Intra CL

### Public

1 groupe de managers de la Caf de la Manche et 1 agent de la Caf des Côtes d'Armor

### Modalités pratiques

1.5 jours soit 10.5 heures de formation
Calendrier - Lieux - Modalités d'accès : Planification sur le site EGOC [Sessions à venir]
Nous contacter pour suivi des programmations et des planning sur www.egoc.org

### Catégorie

Offre de l'EGOC

### Tarifs

2520.00

### Modalités d'animation

### Formateur

JOUBERT Dominique

### Effectif

### Taux de satisfaction

### Tarif / Coût stagiaire

2520.00

# Appropriation de la démarche d'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement - 2ème grpe -CAF 50 et CAF 22

MAJ : Vendredi 20 novembre 2026

## Contenu

**ANNEXE 1 A LA CONVENTION N° 51/18 – EGOC / CAF DE LA MANCHE**

**Programme formation**

**« Appropriation de la démarche d'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement»**

Intervenant : **Dominique JOUBERT**

## Durée – Dates– Horaires – Lieu - Public

Durée – Dates – Horaires - Public

- 1,5 j - Groupe 2 (agents Caf 50) : **lundi 10 septembre à partir de 13h30 et mardi 11 septembre 2018 de 9h à 17h**
- ½ j de retour d'expériences x 2 groupes soit 1 jour : proposition du 7 décembre 2018 (à confirmer)

Lieu : Les sessions se dérouleront dans les locaux de la Caf à Avranches, en salle B305.

Effectif validé par une feuille d'émargement

## Objectifs

Il s'agit de pour les **managers** de:

- S'approprier, partager les finalités, objectifs et enjeux de l'EAEA
- Définir, partager les critères de réussite de l'EAEA qui permettent d'en faire un moment privilégié de dialogue, de partage et d'engagement commun sur des actions concrètes à mettre en œuvre.
- Positionner l'EAEA comme un temps fort du management, une valeur

ajoutée par rapport au management au quotidien.
- Articuler l'EAEA avec le management au quotidien et en assurer un suivi
- D'identifier les avantages d'une pratique d'évaluation partagée et factuelle comparativement à une pratique d'évaluation de type «jugement – sanction »afin de garantir une équité et une objectivité entre les collaborateurs.
- Utiliser et renseigner de façon explicite, factuelle, argumentée les supports et rubriques à renseigner afin d'en faire des éléments exploitables pour le suivi de l'EAEA tout au long de l'année.
- Utiliser les outils et supports existants comme aide et appui à la conduite de l'entretien et à sa formalisation. (fiche de poste, projet de service et objectifs, référentiels de compétences, etc....)
- Mettre en œuvre les pratiques et les comportements pour se mettre en cohérence avec leur mission, d'adopter une véritable "façon d'être" pour mettre en confiance leurs collaborateurs, en utilisant les ressources fournies par la Communication Non Violente.

Et concrètement de savoir comment :

- Se préparer à l'entretien.
- Faire préparer l'entretien par le collaborateur évalué. Impliquer et responsabiliser le collaborateur dans la démarche d'entretien annuel (autoévaluation).
- Accueillir le collaborateur évalué dans de bonnes conditions.
- Présenter l'entretien et son déroulement.
- Conduire l'entretien sous forme de dialogue, d'échange, afin de respecter les caractéristiques qualitatives de l'entretien annuel d'évaluation:
    - Un entretien constructif permettant d'aboutir à un contrat d'engagement gagnant-gagnant
    - Un bilan de l'année réalisé avec le collaborateur (résultats obtenus, compétences, qualités professionnelles, évolutions du poste et des missions, formations suivies, ..)
    - Une préparation de l'année à venir (améliorations et objectifs, besoins de formations, ...)
- Formaliser, synthétiser les éléments recueillis au cours de l'entretien :
- Gérer les difficultés et situations délicates en cours d'entretien

**Exemples de difficultés récurrentes des managers évaluateurs**

- Fixer des objectifs mesurables pour évaluer plus facilement leur « niveau d'atteinte » (dépassés atteints, partiellement atteints, non atteints,...."

- Trouver des objectifs motivants porteurs de sens et différents des objectifs rappelés quotidiennement
- Faire participer et adhérer le collaborateur sur les objectifs et améliorations.
- Exprimer, affirmer son point de vue sans craindre la réaction du collaborateur
- Formuler une évaluation objective, particulièrement sur les qualités et savoir-être attendus

**Exemples de situations délicates rencontrées par un manager pendant l'entretien :**

Faire face à un collaborateur qui :

- n'est pas impliqué dans le processus d'entretien d'évaluation, il ne voit pas l'intérêt,
- n'est pas d'accord sur l'évaluation formulée par l'évaluateur ou sur l''analyse qui est faite sur le niveau d'atteinte d'un objectif
- ne veut pas reconnaitre les faits et les constats
- ne s'engage pas sur les objectifs et les améliorations souhaitées
- s'exprime sous forme de jugement et d'interprétation
- est « rattrapé par ses émotions » et s'exprime avec agressivité pendant l'entretien
- s'exprime sur autre chose que l'objet de l'évaluation, part dans des digressions
- ne s'exprime pas ou n'est pas à l'aise pour le faire
- renvoie la responsabilité sur d'autres
- parle des autres quand il est invité à s'exprimer sur lui

Le programme précisant les objectifs et le contenu de formation figurent en annexe.

## Approche managériale

**Une formation qui soutient une vision du management**

La posture et les pratiques managériales visées par la formation, permettent de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs :

- Besoin de sens pour mieux accepter les évolutions qu'ils sont amenés à vivre.
- Besoin de compréhension sur les décisions qu'ils sont amenés à appliquer, les objectifs à atteindre

- Besoin de d'échange, d'écoute, de se sentir pris en compte dans les difficultés rencontrées pour trouver ensemble des solutions adaptées.
- Besoin d'accompagnement, d'aide et de soutien.
- Besoin d'autonomie, de pouvoir être force de proposition et d'initiative.

C'est une approche du management qui se veut humaniste et bienveillant.

## Contenu de la formation

**PARTIE 1 : Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation – 1,5 j**

Le cadre de l'entretien d'évaluation

- L'entretien annuel d'évaluation
- Quels sont les enjeux, les objectifs et finalités de l'entretien annuel d'évaluation
- A quoi sert-il ? pour l'évaluateur ? pour l'évalué ? Sur quoi porte-t-il ?

Critères et conditions de réussite de l'entretien

- Qu'est-ce qu'un entretien réussi ?
- Quelles conditions et préalables sont nécessaires à la réussite de l'entretien ?

S'approprier le contenu et les supports de l'entretien annuel d'évaluation

- Les outils à utiliser : compte tenu d'entretien, guide de préparation du manager, guide de préparation de du collaborateur évalué
- Les thèmes à aborder
- Les différentes rubriques à renseigner
- La signification précise à donner aux différents termes à manier
- Les notions fondamentales à maîtriser (objectifs, compétences, performance, besoin de formation)
- La forme du contenu et des informations à recueillir
- Les documents « Appui » (Fiche de poste, Objectifs de service et d'activité, demandes de formation…)
- Notions d'évaluation :

- Principes d'une évaluation partageable : Evaluation « Sanction » et Evaluation « Progression »
- Notion de critère, d'observable et repère pour rendre l'évaluation objective
- Application aux différents objets de l'évaluation : objectifs, compétences, conduites et comportements

Préparer l'entretien annuel d'évaluation : mieux l'entretien est préparé, plus il est facile à conduire !

Communiquer dans son service sur l'entretien annuel d'évaluation

- Préparer sa communication dans son service
- Mettre en place une réunion de lancement
- Valider la compréhension et faire réagir sur la démarche des entretiens annuels
- Traiter efficacement les questions des collaborateurs

Préparer le contenu de l'entretien

- Prendre appui sur les outils existants et les éléments déjà formalisés
- Fiche de fonctions
- Objectifs et axes de progrès fixés précédemment
- Agenda pour réviser les faits saillants de l'année écoulée
- Passer du jugement « sauvage » à la description factuelle des événements et comportements
- Eléments d'analyse :
  - Prendre la mesure des résultats obtenus
  - Prendre des exemples
  - Pondérer les éléments anecdotiques et les éléments récurrents
  - Anticiper sur les besoins, les attentes, les préoccupations, les objections du collaborateur
  - Prévoir le déroulement de l'entretien (étapes principales et points essentiels)

Préparation du collaborateur

- Présenter le guide de préparation du collaborateur évalué
- Les éléments à transmettre ou rappeler au collaborateur
- Prendre de l'information sur l'avancement de la préparation du collaborateur

Conduire l'entretien : les clés du dialogue

Mettre en place les meilleures conditions de l'entretien

- Mettre à l'aise matériellement :
  - Donner autant de confort et d'espace à l'interlocuteur qu'à soi
  - Organiser l'espace pour faciliter l'entretien
  - Garantir la disponibilité et la confidentialité

- Gérer un climat de confiance
  - Pas de réflexion ou de commentaire sur l'entretien
  - Rappeler les finalités de l'entretien
  - Préciser la durée
  - Définir les limites, les étapes de déroulement de l'entretien
  - Annoncer les règles de fonctionnement (droit à la parole)
  - Donner la parole immédiatement pour collecter l'accord, les commentaires, les attentes ou préoccupations du collaborateur

Aborder les étapes chronologiques de l'entretien

- Le bilan de l'année écoulée
  - Le bilan sur les objectifs
  - Les progrès réalisés
  - L'analyse du niveau d'atteinte des objectifs (moyens, conditions, événements marquants)
  - La progression des compétences et la mise en application des formations suivies

- L'année à venir et les axes d'amélioration :
  - Définir des objectifs réalistes et motivants
  - Repérer les compétences à développer
  - Les actions et moyens à mettre en œuvre

Le développement des compétences et les demandes de formation

**Méthodologie pour chaque étape**

1 – Comparaison des préparations réciproques

2 – Balayage des points d'accord et des points à discuter

3 – Validation du temps d'entretien au vu des différents points à discuter

4 – Reprise des points à discuter

5 – Faire le bilan des points de désaccords ou qui méritent d'être approfondis

Conclure l'entretien

- Synthétiser les points essentiels, les résultats obtenus par l'entretien
- Faire signer quand tout est formalisé
- Rappeler la garantie de la confidentialité
- Annoncer comment et quand seront traités les problèmes et questions évoquées qui n'ont pas aboutis à un engagement de solution pendant l'entretien
- Faire le bilan de l'entretien
- Faire le suivi de l'entretien
    - Exploiter, en tant que manager, ce qui a été dit au cours de l'entretien
    - Assurer un suivi des engagements et décisions prises

**Gérer les difficultés et situations difficiles pendant la conduite de l'EAEA**

L'approche de traitement des situations délicates s'appuie principalement sur le processus de communication non violente.

Il s'agit de renforcer ses capacités de communication, de s'exprimer et d'écouter son collaborateur de façon bienveillante et authentique et ainsi :

- D'éviter les conflits en situation de désaccord, de trouver des solutions par une communication respectueuse de chacun
- D'apaiser les tensions qui peuvent apparaître pendant l'entretien

La communication non violente permet :

- S'inscrire dans une démarche d'évaluation factuelle dénuée de jugement
- S'exprimer avec authenticité sur ses insatisfactions et ses besoins en tant que manager sans que cela soit vécu comme un reproche
- Formuler des demandes et y donner du sens
- Se centrer sur son collaborateur, se mettre à son écoute
- Identifier pendant l'entretien les besoins du collaborateur ses sources

de motivation, ses difficultés éventuelles pour envisager avec lui les actions à mettre en oeuvre pour les prendre en compte
- Maintenir la qualité relationnelle pendant l'entretien, y compris quand les difficultés et situations délicates se présentent pendant l'entretien
- Faire face au désaccord, l'incompréhension, le mécontentement ou l'agressivité d'un collaborateur avec plus de sérénité et de confort
- De transformer les désaccords en opportunité de dialogue
- De renforcer la confiance et la motivation du collaborateur par la qualité relationnelle et les comportements mis en œuvre pendant l'entretien.
- De se comporter et d'avoir une communication cohérente avec les valeurs de la CAF et respectueuse de chacun.

**PARTIE 2 : Bilan des entretiens mis en œuvre et renforcement des acquis et compétences**

**Après la mise en œuvre des entretiens d'évaluation – ½ jour**

Seront abordés :

- Ce qui a réussi, bien fonctionné
- Les apports de la formation ont été mise en œuvre et facilité l'entretien
- Les apports qui n'ont pas été mis en œuvre
- Les difficultés et situations difficiles rencontrées pour la préparation et la conduite des entretiens
- Comment ont-elles été traitées ?
- Ce qui reste à améliorer pour une réussite plus importante des entretiens

Un renforcement des acquis et apports de la première partie sera proposé (adaptation en fonction du bilan et des nouvelles attentes suite à la mise en œuvre des entretiens professionnels)

**Déroulement de la ½ journée**

Bilan

Distribution aux participants d'une fiche de bilan

Collecte par tour de table des fiches de bilans individuelles

Chaque participant restitue ce qu'il a noté sur sa fiche de bilan et répond aux questions du formateur pour en affiner l'analyse

Le formateur :

- Questionne chaque participant pour en améliorer éventuellement la description factuelle et observable
- Favorise l'échange d'expériences en fonction des points évoqués par les participants
- Rappelle certaines recommandations en fonction des éventuelles difficultés évoquées par les participants
- Bilan synthèse par le formateur

Renforcement des apports de la formation

- Recherche collective du « comment faire autrement » pour :
  - Traiter les difficultés et situations difficiles rencontrées
  - Valider les bonnes pratiques mises en œuvre

Mise en situations et exercices sur les difficultés et situations rencontrées

## méthodes pédagogiques

La démarche proposée s'appuie sur:

- La prise en compte de l'expérience managériale des participants et des situations professionnelles qu'ils rencontrent sur le terrain.
- La collecte des attentes individuelles, des questions, partagées et publiées en début de formation.
- Le bilan sur le traitement de ces attentes en fin de formation.
- Des exercices de « mini-entretien » :

Il s'agit de mises en situation de 15 minutes maximum où un participant conduit une partie d'entretien avec un autre participant qui joue le rôle du collaborateur.

Ces exercices permettent de révéler les difficultés ou problèmes rencontrés en situation d'entretien et de tester les outils et recommandations.

- Des exercices et études de cas qui font l'objet de :

- travaux de sous-groupes.
- de réflexion collective.

Ces exercices permettent :

- L'analyse partagée des pratiques et des situations
- L'apport et la mise en œuvre progressive des recommandations, outils et méthodes
- L'intégration de la réalité professionnelle des participants

Au-delà des apports du formateur la formation s'articulera sur des échanges de pratiques :

- Par l'action proposée, les participants managers seront invités:

- à décrire les situations rencontrées relatives à l'entretien annuel d'évaluation de façon explicite, factuelle, concrète
- à décrire ce qui a été fait concrètement : ce qui marche, ce qui ne marche pas,
- à écouter un autre manager dans ses préoccupations
- à proposer d'autres points de vue, façon de faire, pratiques à mettre en œuvre mais sans les imposer.
- à repérer les différentes façons d'aborder les situations et en évaluer la pertinence.

La méthode contribue ainsi au développement d'une culture managériale basée sur le partage, la coopération et la solidarité entre managers

## Intervenant

**Dominique JOUBERT**, Consultant formateur

Consultant spécialisé dans

- le management et le développement de pratiques managériales centrées sur l'humain, la confiance, la motivation et le bien-être des collaborateurs.
- Une approche multi compétences : pratiques et comportements managériaux, gestion de soi, de ses émotions et de son stress, comportemental connaissances (de son dirigeant aux managers de

proximité), de la communication interpersonnelle, du comportemental, de la gestion des priorités, du stress et des émotions...
- Une approche concrète et pratique des problématiques managériales

## Modalités d'évaluation et sanction de la formation

A l'issue de cette formation, un **bilan** est réalisé sous la responsabilité du formateur. Lors de ce bilan, la présence d'un cadre référent est souhaitée.

A l'issue de cette action, une **procédure d'évaluation** permettant d'apprécier la qualité de la prestation (et des intervenants) et de mesurer l'efficacité de l'action au regard des objectifs globaux assignés sera mise en œuvre. Ces fiches seront renseignées par les participants sous la responsabilité du prestataire et transmis par ses soins à l'EGOC.

En application de l'article L.6353-1 du Code du travail, une **attestation** mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action sera remise aux stagiaires à l'issue de la formation.

### Méthodes mobilisées

Modalités d'évaluation et de validation:

**Evaluation en amont** : sous forme d'un questionnaire ou d'un entretien avec le formateur pour valider les prérequis, d'évaluer les besoins spécifiques et de déterminer le niveau de connaissances

**Evaluation au cours de la formation :** validation de la compréhension et de l'acquisition des connaissances sous forme mises en situations, de réflexions collectives et d'utilisation d'outils de diagnostic

**Evaluation à chaud :** à l'issue de la formation, un bilan oral et une évaluation écrite permettront d'apprécier la qualité de la prestation et de mesurer l'efficacité de l'action au regard des objectifs globaux

**Evaluation à froid :** réalisée avec un outil interne Caf

**Attestation de suivi :** Feuille de présence

**Attestation de participation** mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action sera remise aux stagiaires à l'issue de la formation

---

Accessibilité:

Nos formations sont accessibles à tous les agents Caf. Pour toutes personnes en situation de handicap, nous vous invitons à nous contacter afin d'étudier ensemble les modalités d'accès à la formation et de nous transmettre tout document nécessaire pour l'ajustement des prestations et la mise en oeuvre de dispositifs adaptés.

Niveau d'accessibilité des prestations proposées dans les locaux de l'EGOC : fiche informative du registre public d'accessibilité disponible sur le site de l'EGOC : Page « Contact et Accessibilité »

---

Délais d'accès à la formation:

Délais d'accès entre la demande et le début de la prestation : engagement d'une réponse dans les 15 jours ou conditionné aux délais de procédures de marché (1 mois pour les sessions INTER).

---

**Pour toutes informations administratives, pédagogiques, d'accompagnement aux personnes ou d'une adaptation de la formation sur mesure, vous pouvez nous contacter au 02 99 29 82 42 ou 02 99 29 82 43**

---