

# SOIGNER L'INTÉGRATION DES CONTRACTUELS

**4 juillet 2024**

**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

# 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 ?

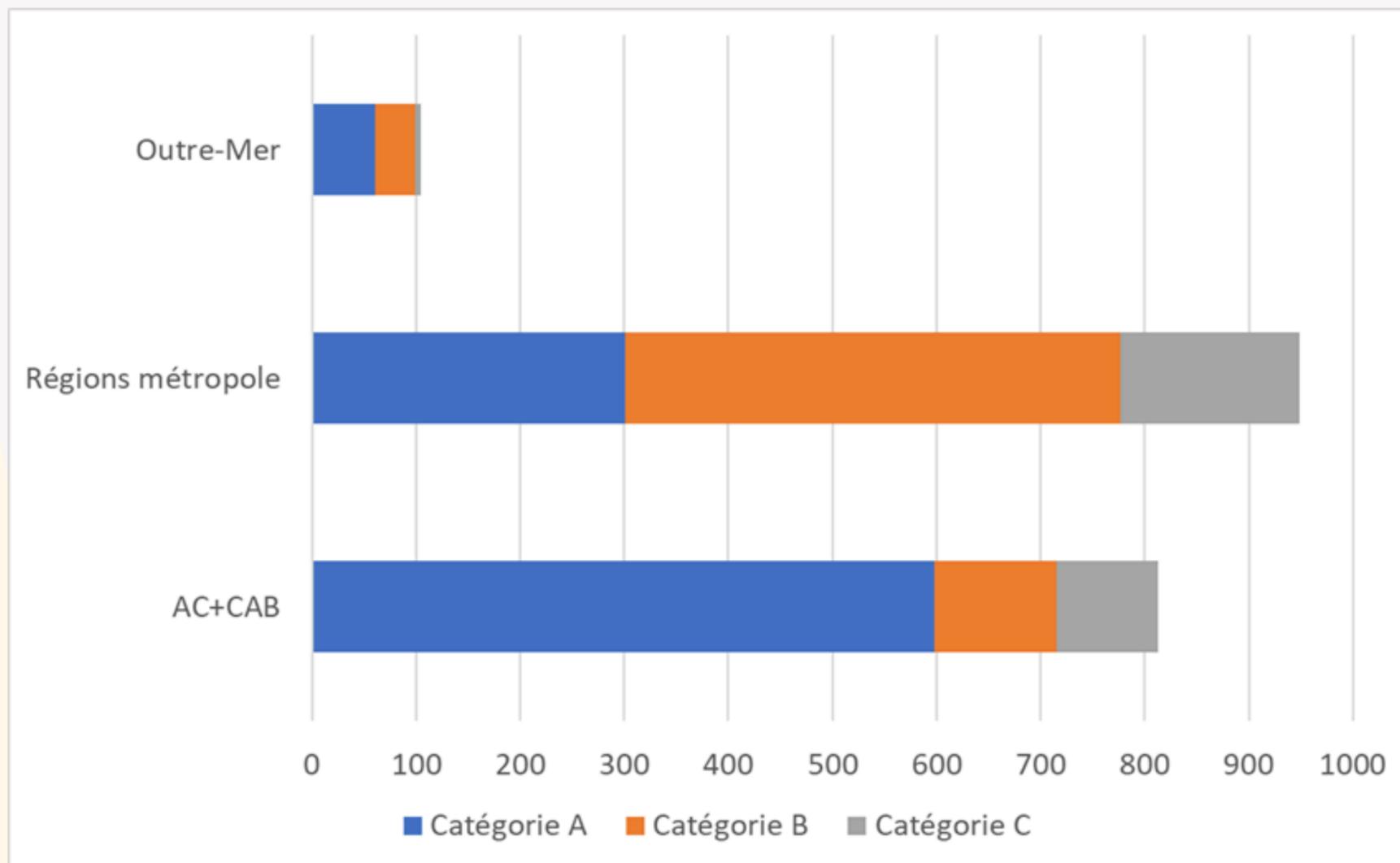
**4**

Quelles perspectives  
d'évolution pour un agent  
contractuel ?

# 1

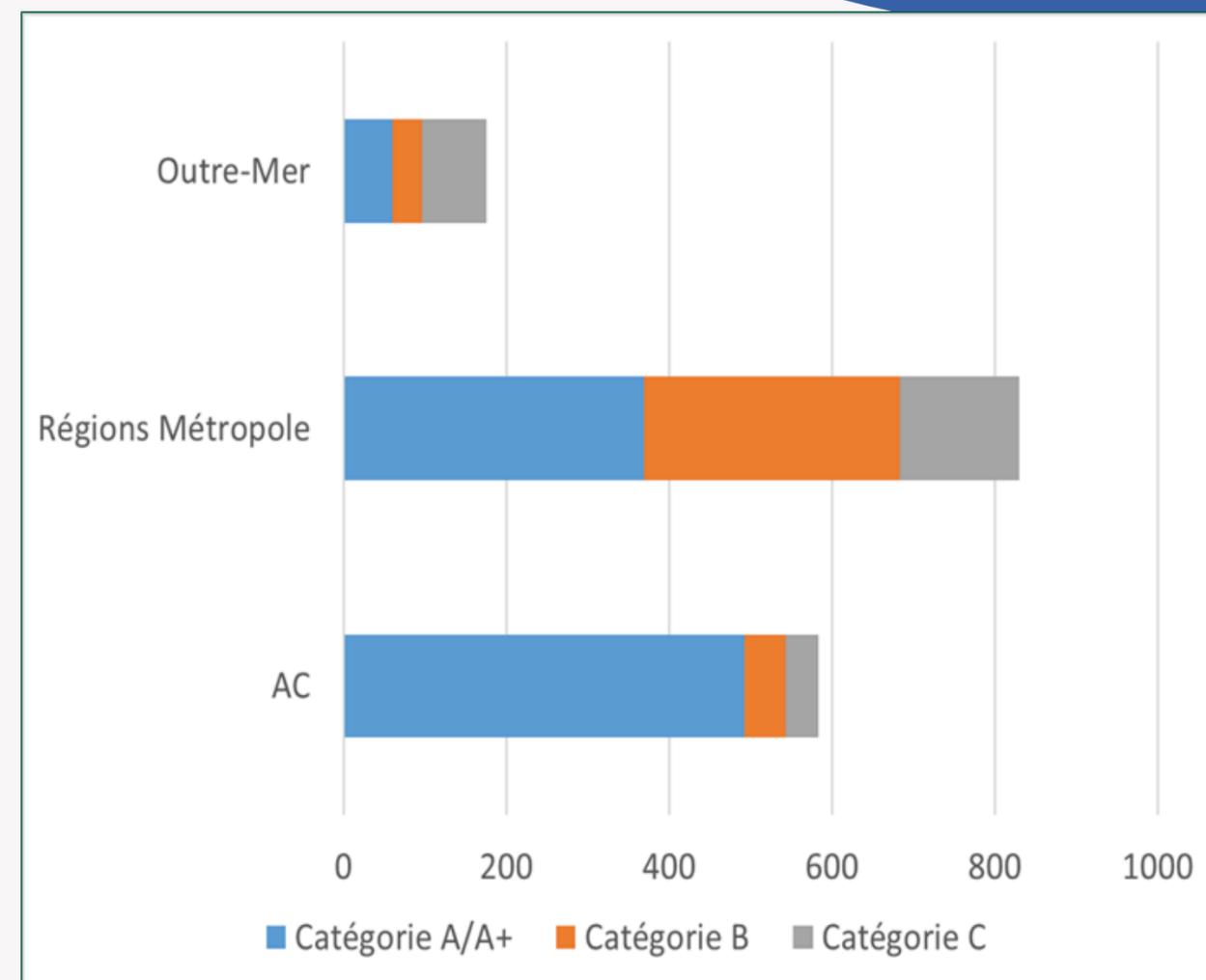
Eléments de contexte :  
les contractuels au sein  
du Pôle Ministériel

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



JANVIER 2024 : 1850 AGENTS CONTRACTUELS, SOIT 4,8% DES AGENTS\*

## RAPPEL SUR LA SITUATION EN JUIN 2023



\*Données – Hors vacataires, quasi-statuts, établissements publics, écoles, DGAC  
Y compris DIHAL et contrats cab, hors médecins de prévention, chargé d'enseignement en DIRM et volontaires service civique Outre-Mer

## Le cadre réglementaire

Code général de la fonction publique -articles L.311.1 et L. 332-1 et suivants- (énumère les conditions dans lesquelles les administrations d'Etat et leurs établissements publics peuvent recruter des contractuels)

Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État (définit le régime juridique applicable aux contractuels, leurs droits individuels et collectifs et leurs conditions d'emploi)

Note de gestion ministérielle du 3 août 2022 (présente le cadre ministériel de gestion des contractuels : recrutement, rémunération, CDIisation...)

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...)

Recrutement en CDD de droit public, non soumis au code du travail

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
- Conduire un projet
- Compenser les absences de longue durée
- Répondre aux différentes problématiques d'attractivité

Chargé(e) d'études juridiques

Chargé(e) de mission énergies renouvelables

Chargé(e) de prévention risques naturels majeurs

Chargé(e) de communication

Assistant(e)

Chargé(e) de la coordination des politiques de l'eau et de la planification des territoires

Webmestre

Chargé(e) de prévention des risques naturels majeurs

Inspecteur(trice) des installations classées

## 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 - compétences rares
- contribue à faire face à l'évolution des métiers et des missions
- des compétences nouvelles au bénéfice de l'ensemble du collectif
- offre ouverture et efficacité

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

### ou "coûteux"

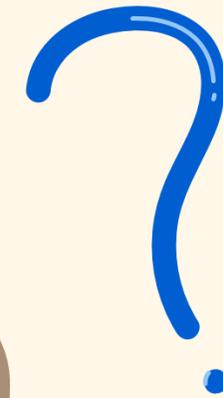
- un investissement qui peut être « coûteux » pour la structure, l'encadrement et le collectif de travail dans le cas de départs anticipés
- à la différence des agents titulaires, les agents contractuels ne bénéficient juridiquement d'aucun système de carrière ou de promotion

...des agents qu'il faut parvenir à fidéliser



Questions ?

Questions ?



# 2

Agents contractuels,  
quelles spécificités ?

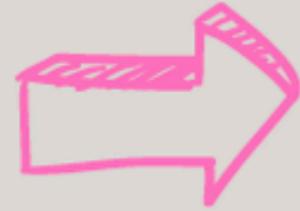
# La gestion des contractuels

## 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 et B la rémunération est calculée par niveau de fonction. Le groupe de fonction RISFEED mentionné sur la fiche de poste est retenu comme référence pour définir le niveau du référentiel de rémunération utilisé.

- 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

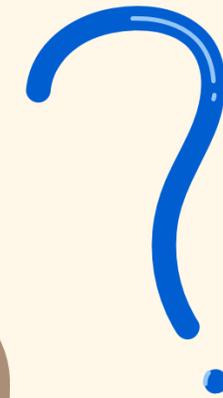
Toute rémunération sur un autre niveau devra relever d'une demande de dérogation argumentée auprès de la DRH

Absence de régime indemnitaire



Questions ?

Questions ?



# 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 onboarding 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 + 4 bis**

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 le 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 (au-delà des points réguliers)

# FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT



## **Un outil à la disposition du manager**

Outil 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



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

Le contractuel est invité à être acteur de son intégration

# FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT

## QUELQUES CONSEILS

Cadrez ce qui est attendu 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 ?

**outil 11**

# FOCUS SUR LE RAPPORT D'ETONNEMENT

## MISE EN PRATIQUE ● ●

Tout commence dès la prise de poste :

Informez l'agent sur ce qui est attendu

Le mettre en confiance

Mettez à disposition de l'agent une trame qu'il pourra adapter à sa convenance **outil 12**

L'invitez à présenter son rapport



**Et après**

Saisissez-vous des suggestions  
apportées



# 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 pour assurer les missions et intégrer 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



## LA COMPÉTENCE

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



## LA DÉMARCHE

**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

. puis des points d'étapes à intervalles réguliers

**outil 13**

# FOCUS SUR LE PIDC

## LA DÉMARCHE



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)

# FOCUS SUR LE PIDC

## LA DÉMARCHE



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 disponibles sur OUPS / SAFIRE / MENTOR...
- les plans de formation existants (plan régional, local...)

# FOCUS SUR LE PIDC



Au-delà de la formation et des 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 :

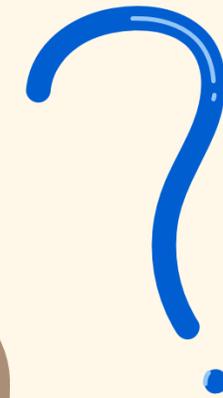
- le tutorat,
- le compagnonnage,
- la période d'immersion,
- la participation à des réseaux métiers
- l'appropriation de procédures et modes opératoires
- la rencontre avec des collègues travaillant dans le même domaine, les accompagner à des réunions, passer quelques jours dans leur service en tant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

**outil 16**



Questions ?

Questions ?



4

Quelles  
perspectives  
d'évolution pour un  
agent contractuel ?

Note de gestion de référence = note de 2022

Une nouvelle note de gestion va être diffusée très prochainement

# RENOUVELLEMENT ET CDISATION

**Renouvellement\* :**  
**Le contrat est renouvelable**  
**au bout de 3 ans**  
**= renouvellement jusqu'aux 6**  
**ans**

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

**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 dans certains cas.**

**Le délai de prévenance peut aller de 2 mois à**  
**08 jours avant le terme de l'engagement.**

# RÉÉVALUATION DE LA RÉMUNÉRATION



**Le ré-examen de la rémunération 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  
Actuellement concours direct exceptionnel interne/externe d'AAE : inscriptions jusqu'au 12/07/24
- 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](#)

# MOBILITÉ



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

Il peut bénéficier :

- . du congé mobilité,
- . du congé pour convenances personnelles ou pour création d'entreprise.

# 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

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

**Chargé de mission d'encadrement des contractuels :**  
**Marion ZELINSKY** Chargée de mission personnels non titulaires :

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....

# 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 est 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 DU CMVRH – LIEN COMMUNIQUE AUX  
PARTICIPANTS A L'ISSUE DU WEBINAIRE



Questions ?

Questions ?



MERCI DE VOTRE  
ATTENTION !

N'hésitez pas à envoyer vos questions à  
[pec-rcf.dreal-grand-est@developpement-durable.gouv.fr](mailto:pec-rcf.dreal-grand-est@developpement-durable.gouv.fr)