

SOIGNER L'INTÉGRATION DES CONTRACTUELS

Le 20 juillet 2023

DREAL Grand Est
Mission Régionale des
Ressources Humaines



Diane ROCK
Sabrina GRANDJEAN
Laëtitia JOURDAN

LES INTERVENANTES

Diane ROCK

Adjointe au responsable
de la Mission Régionale Ressources Humaines

Sabrina GRANDJEAN

Référente recrutement régional

Laëtitia JOURDAN

Chargée de projets en recrutement et formation



DREAL Grand Est
Mission Régionale des Ressources Humaines

ORDRE DU JOUR

1

Éléments de contexte :
les contractuels au sein
du Pôle Ministériel

2

Agents contractuels,
quelles spécificités ?

3

Onboarding :
Comment intégrer un
agent contractuel
&
assurer le
développement de ses
compétences ?

4

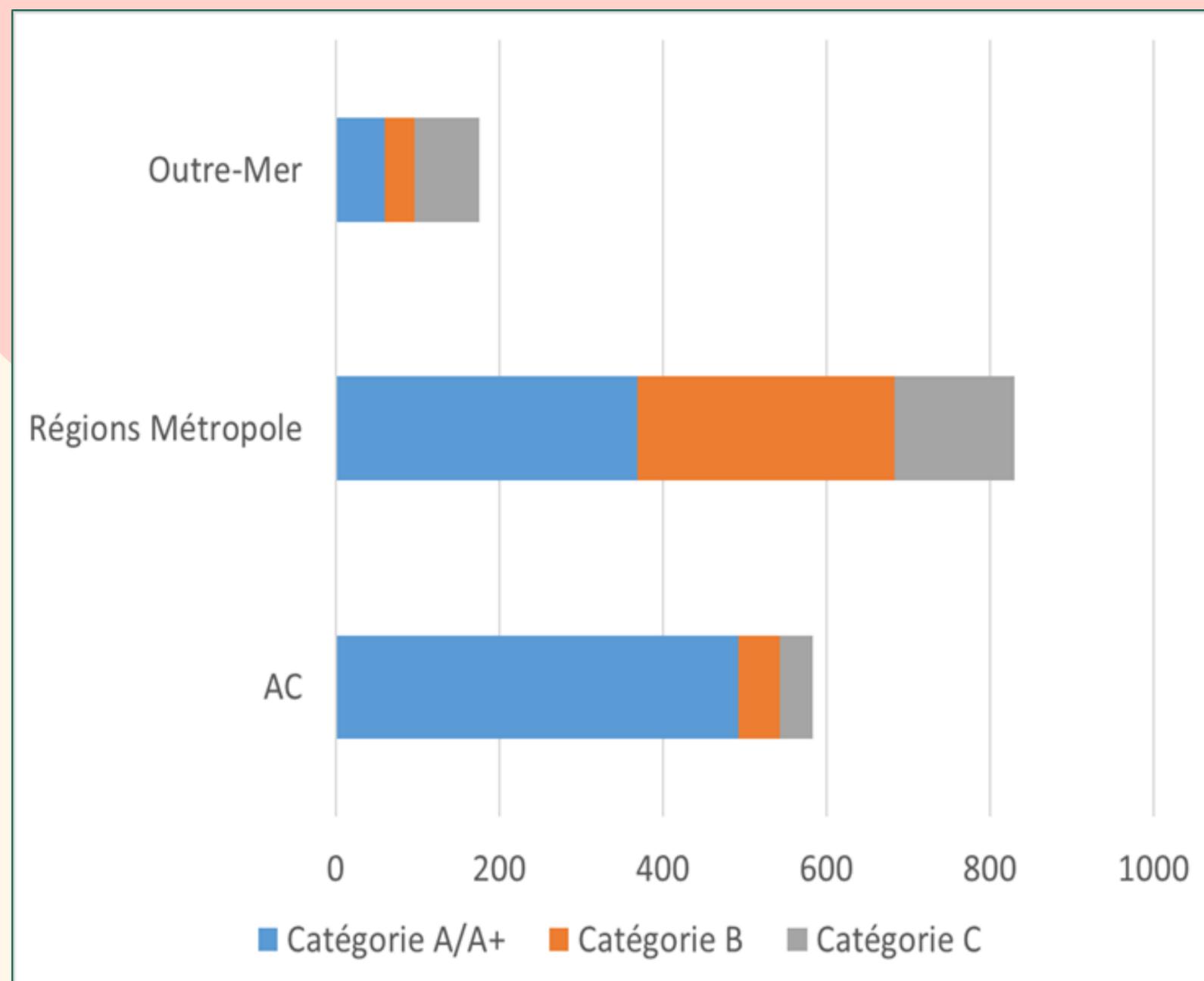
Quelles perspectives
d'évolution pour un agent
contractuel ?

1

Éléments de contexte :

les contractuels au sein
du Pôle Ministériel

Des contractuels de plus en plus nombreux au sein du pôle ministériel



1590 AGENTS
CONTRACTUELS,
SOIT 4% DES AGENTS*

*Données : juin 2023 (hors vacataires, quasi-statuts, contrats cab établissements publics, écoles, DGAC -Y compris DIHAL)

Le cadre réglementaire

Code général de la fonction publique (articles L.311.1 et L. 332-1 et suivants)

Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État

Note de gestion ministérielle

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a ouvert la possibilité de recourir plus largement à des agents contractuels (création du contrat de projet d'une durée modulable pour mener à bien des projets ponctuels, droit de recruter des agents contractuels sur la majorité des emplois permanents de l'État et de ses établissements publics, assouplissement des conditions de CDIisation, portabilité des CDI entre les trois versants de la fonction publique...)

LE PRINCIPE GÉNÉRAL DE POURVOIR LES EMPLOIS PERMANENTS PAR DES FONCTIONNAIRES A CEPENDANT ÉTÉ RÉAFFIRMÉ.

Le pôle ministériel recrute des contractuels pour :

- Répondre à des besoins qui ne peuvent pas être satisfaits par des agents titulaires
- Pourvoir certains postes techniques ou pour les nouveaux métiers liés au numérique lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires ou de cadres d'emploi
- Compenser les absences de longue durée
- Répondre aux différentes problématiques d'attractivité

Pour les services et les managers

Un recrutement qui peut s'avérer "payant"

- évite les vacances de longue durée
- apporte davantage de flexibilité dans les recrutements
- permet de recruter des profils au plus près des compétences recherchées
- contribue à faire face à l'évolution des métiers et des missions
- offre ouverture et efficacité

ou "coûteux"

- un investissement qui peut être « coûteux » pour la structure et de l'encadrement dans le cas de départs anticipés
- à la différence des agents titulaires, les agents contractuels ne bénéficient juridiquement d'aucun système de carrière ou de promotion
- des agents qu'il faut parvenir à fidéliser

à condition de mettre tous les atouts en place ...

2

Agents contractuels,
quelles spécificités ?

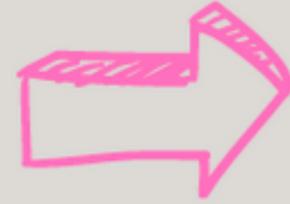
La gestion des contractuels

Recrutement

Le plus souvent CDD de 3 ans pour occuper un emploi permanent et répondre à un besoin permanent

Mais également : pour occuper un emploi permanent et répondre à un besoin temporaire (contrat dans l'attente du recrutement ou de la mobilité d'un fonctionnaire (1 an + 1 an) ou remplacement momentané d'un fonctionnaire ou contractuel (durée du remplacement))

Les différents cas de recours au recrutement d'agents contractuels



Emploi non permanent

Contrat court

Contrat fondé sur l'art. L. 332-22

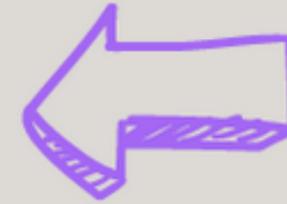
Contrat projet

Contrat fondé sur l'art. L. 332-24

Emploi permanent : temps partiel

Contrat temps incomplet (inférieur ou égal à 70%)

Contrat fondé sur l'art. L. 332-3



Emploi permanent : temps complet pour besoin temporaire

Remplacement momentané d'un agent

Contrat fondé sur l'art. L. 332-6

Contrat court dans l'attente d'une mobilité ou d'un recrutement

Contrat fondé sur l'art. L. 332-7

Emploi permanent : temps complet pour besoin permanent

Absence de corps de fonctionnaires

Contrat fondé sur l'art. L. 332-2-1°

Compétences techniques spécialisées ou nouvelles

Contrat fondé sur l'art. L. 332-2-2°a

Recherche infructueuse de candidat fonctionnaire

Contrat fondé sur l'art. L. 332-2-2°b

Ne nécessite pas de formation statutaire

Contrat fondé sur l'art. L. 332-2-3°



Quel contrat choisir ?

La gestion des contractuels

Rémunération

Le calcul de la rémunération doit faire l'objet d'une attention particulière et d'une étude personnalisée tenant compte :

- Du niveau de responsabilité ou de technicité du poste

Pour les postes de catégorie A la rémunération est calculée par niveau de fonction : c'est le groupe de fonction RISFEED des attachés qui est retenu comme référence pour définir le niveau du référentiel de rémunération utilisé. Pour les autres catégories les grilles de rémunération ne comprennent pas de référence aux groupes de fonctions RIFSEED et se fonde sur l'expérience reprise du candidat et le type de missions à effectuer.

- Des qualifications et du niveau de diplôme du candidat
- De l'expérience professionnelle détenue dans des fonctions similaires (expérience sur un domaine technique, fonctions d'encadrement...) et du niveau de rémunération détenu sur des fonctions de niveau comparable

Toute rémunération sur un autre niveau devra relever d'une demande de dérogation argumentée auprès de la DRH

3

Onboarding :
Comment intégrer un
agent contractuel
&
assurer le
développement de ses
compétences ?

LE ONBOARDING

Définition

Accueillir

Intégrer

Accompagner

= > Etape à part entière du recrutement

En quoi le onbarding tient-il une place essentielle dans le recrutement ?

Agent fidélisé, engagé, productif, création d'un sentiment d'appartenance, ambassadeur, valorisation du pôle ministériel

Les différents cycles du onboarding

1ère phase : le pré-boarding – bien en amont du recrutement

2ème phase : le boarding du J1 à la fin de la première semaine (accueil, intégration...)

3ème phase : le boarding à compter de la fin de la première semaine (accompagnement, suivi, montée en compétences...)

Outils et astuces pour faire du onboarding une expérience positive à l'image du pôle ministériel

PRÉ-BOARDING

Dès l'annonce du départ du prédécesseur jusqu'à l'arrivée du nouvel agent



L'arrivée d'un contractuel se prépare le + en amont possible

Prévoir la transmission des savoirs => **outils 1 - 2 -3**



Etablir une fiche de poste détaillée, cohérente et bienveillante => outil 4

Faire ressortir les missions principales - Elle doit être utile à l'agent recruté - Bien connaître l'agent recruté, son parcours, ses compétences



Anticiper les besoins en terme de matériel, RH.

Organiser la venue de l'agent avec les services Logistiques - RH - informatique



Préparer l'accueil du nouvel agent avec l'équipe

Doc de présentation du service - Planning prévisionnel d'intégration - Préparer la journée d'accueil - Information de l'équipe

=> **outils 5 - 6 - 7 -8**



Et surtout garder le contact avec le futur recruté

Par mail, par téléphone - modalités pratiques - Livret d'accueil à envoyer en amont - divers docs

BOARDING

De J1 à la fin de la première semaine



Après un pré-accueil du manager, présentation de l'équipe autour d'un moment de convivialité

Permettre à l'équipe et au nouvel agent de se présenter autour d'un café, petit déjeuner en commun, apéro, after work



Entretien d'accueil avec le manager

et éventuellement la personne chargée de le tutorer => **outils 9 - 10**



Prévoir son installation & organiser la période de prise de poste

Poste de travail, badge, restauration, ressources à disposition, visite des locaux, Travail en équipe, tour des services

Un parcours intitulé "accueillir et accompagner un nouvel agent" est disponible sur la plate-forme interministérielle en ligne MENTOR

Comment assurer le développement des compétences de l'agent ?

BOARDING

A partir de la fin de la 1ère semaine
jusqu'à 3 ou 6 mois



Fixer un entretien pour évaluer les compétences

Faire un état des lieux et identifier les besoins en accompagnement

Mettre en place les vecteurs d'accompagnement

Tutorat, compagnonnage, réseau métier, CVRH, MENTOR, OUPS, SAFIRE

Suivre dans le temps la montée des compétences avec évaluation à 6 mois

Faire un état des lieux et identifier les besoins en accompagnement

Prévoir un suivi régulier

que ce soit sur le volet compétences ou plus généralement pour mesurer la progression et mettre en place des actions correctives

Solliciter un rapport d'étonnement

Entre 3 et 6 mois – En quoi cela consiste ? quel point de vigilance ? FOCUS outil

Fixer une entretien professionnel

Entre l'arrivée et au plus tard au bout d'un an

FOCUS SUR LE PIDC

Plan individuel de développement des compétences

Document formalisé regroupant un ensemble d'actions visant à réduire l'écart entre les compétences attendues sur un poste et celles détenues par l'agent

Son élaboration résulte d'un travail d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique (+ le tuteur ou l'agent chargé du compagnonnage le cas échéant) au cours duquel sont analysées :

l'ensemble des activités confiées à l'agent
les compétences requises sur le poste
les compétences de l'agent
(formation initiale, expérience dans le domaine concerné)



Les connaissances et/ou expériences complémentaires requises pour la période de la prise de fonctions et la période d'approfondissement



les modalités de professionnalisation les plus adaptées ou celles disponibles
la temporalité



FOCUS SUR LE PIDC



La compétence : "un savoir agir en situation professionnelle pour atteindre un résultat prédéfini" (Guy Le Boterf)

La mise en oeuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier (AFNOR)

C'est mobiliser et combiner :

- ses propres ressources : savoirs
- des savoir faire opérationnels, aptitudes...
- des savoir être : relationnel....

La compétence est liée à une situation donnée : on peut être compétent dans un contexte et pas dans un autre

FOCUS SUR LE PIDC



Le niveau de compétence requis peut varier en fonction :

- des orientations et priorités de l'entité
- des interactions nécessaires ou souhaitables entre les composantes du collectif de travail
- des agents de l'entité et de leur potentiel

Chaque compétence peut ainsi être qualifiée d'un niveau différent :

Expertise : domine le sujet, peut le faire évoluer, peut former, tutorer

Maîtrise : capacité à traiter de façon autonome les situations complexes

Pratique : capacité à traiter de façon autonome les situations courantes

Initié : capacité en étant tutoré/accompagné

FOCUS SUR LE PIDC



Le développement des compétences : une démarche qui s'inscrit dans le temps

. dès la prise de poste : entretien de prise de fonction : permet de s'assurer que l'agent a bien perçu les enjeux et les missions liées à son poste (activités, postures, relations... qui en découlent)

. dans le premier mois de la prise de poste : diagnostic de compétences avec la fiche de poste, le CV de l'agent, la fiche de liaison laissée par le prédécesseur

outil 11

FOCUS SUR LE PIDC



Le déroulement de l'entretien : trame

- Rappels par le manager sur le poste : contexte, missions, contenu
- Présentation par l'agent : de ce qu'il sait de l'activité et des ressources associées / de ses expériences concrètes en lien avec les attendus du poste / de la manière dont il évalue sa situation actuelle en termes de compétences par rapport au poste / ses interrogations, ses perspectives
- Mise en commun des éléments issus de l'échange pour élaborer le plan de professionnalisation : formalisation d'un plan intégrant les leviers de professionnalisation identifiés et les échéances ainsi que les dates pré-définies pour les entretiens intermédiaires et de bilan :
 - à 3 mois, 6 mois, 1 an (entretien professionnel)

outil 12 - 13

FOCUS SUR LE PIDC



Pour l'aider dans la recherche de dispositifs professionnalisants, le financement, les aspects réglementaires... le manager peut s'appuyer :

- le bureau ressources humaines/formation (responsable RH, référent formation)
- les conseillers du CVRH / les conseillers mobilité carrière
- les catalogues de formation OUPS / SAFIRE /IGPDE....
- les plans de formation existants (plan régional, local...)

FOCUS SUR LE PIDC



Au-delà de la formation et de ses différentes déclinaisons :

- la formation en stage,
- la formation action,
- la formation alternée,
- l'e-formation
- la formation ouverte à distance...

de multiples situations professionnalisantes permettent une montée en compétence :

- le tutorat,
- le compagnonnage,
- la période d'immersion,
- la participation à des réseaux métiers
- l'appropriation de procédures et modes opératoires
- la rencontre avec des collègues travaillant dans le même domaine, les accompagner à des réunions, passer quelques jours dans leur service en tant qu'observateur
- les visites de terrain...

outil 14

Point d'attention :
e-formation
MENTOR à destination des nouveaux contractuels

FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT



Un outil à la disposition du manager

Favoriser l'intégration de l'agent

**Connaître l'efficacité du dispositif et des conditions d'accueil
S'assurer que les missions sont claires et bien comprises**

**Profiter d'un regard neuf pour faire émerger des pistes
d'amélioration pour la structure, le service**

**Contribuer à poser un diagnostic de manière neutre et
bienveillante pour questionner le cas échéant le
fonctionnement de l'entité et améliorer les performances
recueillir des propositions et des idées innovantes**

= > 1 outil 15



Pratique qui consiste à demander à un collaborateur de consigner puis partager son avis, son ressenti, durant les premiers mois de sa prise de poste

FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT



Un outil d'intégration et de contribution à disposition de l'agent

Etre acteur de son intégration

S'exprimer sur ses avancées, ses lacunes, ses besoins, en formation, tutorat, etc

Contribuer activement dès la prise de poste à faire évoluer son environnement

Se sentir utile, être une valeur ajoutée pour son entité

FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT

Conseils

Cadrez vos attentes au préalable, le rapport n'en sera que plus pertinent

Posez-vous les bonnes questions : en tant que manager, qu'attendez-vous de ce rapport ?

Que souhaitez-vous faire ressortir comme informations ?

Qu'allez-vous en faire ?

FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT

Mise en pratique



Tout commence dès la prise de poste

Informez l'agent sur ce qui est attendu :

- Tenir "un journal de bord" sur une période définie de quelques semaines à trois mois en général
- Analyser et prendre du recul

Le mettre en confiance :

- Faire des remarques constructives et objectives sur un fonctionnement, cela ne sera pas considéré comme un jugement
- Précisez-lui que la démarche s'inscrit dans un réel souhait d'amélioration.

Faites passer le message que vous êtes ouvert à la critique cela lui permettra de s'exprimer librement



.Mettez à disposition de l'agent une trame qu'il pourra adapter à sa convenance

, dès le premier jour il sera en mesure de noter ses premières impressions (sur son accueil...)
. puis au quotidien et au fur et à mesure qu'il se familiarisera avec son environnement et ses missions

outil 16

FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT

Mise en pratique

Présentation du rapport

- . à une date qui aura été définie en amont avec l'agent
- . sous forme écrite et/ou orale
- . présentation au N+1, voire le N+2 ou l'équipe

Ouverture, dialogue, écoute, apprentissage

Et après



- . se saisir des suggestions apportées
- . les traduire en actions à mettre en place
- . définir des actions correctives lorsque cela s'avère nécessaire.

4

Quelles
perspectives
d'évolution pour un
agent contractuel ?

RENOUVELLEMENT ET CDISATION



Renouvellement* : Le contrat est renouvelable
au bout de 3 ans

= renouvellement jusqu'aux 6 ans

CDI sation* : A l'issue des 6 ans au sein du
pôle ministériel et dans la même catégorie

Possibilité de CDIsation anticipée à la
demande du service et sur la base d'un
argumentaire au bout des 3 ans

La CDIsation est prononcée après avis du
comité de sélection.

*après publication du poste comme vacant, restée sans
candidature adaptée de fonctionnaire

REEVALUATION DE LA REMUNERATION



La réévaluation est obligatoire au moins tous les 3 ans sur la base :

- des entretiens professionnels
- de la fiche de poste et de l'évolution des missions

L'évolution de la rémunération peut aller jusqu'à 4%

La réévaluation sur une période plus rapprochée peut aussi être étudiée (changement de fonctions et augmentation substantielle du niveau des responsabilités)

CONCOURS



Un contractuel peut intégrer la fonction publique en qualité d'agent titulaire en passant :

- un des concours externes ou internes ministériels
- un concours interministériel
- un concours au sein d'un autre ministère / d'une autre fonction publique



Les agents contractuels ont la possibilité de s'inscrire aux formations de préparation aux épreuves écrites et orales des examens et concours

[Site recrutement concours du MTE](#)

MOBILITE



Un contractuel CDIsé a la possibilité d'effectuer une mobilité :

- au sein d'un des services ou établissements publics du pôle ministériel
- ou dans un autre ministère, la fonction publique territoriale ou encore la fonction publique hospitalière grâce au dispositif de portabilité du CDI

ACCOMPAGNEMENT

Conseillers mobilité carrière du CMVRH

au service des agents pour tout ce qui relève de : la mobilité, la formation, les concours, le projet professionnel...

Ils proposent : des bilans et entretien de carrière, des entretiens thématiques **outil 17**

RM3 organise à intervalles réguliers un webinaire à destination des contractuels en prise de poste
outil 19

Chargé de mission d'encadrement des contractuels :

accompagne les contractuels à chaque moment clé de leur parcours

- o Recrutement
- o Renouvellement CDD
- o Difficultés rencontrées
- o Posture

En particulier :

Lors de la phase de renouvellement ou du comité de Cdisation : analyse de l'évolution du poste et de l'agent (prise de responsabilités, besoins en évolution des compétence...)

Après la CDisation : développement du parcours professionnel, perspectives de carrière au sein du pôle ministériel ou en dehors....

Marion ZELINSKY **outil 18**

CE QU'IL FAUT RETENIR



Des contractuels
toujours plus nombreux
dans la fonction
publique



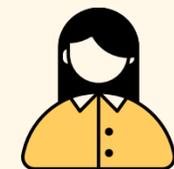
Au-delà du mode de
recrutement et du
mode de gestion,
l'intégration est la
même pour un agent
contractuel



Le manager, l'équipe
toute entière doivent
être DISPONIBLES de
façon complète et
régulière. Bien intégrer
c'est fidéliser, rendre
productif...



Le contractuel a droit à
la formation. Le rôle du
manager et d'assurer
le développement de
ses compétences



Le manager, doit
pouvoir mettre à
disposition toutes les
informations, les outils,
contacts, personnes
ressources lui
permettant d'évoluer
dans notre pôle
ministériel

PAGE DE RESSOURCES

TOUS LES OUTILS SONT CONSULTABLES SUR LE SITE
INTRANET DE LA DREAL



vos questions

MERCI DE VOTRE
ATTENTION !

N'hésitez pas à envoyer vos questions à
pec-rcf.dreal-grand-est@developpement-durable.gouv.fr