

# Office national des Pensions:

Developpement center  
pour nouveaux dirigeants



# L'ONP en bref

- **Nos missions:**
  - Informer
  - Attribuer
  - Payer
- **2141 agents**
  - 87% de niveaux C et D
  - 80% de statutaires
- **Services centraux et 15 bureaux régionaux**



# CONTEXTE



# Prise de conscience

Nécessité d'un changement de culture et de modifications en profondeur à tous les niveaux et plus spécifiquement dans le domaine des RH



# Orientations

Formations et efforts axés prioritairement sur

- Avant 2004: les connaissances et techniques de travail
- Après 2004:
  - Connaissances
  - Fonctionnement personnel
  - Management et leadership



# Management et leadership

## Méthodologie:

Partir du groupe pour évoluer progressivement vers l'individu. Pourquoi?

## Nécessité

- De se donner le temps
- D'un changement de « mentalité »
- D'acquisition des outils et connaissances

## Pour qui?

Tous les agents ayant une fonction dirigeante

Obligation puis volontariat



# Etapes

## Cycles de formation

- Pour niveaux A
- Pour les évaluateurs de tous les autres niveaux (B,C et D)

## Contenu

Formation générale en management et leadership

Formations par thèmes au choix

## Cadre

Obligation puis volontariat

## Rythme

Annuel



2009: projet  
Individualisation des trajets de management





# Déclencheurs

## Opportunités

- Accession à des fonctions dirigeantes d'un certain nombre d'agents
- Les connaissances sont acquises et les outils explicités
- Plans d'action
  - Gestion de l'absentéisme
  - Enquête de satisfaction



# Plan d'action

- Constitution d'un groupe de projet
- Choix
  - Quelles compétences?
  - Comment?
  - Qui?
  - Conditions de succès?
  - Evaluation?
- Concrétisation



# CHOIX

## Quelles compétences?

4 compétences indispensables pour la fonction de dirigeant:

Décider, diriger, motiver et être fiable

## Comment?

- Développement center suivi d'un plan individuel de développement
- Dans le cadre des cercles de développement
- Participation volontaire
- Implication de la hiérarchie dans le cadre de leur responsabilisation
- Projet comportant 2 vagues

## Qui?

- Agents ayant accédé au niveau B dans une fonction dirigeante = projet
- Évaluation
- Ensemble des agents ayant cette fonction (tous niveaux)



## Conditions de succès

- Communication maximale
- Transparence
- Implication de la hiérarchie
- Dédramatisation: opportunité et pas danger!

## Evaluation

- Après 2 ans( fin cycle du cercle de développement)
- Pistes
  - Nouveau developpement center?
  - 360°?



# Concrétisation

Société: ACERTA

## Phases de communication:

- Avant
  - Article dans journal d'entreprise (ONP)
  - Séance d'information: agents concernés + responsables hiérarchiques (ONP+Acerta)
- Après
  - Séance d'information: agents avec N+1 (ONP)

## Developpement center

- Agents volontaires
  - FR: 8 sur 9
  - NL: 12 sur 13



## ■ Procédures

### ACERTA

- Développement center
- Rédaction du rapport
- Feedback à l'agent
- Envoi du rapport à l'agent et à P&O

### P&O

- Séance d'information pour agents concernés et N+1
- Annoncer l'envoi du rapport au N+1
- Remettre aux agents et N+1 un guide rédigé par P&O en aide pour le PID
- Expliciter la méthodologie
- Annoncer le suivi



- PID
- Objectifs:
  - Développer ses points à améliorer
  - Progresser dans ses points forts ou talents
- Outils: Guide rédigé par P&O
- Comment?
  - Entretien entre P&O , agent et N+1
  - Entretien entre agent et N+1 et étude du PID par P&O avec feedback
  - Entretien entre agent et N+1 avec participation de P&O à la demande



# QUESTIONS ?





Francine Bonjean  
Directrice de la formation  
[Francine.bonjean@onprvp.fgov.be](mailto:Francine.bonjean@onprvp.fgov.be)  
02 529 23 75

