

Caisse Nationale d'Allocations Familiales

Accompagnement du programme Trajectoire Leadders+

Mis à jour Octobre 2025



Sommaire

1. HISTORIQUE DU PROGRAMME TRAJECTOIRE
LEADDERS + : AMBITIONS ET MÉTHODE
2. CADRAGE
(INCLUANT LES CRITÈRES DE POTENTIEL
ET LA CHARTE DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES)
3. ENTRÉE DANS LE PROGRAMME
4. CONTENU DU PROGRAMME
5. SORTIE DU PROGRAMME

HISTORIQUE DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS + AMBITIONS ET MÉTHODE

AMBITIONS DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+



UN PROJET AU SERVICE DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE...



**Renforcer
le suivi personnalisé
des ADD**



**Développer les
compétences douces**



**Préparer à la prise
de responsabilités**



**Inspirer et
motiver**

Réponse
aux attentes exprimées
en entretien de carrière

Renforcement du leadership,
vecteur de performance
individuelle

Meilleure anticipation
des besoins futurs
Accompagnement
des agents promus

Amélioration de l'engagement et
de la motivation

| ... ET DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE



**Développer
les compétences douces**



**Faire émerger
des candidatures
(en quantité
et en qualité)**



**Assurer la continuité et
l'adaptabilité
organisationnelle**



**Développer une
démarche globale
réseau Caf-Cnaf**

Renforcement du leadership,
vecteur de performance
pour la branche

Augmentation
du vivier
de candidats

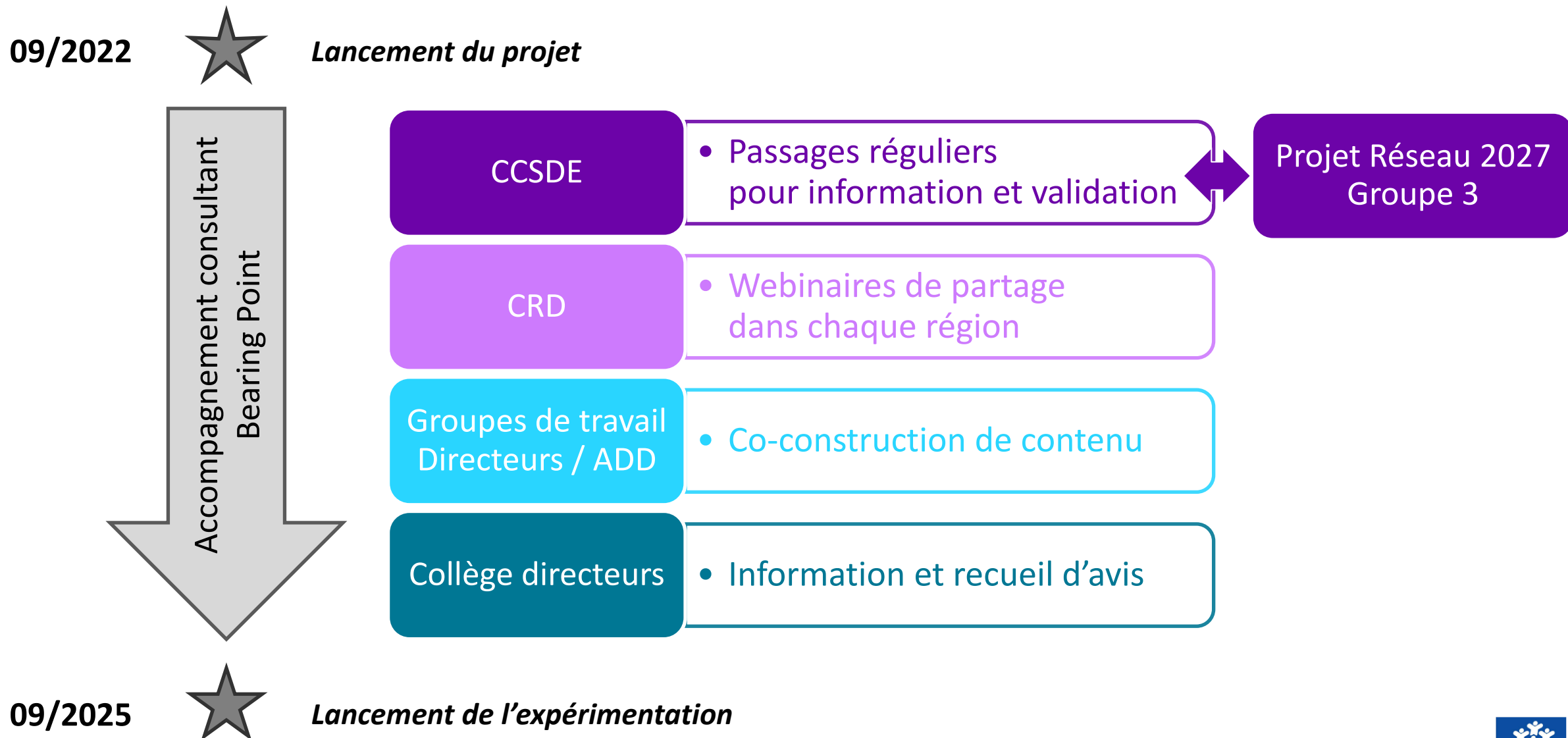
Renforcement de la performance
de la branche famille

Capitalisation sur la richesse
des regards croisés
Facilitation des passerelles
local-national

AMBITIONS DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+



LA MÉTHODE : UNE CO-CONSTRUCTION CNAF-CAF

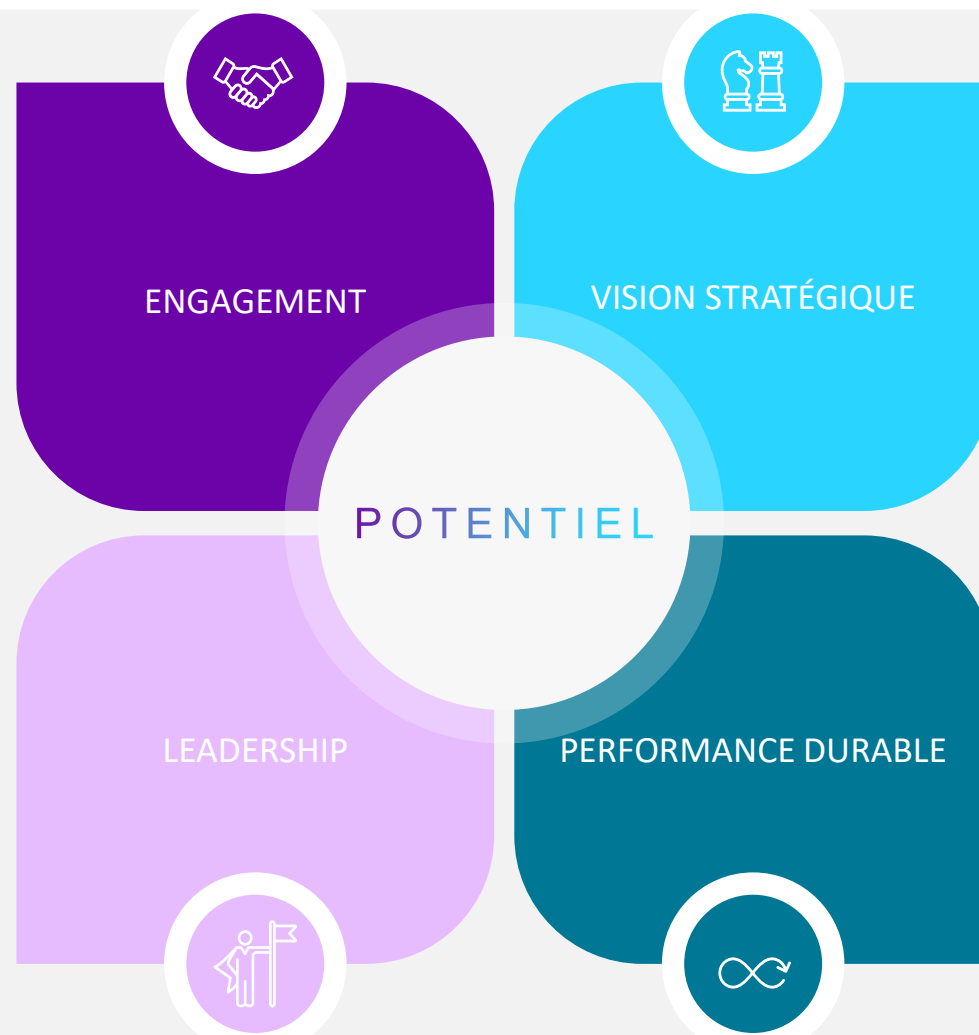


CADRAGE DU PROGRAMME :

LES CRITÈRES DE POTENTIEL

ET LA CHARTE DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

UN POTENTIEL REPOSANT SUR QUATRE PILIERS TIRÉS DE NOTRE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES, LEADDERS



UN POTENTIEL REPOSANT SUR QUATRE PILIERS TIRÉS DE NOTRE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES, LEADDEERS



ENGAGEMENT

Représenter les valeurs et objectifs de la CAF avec exemplarité et impulser des partenariats efficaces avec les acteurs du réseau et du territoire.



VISION STRATÉGIQUE

Concevoir une vision stratégique claire à long terme, alignée sur les priorités des politiques sociales et familiales, qui intègre les besoins futurs des allocataires et des partenaires, et se traduit en actions locales concrètes.

LEADERSHIP

Fédérer les équipes tout en favorisant leur progression, maîtriser ses émotions et ajuster son style de communication en fonction des contextes.



Atteindre les objectifs en gérant au mieux les ressources et les priorités ainsi qu'en maintenant une qualité de service constante dans le temps et un bon niveau de qualité de vie au travail.

PERFORMANCE DURABLE



UN POTENTIEL REPOSANT SUR QUATRE PILIERS TIRÉS DE NOTRE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES, LEADERS



ENGAGEMENT

Représenter les valeurs et objectifs de la CAF avec exemplarité et impulser des partenariats efficaces avec les acteurs du réseau et du territoire.

Incarnation des valeurs de la CAF

Être exemplaire en respectant les engagements pris et en promouvant un environnement de travail inclusif et solidaire.

Coopération et animation dynamique et proactive des instances et des partenariats

Animer des instances avec diplomatie et dynamisme et gérer les relations avec les partenaires internes et externes.

Mobilisation des équipes

Fédérer et mobiliser les équipes autour d'objectifs, en donnant du sens aux actions et en stimulant la motivation de chacun.

Développement des collaborateurs

Accompagner les collaborateurs dans leur développement.

Gestion des émotions et courage managérial

Maîtriser ses émotions et aborder les sujets difficiles avec transparence et créer un climat de confiance.

Communication et négociation

S'exprimer de manière structurée et claire. Savoir négocier efficacement pour trouver des solutions.

Fédérer les équipes tout en favorisant leur progression, maîtriser ses émotions et ajuster son style de communication en fonction des contextes.

Concevoir une vision stratégique claire à long terme, alignée sur les priorités des politiques sociales et familiales, qui intègre les besoins futurs des allocataires et des partenaires, et se traduit en actions locales concrètes.

Traduire les orientations stratégiques de la CNAF en stratégie locale et en actions concrètes, tout en proposant des idées innovantes.

Elaboration et déclinaison à l'échelle locale d'une vision stratégique innovante

Adopter une démarche proactive pour répondre aux besoins des allocataires et des partenaires

Anticipation des besoins des allocataires et des partenaires

Adopter une approche proactive et durable pour améliorer la performance, en cherchant constamment à atteindre les résultats, tout en veillant à la qualité de vie au travail.

Orientation résultats dans le respect de la qualité de vie au travail

Construire des plans d'action pertinents à l'échelle de son entité, les suivre, et proposer des ajustements, en s'adaptant aux changements et aux évolutions du contexte.

Pilotage des activités et des projets avec agilité

Atteindre les objectifs en gérant au mieux les ressources et les priorités ainsi qu'en maintenant une qualité de service constante dans le temps et un bon niveau de qualité de vie au travail.



VISION STRATÉGIQUE

LEADERSHIP



PERFORMANCE DURABLE

UNE APPRÉCIATION DU POTENTIEL REPOSANT SUR UN OUTIL :

LE QUESTIONNAIRE D'APPRÉCIATION DU POTENTIEL

Un **système de notation**
à quatre niveaux :

- (Maîtrisé) **++**
- (Positif) **+**
- (Négatif) **-**
- (Insuffisant) **--**



Une **liste (non prescriptive) de questions ouvertes** afin d'identifier le potentiel de l'ADD en **écho aux compétences et comportements** qui définissent chaque critère du potentiel.

A destination :

- **de l'ADD lui-même** (auto-évaluation)
- **De son Directeur**
- **de la MGD**

CHARTRE DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES : UN TRONC COMMUN DUQUEL DÉCOULENT LES ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES POUR CHAQUE PARTIE

Ces engagements s'appliquent dès la phase de sélection.



Disponibilité et implication active



Agent de Direction

Participer activement aux formations, ateliers et événements prévus, et consacrer le temps nécessaire à son apprentissage.

Directeurs

Créer un cadre favorable permettant à l'ADD de suivre le programme et assurer un suivi régulier de son développement.

MGD

S'engager à être un point de contact réactif et assurer le bon suivi du programme.



Application des apprentissages



Questionner ses pratiques professionnelles et mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises dans son travail quotidien.

Faciliter la mise en application des apprentissages dans des situations concrètes.

Fournir des outils et des services adaptés pour soutenir le développement des compétences des ADD tout en garantissant la cohérence avec les autres dispositifs de formation.



Respect et confidentialité des informations



Adopter un comportement conforme aux valeurs de la branche famille et garantir la confidentialité des informations sensibles auxquelles il/elle a accès.

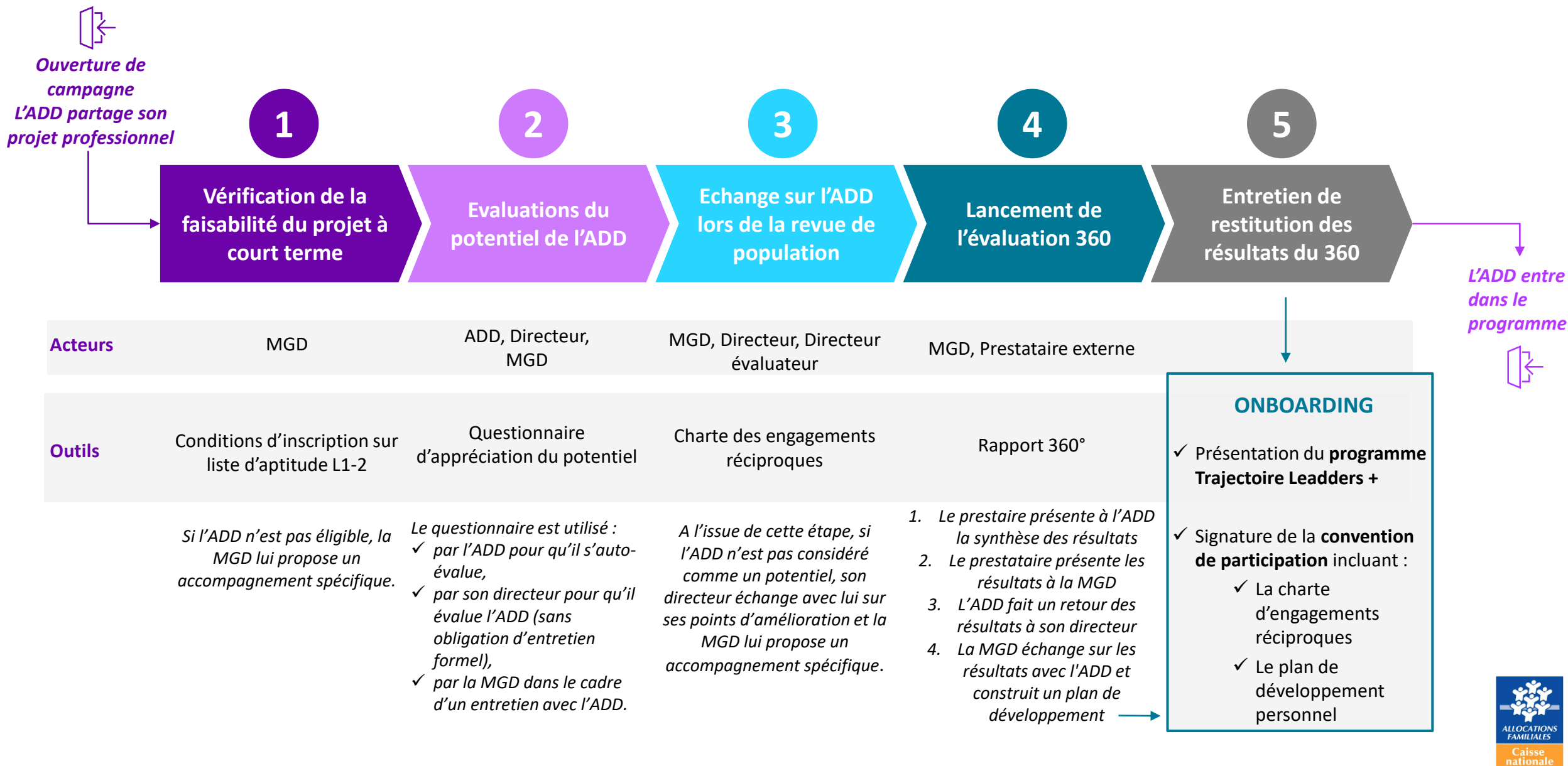
S'assurer que les échanges avec l'ADD se déroulent dans un climat de respect mutuel et de bienveillance, tout en préservant la confidentialité des discussions et des informations sensibles.

Piloter le programme en toute transparence, en définissant clairement les objectifs et en assurant la confidentialité des informations partagées.

NB : La question de confidentialité en interne de la participation de l'ADD au programme doit être discutée entre l'ADD et le Directeur.

ENTRÉE DANS LE PROGRAMME

ENTRÉE DANS LE PROGRAMME : 5 GRANDES ÉTAPES



CONTENU DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+

PRÉSENTATION DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+

PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS +



Un programme d'une durée de **10 mois** combinant des modules **collectifs (4x2j)** et un accompagnement **individualisé** pour un **groupe de 12 à 15 ADD** (évalués comme potentiels) / **6 ADD** pendant l'**expérimentation** à qui sont confiées des **missions d'application**

Suivi d'un **suivi renforcé de la MGD** pendant **12 mois supplémentaires**

Accompagnement
collectif



4 modules collectifs :

- Vision stratégique, performance et innovation
- Développer son leadership – Management
- Politiques RH et dialogue social
- Développer son leadership – Communication

Complétés par des sessions de co-développement

? Pourquoi proposer un accompagnement collectif ?

- Profiter d'un apprentissage mutuel enrichi par les échanges avec ses pairs (cas pratiques, co-développement)
- Mutualiser les échanges avec les équipes de la CNAF et avec les directeurs mobilisés (retours d'expérience)
- Développer son réseau

Accompagnement
individualisé



Mentorat et supervision de
mission d'application

Coaching d'application

Vis ma vie avec un dirigeant

Parcours de formation
individualisé

? Pourquoi proposer un accompagnement individualisé ?

- Profiter d'un suivi personnalisé tout au long du programme pour soutenir sa progression et ancrer les apprentissages
- Bénéficier d'un partage d'expérience individualisé, pour s'enrichir de conseils pratiques et inspirants
- Proposer un parcours de formation sur mesure, répondant aux besoins spécifiques de développement

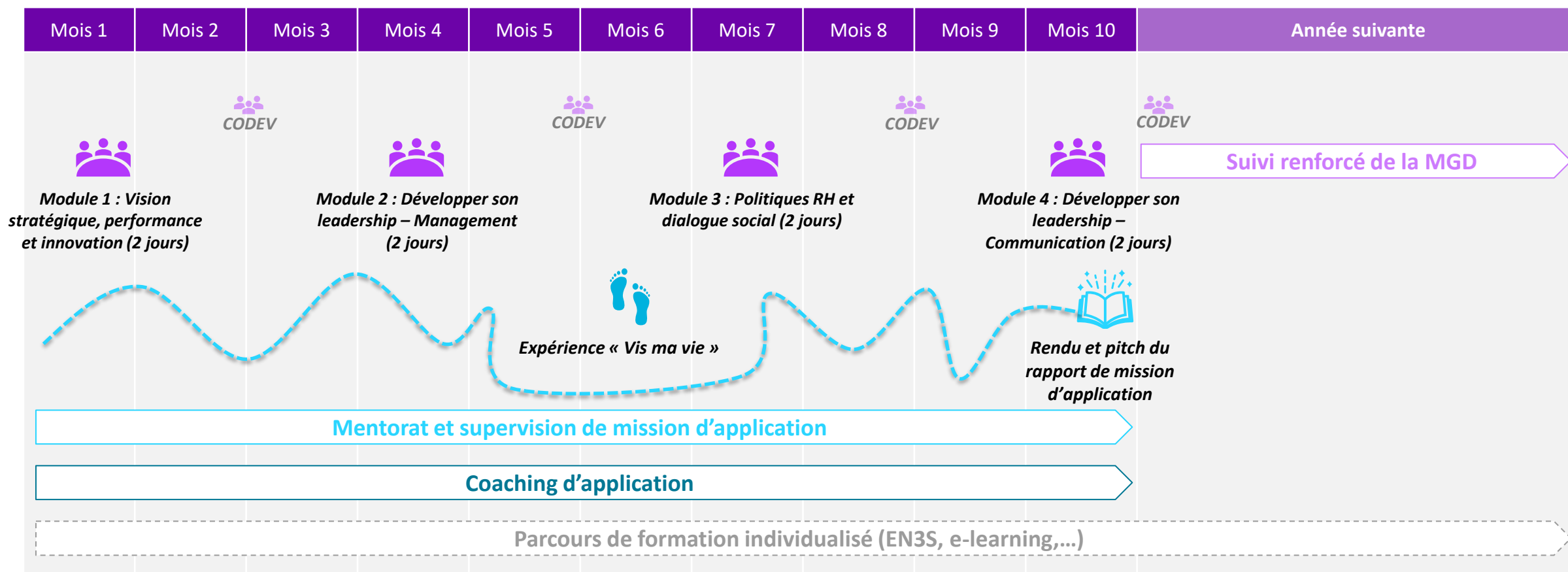
NB : les programmes talents benchmarkés proposent tous un accompagnement à la fois collectif et individualisé

VISION CALENDRAIRE DU PARCOURS



Financement national
(hors frais à la charge du local)

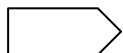
PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS +



Légende



Modules en présentiel

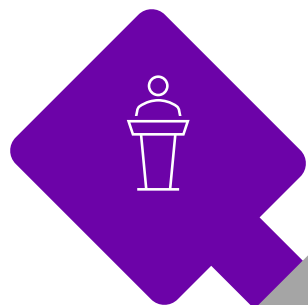


Accompagnement individuel en distanciel



Accompagnement individuel optionnel

ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF EN 4 MODULES



VISION STRATÉGIQUE, PERFORMANCE ET INNOVATION

- Module d'accompagnement de 2 jours en présentiel comprenant des présentations, des retours d'expérience, des apports théoriques, un cas pratique
- Séance de co-développement
- *Optionnel : formations (ex : EN3S) en fonction des besoins individuels*



DÉVELOPPER SON LEADERSHIP - MANAGEMENT

- Module de formation de 2 jours en présentiel comprenant de la formation théorique, des mises en situation / jeux de rôles



POLITIQUES RH ET DIALOGUE SOCIAL

- Module d'accompagnement de 2 jours en présentiel comprenant des présentations, des retours d'expérience, des apports théoriques, un cas pratique
- Séance de co-développement
- *Optionnel : formations (ex : EN3S) en fonction des besoins individuels*



DÉVELOPPER SON LEADERSHIP - COMMUNICATION

- Module d'accompagnement de 2 jours en présentiel comprenant des apports théoriques, des mises en situation / jeux de rôles
- Pitch des rapports de missions d'application



Les compétences développées au sein de chacun des modules feront l'objet d'une **évaluation** sous plusieurs formes (questionnaires, synthèse sur la vision du poste de directeur,...)

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

COACHING D'APPLICATION



- Ressources : Coachs (CAP'M, autres branches, externes)
- Attendus :
 - ❖ Réfléchir et prendre du recul sur ses pratiques
 - ❖ Mettre en pratique les enseignements du programme
 - ❖ Améliorer sa posture de leader
 - ❖ Se projeter vers un poste de pleine direction

VIS MA VIE



- Ressources : Mentors, Directeurs de CAF, Directeurs extérieurs à la branche famille, Directeurs d'un organisme similaire
- Attendus :
 - ❖ Vivre le quotidien d'un dirigeant pendant 1 journée
 - ❖ Mieux comprendre les missions, enjeux et contraintes du poste
 - ❖ S'ouvrir aux enjeux des autres branches ou des partenaires externes (ex : France Travail)

MENTORAT



- Ressources : Directeurs/trices de CAF
- Attendus :
 - ❖ Partager son expérience
 - ❖ Encourager l'exemplarité dans les actions et engagements professionnels
 - ❖ Suivre les **missions d'application** (projets individuels ou en sous-groupe sur lesquels travailler tout au long du programme pour mettre en pratique les compétences)

FORMATIONS INDIVIDUALISÉES



- Ressources : formations EN3S, formations externes, ...
- Attendus :
 - ❖ Compléter l'accompagnement collectif par des formations répondant aux besoins individuels (en fonction du poste occupé, des résultats du 360°,...)
 - ❖ S'ouvrir aux enjeux des autres branches

MODULE 1 : VISION STRATÉGIQUE, PERFORMANCE ET INNOVATION



Compétences cibles (issues du référentiel Leadders)

- Capacité à définir une stratégie à l'échelle de l'organisme et à construire et piloter des stratégies interbranches / régimes
- Capacité à animer un dialogue stratégique avec la caisse nationale et contribuer à la vie du réseau
- Capacité à créer une relation de confiance et à gérer les situations de crises avec les CA
- Capacité à structurer des partenariats en tenant compte des spécificités des territoires
- Gestion de la performance à l'échelle d'un organisme (métiers, fonctions supports,...)
- Capacité à piloter l'activité de l'organisme dans son ensemble + inter-organismes
- Gestion de projets et transformations à fort enjeu
- Capacité à innover dans la coopération

Modalités

- Durée : **2 journées en présentiel** à Paris
- Intervenants : MGD, Direction du Réseau, Directeur/trice de CAF, Caf Lab

Proposition de déroulé

Jour 1 (1 journée)

- Introduction par la **MGD** :
 - Objectifs et modalités d'accompagnement
 - Cadrage des **missions d'application** : outils à disposition, rôle du tuteur, attendus, choix de la thématique
- Présentation par les **Directeurs DR et DPFAS** :
 - Stratégie du Réseau
 - Rôle du directeur de CAF dans la mise en œuvre de la stratégie nationale, le dialogue stratégique avec la CNAF, la dynamique partenariale en fonction du diagnostic territorial
 - Questions et réponses
- Apports théoriques sur le **Conseil d'Administration** : rôle, composition, attendus du directeur, création d'une relation de confiance
- Rencontre avec la Présidente du **Conseil d'Administration** de la CNAF
- Moment de convivialité avec intervention du **DG de la CNAF**

Jour 2 (1 journée)

- **Retour d'expérience** d'un Directeur/trice de CAF sur les thématiques abordées au cours du module
- Présentation du **Caf Lab**
- **Cas pratique / « Mini hackathon »**
- Séance de **co-développement** autour des thématiques adressées au cours du module



Formations optionnelles (catalogue EN3S)

Les grands enjeux de la branche famille (1j)

Faire vivre l'intelligence collective (2j)

Être acteur des partenariats sur son territoire (2j)

Structurer une démarche d'innovation pérenne dans son organisme (3j)

Formation SPPE (1,5j)



MODULE 2 : DÉVELOPPER SON LEADERSHIP / MANAGEMENT



Compétences cibles (issues du référentiel Leadders)

- Capacité à faire des retours pertinents à ses collaborateurs
- Capacité à adapter son comportement et sa posture
- Développement de la maîtrise émotionnelle, notamment sous la pression
- Gestion de conflits interpersonnels
- Capacité à fédérer et transmettre une vision
- Capacité à embarquer ses N-1 pour qu'ils portent les changements au sein de leurs équipes/directions
- Capacité à négocier, à faire preuve d'assertivité
- Capacité à faire preuve d'exemplarité dans son comportement et ses engagements

Modalités

- Durée : **2 journées en présentiel** à Paris
- Intervenants : MGD

Proposition de déroulé



Jour 1 (1 journée)

- Accompagnement à construire autour des thématiques suivantes :
 - Mieux se connaître
 - Développer la posture de manager coach
 - Faire du feedback
- Alternance d'apports théoriques et de jeux de rôles / cas pratiques

NB : animation par la MGD qui s'appuiera notamment sur le **Process Communication Model (PCM)**

Jour 2 (1 journée)

- Accompagnement à construire autour des thématiques suivantes :
 - Mobiliser et motiver ses équipes
 - Gérer les conflits
- Alternance d'apports théoriques et de jeux de rôles / cas pratiques

NB : animation par la MGD qui s'appuiera notamment sur le **Process Communication Model (PCM)**

Formations optionnelles (catalogue EN3S)

Manager les situations difficiles (3j)

Repenser ses pratiques managériales (2j)

Instaurer une culture et réussir ses feedbacks (2j)

Renforcer la cohésion d'équipe (2j)



MODULE 3 : POLITIQUES RH ET DIALOGUE SOCIAL

Compétences cibles (issues du référentiel Leadders)

- Capacité à construire et piloter des politiques RH et QVT innovantes
- Capacité à adopter une approche proactive en matière RPS-QVT
- Capacité à construire et mettre en œuvre une stratégie RH à l'échelle de l'organisme, reposant notamment sur une GPEC
- Capacité à créer une relation de confiance et à gérer les situations de crises avec les IRP

Modalités

- Durée : **2 journées en présentiel** à Paris
- Intervenants : DRH Réseau, Directeur/trice de CAF, DRH de CAF

Proposition de déroulé

Jour 1 (1 journée)

- **Accompagnement/présentation** par la **DRH du Réseau** :
 - Responsabilité juridique et pénale du directeur de CAF
 - Le cadre du dialogue social en branche famille
 - Projet de transformation : quels points d'attention en matière RH et de dialogue social
 - Enjeux RH de la performance durable (QVT, égalité F/H, handicap)
- Retour d'expérience d'un **Directeur/trice de CAF et d'un(e) DRH de CAF** sur les thématiques adressées au cours du module
- Séance de **co-développement** autour des thématiques adressées au cours du module

Jour 2 (1 journée)

- Cas pratique

Formations optionnelles (catalogue EN3S)

Gestion des instances représentatives du personnel (1j)

Responsabilité civile et pénale du dirigeant (2j)

Relations sociales dans l'entreprise (2x3j)

Impulser une démarche QVCT dans son management (2j)

MODULE 4 : DÉVELOPPER SON LEADERSHIP / COMMUNICATION



Compétences cibles (issues du référentiel Leadders)

- Capacité à adapter son comportement et sa posture
- Développement de la maîtrise émotionnelle, notamment sous la pression
- Capacité à embarquer ses N-1 pour qu'ils portent les changements au sein de leurs équipes/directions
- Capacité à négocier, à faire preuve d'assertivité
- Capacité à faire preuve d'exemplarité dans son comportement et ses engagements

Modalités

- Durée : **2 journées en présentiel** à Paris
- Intervenants : formateurs, Directeur de la Communication

Proposition de déroulé



Jour 1 (1 journée)

- Présentation par le **Directeur de la Communication** :
 - Enjeux de la communication
 - Conseils pour réaliser des présentations impactantes
- **Atelier méthodologique** (animé par un intervenant) :
 - Adapter son discours et son support à son public
 - Embarquer son public (CODIR, journée du personnel, partenaires,...)

Jour 2 (1 journée)

- **Pitch des rapports de missions d'application** pour mettre en pratique les techniques de communication et clôturer le programme

Jury (à constituer)

Formations optionnelles (catalogue EN3S)

Optimiser sa communication (3j)

Dynamiser son animation de webinaire (2j)

Prendre la parole en public (2j)

Pitcher un projet (1j)



SORTIE DU PROGRAMME

FIN DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+ ET SORTIE À SON TERME



Le programme arrive à son terme (10 mois) et les conditions suivantes sont réunies :

- ✓ L'ADD **a suivi l'ensemble des modules** de son programme individualisé
- ✓ Il a **passé l'ensemble des évaluations** intermédiaires et finales
- ✓ Il **valide les compétences** managériales, techniques et comportementales attendues

DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE

Sortie avec succès :

L'ADD prend un poste (de pleine direction ou autre) dans une branche de la Sécurité Sociale

Sortie sans mobilité (à date) :

L'ADD est en recherche active d'un poste

Sortie sans mobilité :

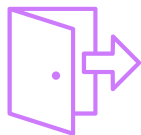
L'ADD n'est pas en recherche active d'un poste

*L'accompagnement spécifique se termine mais l'ADD pourra continuer à **activer l'offre de la MGD**.*

*NB : si la prise de poste a lieu **avant la fin du programme**, il sera recommandé à l'ADD de poursuivre l'accompagnement jusqu'à son terme.*

Un entretien sera organisé par la MGD avec l'ADD pour comprendre les freins à la mobilité.

SORTIE ANTICIPÉE DU PROGRAMME TRAJECTOIRE LEADDERS+



Un évènement a lieu **avant le terme du programme** et pose la question de la sortie de l'ADD du programme

DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE

Sortie pour raisons personnelles :

L'ADD part en congé maternité/paternité, en congé sabbatique, demande à suspendre sa participation au programme, ...

La sortie à titre temporaire ou définitif est à discuter.

Sortie pour manque d'engagement :

L'ADD ne participe pas activement au programme

*Après **un avertissement**, la MGD se réserve le droit d'exclure l'ADD du programme. Une réintégration ultérieure pourrait être envisagée, sans garantie.*

Sortie hors institution :

L'ADD démissionne, part en détachement...

L'ADD sort définitivement du programme.

NB : Les **mobilités au sein de l'institution** ne sont pas un motif de sortie. Il sera recommandé à l'ADD de suivre le programme jusqu'à son terme.

MERCI DE VOTRE ATTENTION