitement les conditions fixées par l'Afnor. Cependant, il faudra être vigilant à inscrire une offre de formation pérenne pour les nouveaux arrivants.</p>
--	--

Domaine 5 :

Prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance de l'Organisme

<i>5.1. Recrutement</i>	
Cahier des charges	<p><i>Les objectifs de la politique en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelles et/ou de la politique en faveur de la diversité sont appliqués dans toutes les activités liées au recrutement.</i></p> <p><i>L'Organisme mène une politique de recrutement et de gestion de carrière visant à atteindre une plus grande mixité professionnelle entre les femmes et les hommes.</i></p> <p><i>L'Organisme doit mener également une politique de recrutement tendant à la mixité de ses différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique, conseil d'administration...).</i></p>
	<p>Le MAA doit améliorer sa conformité aux exigences du label Alliance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recrutement par concours est très bien cadré. Les obligations légales de mixité sont respectées. L'ensemble des jurys est formé. Le bureau en charge de l'organisation des concours opère un suivi de l'égalité entre les femmes et les hommes. - Le recrutement des agents non titulaires et des mobilités internes est moins satisfaisant. On observe une hétérogénéité de pratiques d'une direction à l'autre, avec un contrôle interne insuffisant sur la production de comptes-rendus.

<i>5.3. Gestion des carrières</i>	
	<p><i>L'Organisme s'assure que la gestion des carrières est définie et appliquée en cohérence avec la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité et qu'elle répond aux principes</i></p>

<p>Cahier des charges</p>	<p><i>d'égalité professionnelle et de non-discrimination.</i></p> <p><i>L'Organisme garantit que son système en matière de mobilité (géographique, fonctionnelle), de promotion et de rémunération (grille de salaire, augmentations, primes, indemnités) permet l'application du principe d'égalité de traitement et notamment l'égalité de traitement en matière de rémunération entre les femmes et les hommes.</i></p> <p><i>La gestion des carrières permet à tous les collaborateurs/toutes les collaboratrices des possibilités identiques de traitement et d'évolution en matière de mobilité (géographique, fonctionnelle), de promotion et de rémunération (grille de salaire, augmentations, primes, indemnités).</i></p> <p><i>Elle repose exclusivement sur des critères objectifs prenant en compte les compétences mises en œuvre, la performance professionnelle et la motivation.</i></p> <p><i>L'Organisme s'assure que le dispositif d'évaluation de ses agents respecte le principe de non-discrimination directe ou indirecte.</i></p> <p><i>L'Organisme doit prendre toutes mesures appropriées pour s'assurer du respect des dispositifs concernant les nominations équilibrées dans les emplois à la décision du Gouvernement et les emplois de direction.</i></p>
	<p>Le MAA répond de manière conforme au cahier des charges du label Alliance.</p> <p>La gestion de carrières est encadrée par le statut et des instances paritaires. Les agents du SRH cherchent à respecter l'égalité de traitement, en produisant des statistiques de suivi et des vérifications de l'objectivité des choix. Dans la mesure du possible, les IGAPS et les agents du SRH recherchent une adéquation entre la valeur professionnelle de l'agent et sa promotion au choix de l'administration.</p> <p>Certaines discriminations, notamment sur l'âge, font l'objet d'une prise de conscience et d'une réflexion au sein du MAA.</p>

Exigence	Evaluation	Observations
<p><i>L'Organisme mène une politique visant à l'égalité salariale.</i></p>		
<p><i>L'Organisme met en place un système de parrainage/tutorat qui favorise la mixité à tous les niveaux hiérarchiques et au</i></p>		<p>Aucun système de parrainage n'est en place pour favoriser la mixité.</p>

<i>sein de ses organes de décision et/ou de pilotage.</i>		
<i>L'Organisme favorise un égal accès des femmes et des hommes aux groupes de réflexion ou aux réseaux professionnels internes et externes.</i>		Il n'existe pas encore de réflexion structurée sur l'accès aux réseaux professionnels.
<i>L'Organisme doit aménager des horaires, instaurer des méthodes et une organisation du travail qui favorisent la compatibilité des vies professionnelle, d'une part, et personnelle d'autre part.</i>		Un travail est en cours sur le développement du télétravail. Aujourd'hui, peu d'agent.es en bénéficient. De plus, il existe des résistances culturelles très fortes sur le télétravail.
<i>L'Organisme prépare, avec les agents concernés, les conditions de départ, d'absence et de retour de congés de maternité, de congés parentaux, de congés paternité et d'accueil de l'enfant, de congés d'adoption ou liés à la parentalité afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière.</i>		Selon les directions et les cadres, il existe des procédures pour encadrer et faciliter le congé maternité, d'adoption et/ou d'accueil de l'enfant. Cependant, l'application de ces procédures n'est pas vérifiée. Dans les services territoriaux, peu d'agents en bénéficient.
<i>L'Organisme prépare, avec les agents concernés, les conditions de mobilité géographique ou fonctionnelle afin de prendre en compte les contraintes de vie privée.</i>		Le MAA cherche à accompagner la mobilité des agents de manière volontaire. Cependant, on constate que la réforme territoriale a impliqué des mobilités obligatoires et qu'elle s'avère finalement défavorable aux femmes. Il sera nécessaire d'offrir un accompagnement global aux agents (intégrant les modes de garde, l'accompagnement à la recherche d'emploi du conjoint ou de la conjointe...).

5.4. Formations dispensées à l'ensemble des salariés de l'Organisme

Cahier des charges	<i>Tous les ans, l'Organisme s'assure, par une analyse adaptée, de l'accès non discriminant aux formations professionnelles dispensées à l'ensemble de son personnel.</i>
	Le MAA répond de manière conforme au cahier des charges du label

	<p>Alliance.</p> <p>L'offre de formation est clairement accessible pour l'ensemble des agents. Les entretiens professionnels abordent les souhaits de formation.</p> <p>En administration centrale comme dans les services territoriaux, le plan de formation est dialogué avec les représentant.es du personnel.</p> <p>Pour être performant, le MAA pourrait analyser plus finement l'accès à la formation des agent.es en temps partiel.</p>
--	---

Domaine 6 :

Communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'Organisme

<i>6.1. Communication externe</i>	
Cahier des charges	<p><i>La communication externe porte au minimum sur l'engagement de l'autorité compétente dans une politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité.</i></p> <p><i>Toute communication externe (site internet, campagne d'affichage et de communication, etc.) est en cohérence avec la politique et les pratiques de l'Organisme en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité.</i></p>
	<p>Le MAA doit améliorer sa conformité au label Alliance.</p> <p>Il n'existe pas de plan de communication externe en matière de diversité et d'égalité professionnelle.</p> <p>La communication sur l'engagement n'est pas clairement accessible, notamment sur le site internet.</p> <p>En revanche, point positif, on rencontre une réelle préoccupation pour éviter les représentations sexistes dans les messages et visuels.</p>

<i>6.2. Partenariat avec les acteurs du territoire</i>	
Cahier des charges	<p>L'Organisme développe des partenariats et des actions avec des acteurs du territoire pouvant favoriser l'égalité et la mixité professionnelles et/ou la diversité dans l'Organisme et participer à la cohésion sociale.</p> <p>Les partenariats mis en œuvre sont cohérents avec la politique égalité et mixité professionnelles et/ou diversité de l'Organisme.</p> <p>L'Organisme réalise un bilan annuel des actions de partenariat, en évalue l'impact, et définit des axes d'amélioration dans la mise en</p>

	œuvre et le développement de ses partenariats.
	<p>Le MAA répond de manière performante aux exigences du label Alliance.</p> <p>Les partenariats sont très nombreux, en administration centrale comme au sein des services territoriaux. La DGER et la DGPE peuvent justifier d'actions innovantes sur les territoires, avec les acteurs associatifs ou sur les enjeux de mixité dans les enseignements.</p> <p>Ce sous-domaine sera un point d'excellence d'une candidature.</p>

6.3. Relations avec les fournisseurs	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme communique à ses fournisseurs son engagement en matière de politiques d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité.</i></p> <p><i>L'Organisme incite ses fournisseurs à avoir une politique volontariste en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou d'égalité des chances et de prévention des discriminations, notamment en témoignant auprès d'eux du fait qu'il détient l'un, l'autre ou les deux labels, ou qu'il a candidaté à l'un, à l'autre ou aux deux labels.</i></p> <p>Pour le Label Egalité Professionnelle, l'Organisme met en œuvre, dans le cadre de la passation de ses marchés publics, un dispositif qui lui permette de s'assurer que tous les marchés publics qu'il lance contiennent une clause d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.</p> <p><i>Dans le cadre des réponses à ses marchés publics, l'organisme s'assure que les entreprises répondent de façon effective et argumentée à la clause d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.</i></p> <p><i>L'organisme doit dresser un bilan annuel relatif à cette intégration dans les marchés publics, de cette clause d'égalité professionnelle et de la prise en compte de cette obligation, par les fournisseurs concernés.</i></p>
	<p>Le MAA répond de manière performante aux exigences du label Alliance.</p> <p>Le bureau de la commande publique et des achats mène des actions en direction du secteur du travail protégé. Ces actions sont bien définies et engagent de nouveaux partenariats.</p>

	<p>Le DC1 prend en compte, de manière déclarative, les obligations des fournisseurs en matière d'égalité professionnelle. Il conviendra, au moment de la candidature au label Alliance, de vérifier la production d'un rescrit « égalité professionnelle » par la DIRECCTE dont dépend le fournisseur.</p>
--	--

6.4. Relations usagers	
Cahier des charges	<p><i>L'Organisme met en œuvre les actions pour promouvoir l'égalité et la mixité professionnelles et/ou la diversité auprès de ses usagers.</i></p>
	<p>Le MAA est conforme aux exigences du label Alliance.</p> <p>Les politiques publiques mises en œuvre par le MAA, et notamment l'enseignement agricole, comportent de nombreuses actions à valoriser.</p>

VI. Préconisations stratégiques et opérationnelles en matière de pilotage et de plans d'action

1. Définir plus clairement les enjeux de la politique d'égalité professionnelle, de diversité et de prévention des discriminations.

Le constat :

Les politiques en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle du MAA souffrent d'un déficit de lisibilité. Peu d'agents en perçoivent les enjeux ou les actions. Plusieurs indices témoignent de cette situation : méconnaissance de la feuille de route « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », méfiance assumée vis-à-vis de toute commande émanant de la DGAFP, scepticisme plus ou moins bienveillant sur la démarche...

De ce constat, il découle logiquement l'absence d'une vision partagée entre le SRH et les directions d'administration centrale sur l'égalité professionnelle et la diversité. La rédaction de la feuille de route du comité interministériel du droit des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes 2015-2017 témoigne de cette situation. A l'image d'autres ministères, elle paraît compiler les actions et les indicateurs dans l'ensemble des secteurs ministériels, sans donner à voir un horizon ambitieux ou une cohérence interne.

Sur des sujets transversaux, cette situation est le premier frein à une démarche de labellisation. En effet, ce n'est qu'à répondre à la question du « pourquoi » qu'il est possible de susciter l'adhésion aux exigences du label Alliance.

Les préconisations :

1. Définir sous une forme participative une politique d'égalité professionnelle, de diversité et de prévention des discriminations. Cette politique pourrait utilement articuler les enjeux de ressources humaines et de politique publique. Par la suite, elle constituerait une doctrine à décliner dans les directions, les services territoriaux, les EPLE et les organismes publics sous tutelle du MAA.

2. Dans le cadre du dialogue de gestion, fixer des objectifs annuels en matière d'égalité professionnelle et de diversité aux directions d'administration centrale. Sur le modèle de plusieurs ministères, associer des éléments de rémunération variable liés à l'atteinte des objectifs.

2. Renforcer et organiser les moyens de la politique égalité et diversité au sein du MAA

Le constat :

Les moyens humains consacrés à la politique égalité et diversité du MAA sont insuffisants. Ils reposent, en outre, sur une forme de malentendu : en accord avec les pratiques généralement observées au sein des ministères, le rôle de la Haute-fonctionnaire à l'égalité et à la diversité ne peut pas être opérationnel. Il doit impulser, ouvrir de nouveaux chantiers ou contrôler la mise en œuvre de la politique définie par le ministre et la secrétaire générale. Parallèlement, différents bureaux animent des actions en rapport avec les thématiques du handicap, de la conciliation des temps ou de la qualité de vie au travail. Il paraît nécessaire de mieux articuler l'ensemble de ses actions.

Les préconisations :

1. Créer une mission « diversité et égalité professionnelle » au sein de la sous-direction du développement professionnel et des relations sociales. Sur le modèle des ministères sociaux, cette mission pourrait prendre en charge l'ensemble des politiques RH en relation avec l'égalité professionnelle et la diversité. Elle apporterait son expertise aux différents bureaux RH et assurerait la représentation du MAA lors des RIS portant sur la diversité ou l'égalité professionnelle. En lien avec la Haute-fonctionnaire à l'égalité et à la diversité, elle animerait le volet « RH » de la feuille de route de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

2. Constituer un comité stratégique « diversité et égalité professionnelle » placé auprès de la Haute-fonctionnaire à l'égalité professionnelle et à la diversité. Ce comité réunirait les DAC, le SRH et la DICOM et pourrait renforcer la synergie entre les différentes actions. Il faciliterait le pilotage de la candidature au label diversité et au label égalité.

3. Essaimer la démarche de labellisation diversité et égalité dans les établissements sous tutelle du MAA

Le constat :

Le MAA assure la tutelle de plusieurs établissements publics et opérateurs. Certains établissements publics mettent en œuvre des actions innovantes en matière d'égalité professionnelle et de diversité (INFOMA, ONFCS, Ecole Nationale Supérieure de Paysage...). Ces actions portent sur les ressources humaines (formations à l'égalité professionnelle, outils de recrutement, et...) ou sur les politiques publiques (classes préparatoires, partenariat avec les collectivités territoriales...).

De nombreux organismes d'enseignement et de recherche (INRA, CNRS, ENSBA...) préparent une candidature au label égalité et/ou au label diversité. Il est important pour le MAA de ne pas être en retrait de ces démarches.

Certaines MSA détiennent le label diversité et mettent en œuvre des pratiques innovantes. Notre état des lieux démontre une relative méconnaissance de ces expériences au sein du MAA.

Les préconisations :

1. Engager plusieurs établissements publics et opérateurs à candidater au label diversité et/ou label égalité afin d'engager un travail collectif et une dynamique soutenue. Avec une candidature coordonnée, il est possible de négocier avec l'Afnor un audit « allégé » pour les établissements.

2. Offrir des moyens de formation et d'accompagnement aux établissements et opérateurs volontaires. Dans le cadre d'une démarche collective, le MAA pourrait organiser la mutualisation de l'accompagnement et du plan de formation.

4. Renforcer le dialogue social en matière d'égalité et de prévention des discriminations

Le constat :

Notre état des lieux met en évidence l'intérêt des représentant.es du personnel à prévenir les discriminations et à promouvoir l'égalité professionnelle. Nous avons perçu un contexte favorable au dialogue social sur ces thématiques.

Le label Alliance suppose un dialogue social nourri. Pour le label égalité, il est même obligatoire de disposer d'un accord ou d'un plan d'actions négocié avec les représentants du personnel.

Le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a été signé le 8 mars 2013. Il constitue un cadre d'action efficace qui pourrait être décliné par le MAA. Il offre une base suffisante de négociation.

Les préconisations

1. Ouvrir une négociation avec les représentant.es du personnel afin de décliner le protocole d'accord du 8 mars 2013. Dans un premier temps, l'administration pourrait soumettre sa propre version de l'accord et un calendrier de négociation. Ainsi, en cas d'absence d'accord, il serait possible de transformer le projet de protocole en plan d'actions.

2. Réaliser une étude comparative des protocoles d'accord au sein de la fonction publique d'état afin de capitaliser les bonnes pratiques (notamment du ministère des armées).

Les axes du protocole d'accord du 8 mars 2013

Axe n° 1 : le dialogue social, élément structurant pour parvenir à l'égalité professionnelle.

Axe n°2 : rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes dans les rémunérations et les parcours professionnels de la fonction.

Axe n°3 : pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Axe n°4 : prévenir toutes les violences faites aux agents sur leur lieu de travail et lutter contre le harcèlement sexuel et le harcèlement moral.

5. Définir un plan de communication ambitieux en matière d'égalité professionnelle et de diversité.

Le constat :

La communication interne et externe sur l'égalité professionnelle et la diversité est peu développée. Seul le critère du handicap fait l'objet d'une communication de grande ampleur, avec une forte volonté de prévenir les stéréotypes et une valeur d'exemplarité pour l'ensemble de la fonction publique.

Le MAA ne dispose pas de règle homogène de féminisation des fonctions ou d'écriture épiciène.

La stratégie de communication est un prérequis pour candidater au label diversité et au label égalité. Elle est une condition déterminante pour diffuser une culture interne favorable à l'inclusion de l'ensemble des personnels.

Les préconisations :

- 1. Définir un plan de communication pluriannuel**, permettant de faire connaître la politique diversité et égalité professionnelle du MAA. Ce plan de communication doit capitaliser sur les actions en matière de handicap.
- 2. Doter la démarche de candidature au label égalité et au label diversité d'une identité visuelle** et d'un message qui produise du sens pour les agent.es.
- 3. ~~Signer~~ Evaluer la mise en oeuvre de la charte de la communication non-sexiste et ~~définir des~~ former aux règles de communication épïcène.**
- 4. Faire connaître l'engagement du ministre** au moyen d'un message à l'ensemble des agent.es afin d'annoncer la candidature au label égalité et au label diversité.
- 5. Anticiper une mesure d'efficacité** de la communication diversité au moyen d'une enquête de notoriété en 2019.

6. Expérimenter une cellule d'écoute interne, en dialogue avec les représentant.es du personnel.

Le constat :

La création d'une cellule d'écoute et de traitement des situations de discrimination s'inscrit dans le cadre de la politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité au sein de chaque organisme. Elle répond aux exigences du domaine 3 du cahier des charges du label diversité qui exige la mise en place d'un dispositif dédié aux réclamations individuelles.

La mise en place d'une cellule d'écoute et de traitement des situations de discrimination est une action concrète. Il s'agit d'assurer une prise en compte et un traitement des discriminations subies par les personnels et *in fine* de contribuer à améliorer l'ensemble des procédures de gestion des ressources humaines et éviter que des pratiques soient génératrices de discriminations.

Aujourd'hui, le MAA ne dispose pas d'une cellule d'écoute. Cette situation rend impossible une candidature au label diversité.

Dans le cadre de l'état des lieux, les représentant.es du personnel se sont exprimés sur la forme que doit prendre la cellule d'écoute. **Ils privilégient un recours à une cellule externalisée, afin de garantir une indépendance vis-à-vis de l'administration.**

Dans le cas du MAA, une cellule externe exige un investissement financier difficile à justifier, notamment au vu du nombre d'agent.es et d'un nombre de réclamations probablement limité.

Les préconisations :

- 1. Mandater deux IGAPS volontaires comme « préfigurateurs » d'une cellule d'écoute**, en les dotant d'une lettre de mission du secrétariat général, offrant des garanties d'impartialité et de neutralité.
- 2. Réunir un groupe de travail avec les représentant.es du personnel** pour définir un fonctionnement expérimental de la cellule d'écoute, en s'appuyant sur l'expérience des ministères ayant déjà mis en place une telle cellule en interne.

3. Proposer une formation aux IGAPS chargés de la cellule en associant éventuellement la direction des affaires juridiques, pour renforcer leur expertise en matière de non-discrimination.

7. Renforcer la conciliation des temps au bénéfice de l'ensemble des agent.es.

Le constat :

Le label égalité suppose la mise en œuvre d'une politique innovante en matière de conciliation des temps. Cette politique peut prendre des formes diversifiées : possibilité de télétravail, égalité de traitement des agent.es en temps partiel, charte des temps...

Le MAA s'est principalement engagé au travers d'une charte des temps (note de service du 4 mars 2015) et d'une expérimentation du télétravail (note de service du 11 août 2016).

Malgré ces outils, les entretiens réalisés auprès des cadres et des agents, en administration centrale comme dans les services territoriaux, montrent que la conciliation des temps n'est pas réellement facilitée au sein du MAA. Plusieurs raisons sont invoquées : charge de travail importante dans un ministère sous-administré par rapport à ses missions, gestion fréquente de crises qui engendrent des pics d'activité, absence d'exemplarité de l'encadrement supérieur en matière de gestion du temps... Aujourd'hui, le MAA se situe parmi les ministères les moins proactifs en matière de conciliation des temps.

Plusieurs exemples témoignent de cette situation : la charte de temps n'a pas modifié les pratiques en profondeur, les chefs de bureau accèdent rarement au télétravail ou au temps partiel, la réforme territoriale a un impact très défavorable sur les déplacements en DRAAF, une importante disponibilité est souvent mentionnée sur les offres de poste...

Les préconisations :

1. Ouvrir plus largement les possibilités de télétravail pour l'encadrement, en affichant un objectif quantitatif et en complétant la circulaire du 11 août 2016.

2. Tenir un registre des réunions au sein de chaque direction d'administration centrale et service territorial permettant de connaître plus précisément l'effectivité de la charte des temps.

3. Intégrer un critère d'évaluation pour les encadrant.es sur l'organisation du travail et la mise en œuvre de bonnes pratiques de conciliation des temps.

8. Accompagner la parentalité des agent.es.

Le constat :

De nombreuses études conduites par la DGAFP⁶ démontrent l'impact de la parentalité, et notamment de la maternité, sur le déroulement de la carrière des agent.es de la fonction publique.

Le MAA propose des prestations d'action sociale mais ne dispose pas d'une stratégie globale d'accompagnement à la parentalité. Cette situation est préjudiciable à la qualité de vie au travail mais aussi à une candidature au label égalité.

Les préconisations :

1. Décliner la charte de la parentalité, promue par l'observatoire des temps, en l'adaptant à la fonction publique et au contexte du MAA.

En vertu de cette Charte, nous nous engageons à :

- ➔ **Faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise**
 - Sensibiliser nos responsables Ressources Humaines et nos managers aux enjeux d'une meilleure prise en compte de la parentalité en interne
 - Informer l'ensemble des collaborateurs sur notre engagement
- ➔ **Créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte**
 - Faciliter la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des salariés-parents
 - Aménager les conditions de travail pour les femmes enceintes
- ➔ **Respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents**
 - Prévenir et éliminer les pratiques discriminantes pour les salariés-parents au sein de nos processus Ressources Humaines
 - Favoriser des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents

2. Etudier la possibilité d'acheter des berceaux de crèches, éventuellement en partenariat avec le MTES.

3. Intégrer un indicateur dans le bilan social sur l'attribution de places en crèche aux agents du MAA des services territoriaux dans le cadre des contingents préfectoraux.

6

- Dominique Meurs, Florent Fremigacci, Laurent Gobillon, Sophie Ponthieux et Sébastien Roux (Equipe Economix, Université Paris Ouest Nanterre), Mesurer et analyser les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes au sein de la fonction publique en France, http://economix.fr/pdf/DMeurs_Rapport_final_141002.pdf ;

- Mathieu Narcy, Chloé Duvivier, Emmanuel Duguet et Joseph Lanfranchi. (Centre d'Études de l'Emploi), Identification et quantification des sources de l'écart de rémunération entre hommes et femmes au sein de la fonction publique. L'apport de l'analyse non paramétrique, http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/chercheurs/cv/rapport_final_cd_ed_jl_mn_v2.pdf ;

- Isabelle Lebon, Mathieu Bunel, Frédéric Chantreuil, Frédéric Gavrel et Jean-Pascal Guironnet (Equipe CREM, Université Caen Basse-Normandie), Décomposition des inégalités liées au genre au sein de la fonction publique, http://crem.univ-rennes1.fr/Documents/Docs_eq_epcs/Decomposition_des_inegalites_liees_au_genre_au_sein_de_la_fonction_publique.pdf.

VII. Préconisations stratégiques et opérationnelles en matière de ressources humaines

Notre état des lieux a mis en évidence des points de fragilité en matière d'objectivation des choix de recrutement. Si les discriminations ne paraissent pas massives, l'administration serait en difficulté pour en apporter la preuve. En effet, il existe une hétérogénéité importante des pratiques selon les directions et les postes à pourvoir. Pour certains recrutements, notamment dans les EPLE, il n'existe aucune traçabilité.

Il est impossible d'envisager une candidature au label Alliance sans un plan d'actions ambitieux portant sur l'égalité de traitement, l'objectivation et la traçabilité des choix. De même, il est nécessaire de définir une stratégie de diversification des sources de recrutement, en s'appuyant sur des partenariats nouveaux avec le secteur associatif ou le service public de l'emploi.

Il est vraisemblable que de nombreuses réticences s'expriment lors de la prescription de nouvelles règles. En effet, elles pourront, dans un premier temps, être perçues comme une source d'alourdissement du travail et d'allongement des délais. Il sera donc nécessaire de s'appuyer sur une réelle volonté et un accompagnement de l'ensemble du SRH.

La mise en œuvre de ces préconisations n'est possible qu'à la condition de réaffirmer le rôle central du SRH dans la mise en œuvre et le contrôle des bonnes pratiques. Il est également nécessaire de faire « remonter » les bonnes pratiques mises en œuvre sur tel ou tel aspect de la procédure par certaines directions.

9. Améliorer l'égalité de traitement dans les procédures de recrutement des agents non-titulaire ainsi que dans la mobilité interne.

Le constat :

Le cadre normatif visant à garantir l'égalité de traitement dans le recrutement est important. On peut, en particulier, se référer aux textes suivants :

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, et notamment son article 6.

Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

CNIL – Délibération n° 02-017 du 21 mars 2002 portant adoption d'une recommandation relative à la collecte et au traitement d'informations nominatives lors d'opérations de recrutement.

Code pénal – Article 225-1 (modifié par la loi n° 2016-1547 du 16 novembre 2016 – article. 86)

Code du travail – Article L. 1132-1 (modifié par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 art. 87) et articles L. 1121-6 à L. 1121-9.

Décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de la prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation.

Circulaire du 22 décembre 2016 relative à a politique d'égalité professionnelle F/H dans la fonction publique.

Afin de satisfaire aux exigences du label Alliance, les objectifs de la politique en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelles et/ou de la politique en faveur de la diversité doivent être appliqués dans toutes les activités liées au recrutement.

Les préconisations :

1. Définir une nouvelle procédure de recrutement et de mobilité interne, satisfaisant aux obligations légales de non-discrimination et de traçabilité. A minima, cette procédure doit prévoir les modalités suivantes :

- Publication des postes avec une obligation de diffusion sur la BIEP de tous les recrutements pour une période supérieure à 3 mois.
- Réception et présélection des candidatures avec la nécessité de justifier le choix des candidatures admises à un entretien (cf. annexe 2)
- Déroulement des entretiens de recrutement et de leur compte-rendu (cf. annexe 3).
- Contrôle interne et archivage des procédures.

Afin de garantir la mise en œuvre effective de la procédure, il est important de prévoir des « verrous » en cas de mauvaise pratique. On peut envisager, par exemple, l'obligation de présenter un tableau de synthèse des comptes-rendus d'entretien lors des CAP (à l'exemple du ministère de la culture et de la communication) ou de fournir la totalité du dossier au bureau de gestion qui en vérifie la complétude.

2. Elaborer un guide d'aide au recrutement, notamment pour les EPLE. Ce guide pourrait être la transposition des outils produits par différents ministères. Il proposerait notamment une liste de l'ensemble des questions interdites et apporterait des éclairages sur les questions des recruteurs (peut-on prendre en compte le lieu de résidence ? Faut-il questionner un.e candidat.e sur son handicap ? etc...).

3. Engager des partenariats avec des associations susceptibles de diversifier la provenance des candidatures (par exemple Mozaïk RH).

4. Réaffirmer l'interdiction de réserver les stages, emplois d'été ou vacances aux enfants du personnel au moyen d'une note de service signée par la secrétaire générale et relayée par le SRH et les IGAPS.

10. Améliorer les conditions de retour après une période d'absence supérieure à 8 semaines.

Le constat :

Après une absence supérieure à 8 semaines (congé de maternité, congé parental, congé de maladie...), les conditions de retour ne sont pas toujours satisfaisantes. L'accueil et la prise en charge dépendent souvent de l'initiative individuelle du cadre ou des collègues sans la mise en place d'un parcours normé.

Les préconisations :

1. Définir une procédure homogène et contrôlée d'accompagnement des retours après une période d'absence supérieure à 8 semaines.

Annexes

NOM INTERLOCUTEUR	FONCTION
Thérèse CHOCHON	Chargée de mission auprès de la Haute-Fonctionnaire en charge de l'égalité des droits F/H
Françoise LIEBERT	Haute-Fonctionnaire en charge de l'égalité des droits F/H
Marie-Claire HAMON	Cheffe du bureau de l' Action sanitaire et sociale (SG/SRH/SDDPRS)
Benjamin GENTON	Correspondant RH de la DGAL (s/s direction du pilotage des ressources et des actions transversales)
Isabelle MELLIER Jean-Louis GRENOUILLOUX et Michel NARO	Cheffe et adjoints de la mission du pilotage, des emplois et des compétences (SG/SRH)
Patrice CHAZAL	Adjoint au sous-directeur Sous-direction mobilité, emplois, carrières (SG/SRH)
Claudine LEBON	Directrice de la DRAAF Pays de Loire PARTICIPANTS AU RDV : -Philippe Nénon, chef du service régional de la formation et du développement -Michel Masdeu, contrôleur de gestion et chargé de communication -Fabienne Poupard, directrice régionale adjointe -Hervé Briand, directeur régional adjoint
Jean-Roch GAILLET	Directeur de la DRAAF Centre-Val de Loire
Anne BOSSY	Directrice DRAAF Ile de France
Sébastien FAUGERE	Secrétaire Général DRAAF Ile de France
Françoise GASQUEZ	Animation pédagogique citoyenneté et handicap/ pôle politique éducative et vie scolaire/SRFD/ DRAAF Ile de France
Nadia TADJINE	Assistante de direction DRAAF Ile de France
Isabelle VANDIEDONCK et Armelle FALASCHI	Cheffe et adjointe du bureau du pilotage de la rémunération (SG/SRH/SDMEC)
Béatrice GAFFORY	Déléguée à l'information et à la communication adjointe (SG)
Brieg ELLION	Chef de Bureau de la commande publique et des achats (SG/SAFSL)

Michel MAGIMEL et Gilles Le LARD	Délégué mobilité carrières et adjoint
Maryvonne DE MAUREY Anne BELLANCOURT	Cheffe du bureau de gestion des personnels contractuels Cheffe du bureau de gestion des personnels de catégorie A et sous statut d'emploi
Bertrand MULLARTZ	Adjoint au chef du service des ressources humaines (SG)
Fabienne ANDRE	2ème Adjointe à la cheffe de la MAG-RH correspondante égalité de la DGPE
Nicolas MARTEL	SEA UNSA EDUCATION
Muriel FILIPPI	Secrétaire générale SYAC-CGT
Annick PINARD	Secrétariat Général Alliance du Trèfle
Jacques MOINARD	Secrétaire Général CFDT
Sylvie GUILLOU	Secrétaire Générale adjointe (SNUITAM-FSU)
Patrice Maitre	Secrétaire Général de l'Union FO-Agriculture

Annexes 2. Exemple de tableau de suivi des candidatures et de présélection du ministère de la culture et de la communication⁷.

CV		Date de réception de la candidature	Statut				Position (ou lieu d'affectation actuelle)	Critères-clés					Total	Suites données		
			Titulaire		ctuels(T2, T3, au			CompétenceCl	CompétenceCl	CompétenceCl	Expérience (au regard du poste...)	Formation (au regard du poste)	Rémunération attendue		Candidature Non retenue	Présélection Entretien le (date)
			F	H	F	H										
CV1 (nom-prénom)								3	2	3	3	1	1	13		
CV2 (nom-prénom)														-00		
CV3 (nom-prénom)														-00		

⁷ Le ministère de la culture et de la communication a donné son accord à la communication de ces documents afin de contribuer à la mutualisation des bonnes pratiques. Pour toute information complémentaire : Agnès SAAL, chargée de mission auprès du Secrétariat Général, responsable de la Mission diversité et égalité. Agnès.saal@culture.gouv.fr

Annexes 3 – Exemple de synthèse de l'entretien de recrutement du ministère de la culture et de la communication



Direction
Service/Bureau

Entretien de recrutement Grille de synthèse de l'entretien

Le poste

Intitulé du poste	
Référence BIEP	
Service recruteur	
Date de l'entretien	
Entretien conduit par	

La/le candidat(e)

Civilités	
Prénom - NOM	
Titulaire/contractuel(le)	
Position actuelle	

L'entretien

Date de l'entretien	
Étape dans le processus	
Entretien conduit par	

Conclusion de l'entretien	Favorable		Non favorable	
----------------------------------	-----------	--	---------------	--

Autres outils d'aide à la décision (mise en situation, tests, prise de références, ...)	Favorable		Non favorable	
---	-----------	--	---------------	--

Critères d'appréciation (au regard des exigences du poste)

Critères		Niveaux d'adéquation avec le poste		
		3 (adéquation au poste)	2 (adéquation moyenne)	1 (ne satisfait pas aux exigences du poste)
Compétences-clés (nécessaires à l'exercice)	Compétence-clé (citer la compétence)			
	Compétence-clé (citer la compétence)			
	Compétence-clé (citer la compétence)			

Expérience professionnelle (<i>adéquation expérience/poste</i>)			
Parcours de formation <i>au regard des besoins du poste</i>			
Motivation pour le poste (<i>éléments motivant la candidature, attentes vis-à-vis du poste ; cohérence avec les étapes précédentes du parcours ; ...</i>)			

Rémunération	Actuelle	Attendue

SG/DPM/décembre 2016

Observations complémentaires