

2° dans l'alinéa 2, deuxième tiret, les mots « au droit pénal social, » sont insérés entre les mots « les causes relatives » et les mots « à la propriété intellectuelle ».

#### CHAPITRE 2. — Dispositions finales

**Art. 4.** Toutes les affaires déjà pendantes à la date d'entrée en vigueur du présent arrêté continueront à être traitées par la division initialement saisie.

**Art. 5.** Le présent arrêté entre en vigueur le premier jour du mois qui suit celui de sa publication au *Moniteur belge*.

**Art. 6.** Le ministre qui a la Justice dans ses attributions est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 17 mars 2019.

PHILIPPE

Par le Roi :

Le Ministre de la Justice,  
K. GEENS

2° in het tweede lid, tweede streepje, worden de woorden "het sociaal strafrecht," ingevoegd tussen de woorden "zaken die verband houden met" en de woorden "de intellectuele eigendom".

#### HOOFDSTUK 2. — Slotbepalingen

**Art. 4.** Alle zaken die reeds aanhangig zijn gemaakt op de datum van inwerkingtreding van dit besluit, worden verder afgehandeld in de afdeling waar ze werden aanhangig gemaakt.

**Art. 5.** Dit besluit treedt in werking op het eerste dag van de maand na die waarin het is bekendgemaakt in het *Belgisch Staatsblad*.

**Art. 6.** De minister bevoegd voor Justitie is belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 17 maart 2019.

FILIP

Van Koningswege :  
De Minister van Justitie,  
K. GEENS

#### MINISTRE DE LA DEFENSE

[C – 2019/11040]

#### 20 FEVRIER 2019. — Arrêté royal relatif à l'évaluation professionnelle des militaires

PHILIPPE, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi du 16 mai 2001 portant statut des militaires du cadre de réserve des Forces armées, l'article 6, alinéa 1<sup>er</sup>, modifié par la loi du 30 décembre 2008;

Vu la loi du 28 février 2007 fixant le statut des militaires et candidats militaires du cadre actif des Forces armées, l'article 66, modifié par les lois des 31 juillet 2013 et 31 juillet 2017, article 110, remplacé par la loi du 31 juillet 2013, les articles 139/1 et 139/2, insérés par la loi du 31 juillet 2013;

Vu l'arrêté royal du 28 juillet 1995 relatif à la procédure d'appréciation des militaires du cadre actif et du cadre de réserve;

Vu l'arrêté royal du 26 décembre 2013 relatif aux cours de perfectionnement des militaires de carrière du cadre actif des Forces armées, à l'épreuve d'accession au grade de premier sergent-major, à l'examen de qualification au grade d'adjudant-chef et aux épreuves professionnelles pour l'avancement au grade de major;

Vu l'arrêté royal du 19 juin 2014 relatif à l'appréciation de poste des militaires;

Vu le protocole de négociation N-434 du Comité de négociation du personnel militaire, conclu le 6 juin 2018;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 25 juin 2018;

Vu l'accord du Ministre de la Fonction publique, donné le 31 juillet 2018;

Vu l'accord de la Ministre du Budget, donné le 3 septembre 2018;

Vu l'article 8 de la loi du 15 décembre 2013 portant des dispositions diverses en matière de simplification administrative, le présent arrêté est dispensé d'analyse d'impact de la réglementation, s'agissant de dispositions d'autorégulation;

Vu l'avis 64.528/4 du Conseil d'Etat, donné le 5 décembre 2018, en application de l'article 84, § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 2°, des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973;

Sur la proposition du Ministre de la Défense et de l'avis des Ministres qui en ont délibéré en Conseil,

Nous avons arrêté et arrêtons :

#### CHAPITRE 1<sup>er</sup>. — Dispositions générales

**Article 1<sup>er</sup>.** Pour l'application du présent arrêté, il faut comprendre par:

1° "la loi": la loi du 28 février 2007 fixant le statut des militaires et candidats militaires du cadre actif des Forces armées;

#### MINISTERIE VAN LANDSVERDEDIGING

[C – 2019/11040]

#### 20 FEBRUARI 2019. — Koninklijk besluit betreffende de professionele evaluatie van de militairen

FILIP, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op de wet van 16 mei 2001 houdende statuut van de militairen van het reservekader van de Krijgsmacht, artikel 6, eerste lid, gewijzigd bij de wet van 30 december 2008;

Gelet op de wet van 28 februari 2007 tot vaststelling van het statuut van de militairen en kandidaat-militairen van het actief kader van de Krijgsmacht, artikel 66, gewijzigd bij de wetten van 31 juli 2013 en 31 juli 2017, artikel 110, vervangen bij de wet van 31 juli 2013, de artikelen 139/1 en 139/2, ingevoegd bij de wet van 31 juli 2013;

Gelet op het koninklijk besluit van 28 juli 1995 betreffende de beoordelingsprocedure voor de militairen van het actief kader en van het reservekader;

Gelet op het koninklijk besluit van 26 december 2013 betreffende de vervolmingscursussen van de beroepsmilitairen van het actief kader van de Krijgsmacht, het examen voor overgang naar de graad van eerste sergeant-majoor, het kwalificatie-examen voor de graad van adjudant-chef en de beroepsproeven voor de bevordering tot de graad van majoor;

Gelet op het koninklijk besluit van 19 juni 2014 betreffende de postbeoordeling van de militairen;

Gelet op het protocol van onderhandelingen N-434 van het Onderhandelingscomité van het militair personeel, gesloten op 6 juni 2018;

Gelet op het advies van de inspecteur van Financiën, gegeven op 25 juni 2018;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister van Ambtenarenzaken, d.d. 31 juli 2018;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister van Begroting, d.d. 3 september 2018;

Gezien het artikel 8 van de wet van 15 december 2013 houdende diverse bepalingen inzake administratieve vereenvoudiging, is dit besluit vrijgesteld van een regelgevingsimpactanalyse omdat het bepalingen van autoregulering betreft;

Gelet op het advies 64.528/4 van de Raad van State, gegeven op 5 december 2018, met toepassing van artikel 84, § 1, eerste lid, 2°, van de wetten op de Raad van State, gecoördineerd op 12 januari 1973;

Op de voordracht van de Minister van Defensie en op het advies van de in Raad vergaderde Ministers,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

#### HOOFDSTUK 1. — Algemene bepalingen

**Artikel 1.** Voor de toepassing van dit besluit moet worden verstaan onder:

1° "de wet": de wet van 28 februari 2007 tot vaststelling van het statuut van de militairen en kandidaat-militairen van het actief kader van de Krijgsmacht;

2° "l'arrêté royal du 26 décembre 2013": l'arrêté royal du 26 décembre 2013 relatif aux cours de perfectionnement des militaires de carrière du cadre actif des Forces armées, à l'épreuve d'accession au grade de premier sergent-major, à l'examen de qualification au grade d'adjudant-chef et aux épreuves professionnelles pour l'avancement au grade de major;

3° "l'évalué": le militaire évalué;

4° "l'évaluateur": le premier évaluateur visé à l'article 66, § 2, alinéa 1<sup>er</sup>, de la loi, et le second évaluateur visé à l'article 66, § 2, alinéa 5, de la loi;

5° "le chef de corps": le militaire exerçant les attributions de chef de corps à l'égard du militaire concerné;

6° "les compétences": une combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes qui permet à un militaire de fonctionner avec succès dans des situations professionnelles et qui se manifeste en comportements observables;

7° "les compétences comportementales": les compétences qui, indépendamment de situations professionnelles, permettent à un militaire de fonctionner de manière optimale dans des circonstances changeantes, individuellement ou en groupe;

8° "les compétences comportementales génériques": les compétences comportementales qu'est censé posséder chaque militaire, quel que soit son statut, sa catégorie de personnel ou son niveau;

9° "les compétences professionnelles": les compétences non reprises dans les compétences comportementales, qui permettent à un militaire d'exécuter des tâches professionnelles spécifiques et qui se rapportent à une situation professionnelle déterminée;

10° "l'indicateur": la description de comportements et faits observables qui indiquent que la compétence est présente;

11° "la description de poste": la description du poste dans la structure d'organisation, de la fonction exercée, des compétences professionnelles et comportementales liées à cette fonction, et d'autres qualifications complémentaires requises pour le poste définies par le chef de la division gestion de la direction générale human resources;

12° "l'entretien de poste": l'entretien qui a lieu entre le premier évaluateur et l'évalué à chaque mise sur poste;

13° "l'entretien de fonctionnement": l'entretien qui a lieu entre le premier évaluateur et l'évalué au cours duquel il est discuté avec l'évalué de sa façon de fonctionner en rapport avec ses compétences professionnelles et comportementales de la description de poste;

14° "l'entretien d'évaluation": l'entretien qui a lieu entre le premier évaluateur et l'évalué et durant lequel les trois volets de l'évaluation professionnelle sont traités;

15° "le ministre": le ministre de la Défense;

16° "le DGHR": le directeur général human resources;

17° "le cycle d'évaluation": la période qui commence le lendemain de la signature du rapport d'entretien d'évaluation d'une année considérée et se termine à la signature du rapport d'entretien d'évaluation de l'année suivante.

En outre, les notions de "militaire", "fonction", "fonction annexe", "poste", "pôle de compétence" et "jour ouvrable" sont utilisées conformément aux définitions visées à l'article 3 de la loi et la notion de "supérieur militaire hiérarchique" est utilisée conformément aux articles 5 et 6 de la loi du 14 janvier 1975 portant le règlement de discipline des Forces armées.

**Art. 2.** Le présent arrêté est applicable aux:

1° militaires du cadre actif dans la position "en service actif", à l'exclusion des militaires qui sont détachés conformément à l'article 44 de la loi et des militaires qui font usage de la mobilité externe visée à l'article 144 de la loi;

2° militaires du cadre de réserve.

#### CHAPITRE 2. — *Les évaluateurs*

**Art. 3.** § 1<sup>er</sup>. Tout évaluateur est désigné sur la base des structures d'organisation et pour autant:

1° qu'il ne soit pas en même temps que l'évalué, candidat:

a) à l'avancement au même grade, sauf s'il s'agit d'une promotion à l'ancienneté;

b) au passage, à la promotion sur diplôme ou à la promotion sociale, vers la même catégorie de personnel ou une catégorie de personnel supérieure;

2° "het koninklijk besluit van 26 december 2013": het koninklijk besluit van 26 december 2013 betreffende de vervolmakingscursussen van de beroepsmilitairen van het actief kader van de Krijgsmacht, het examen voor overgang naar de graad van eerste sergeant-majoor, het kwalificatie-examen voor de graad van adjudant-chef en de beroepsproeven voor de bevordering tot de graad van majoor;

3° "de geëvalueerde": de geëvalueerde militair;

4° "de evaluator": de eerste evaluator bedoeld in artikel 66, § 2, eerste lid, van de wet, en de tweede evaluator bedoeld in artikel 66, § 2, vijfde lid, van de wet;

5° "de korpscommandant": de militair die de bevoegdheden van korpscommandant uitoefent ten opzichte van de betrokken militair;

6° "de competenties": een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die een militair toelaat succesvol te functioneren in beroepsituaties en die zich manifesteert in observeerbare gedragingen;

7° "de gedragscompetenties": de competenties die, onafhankelijk van beroepssituaties, een militair toelaten optimaal te kunnen functioneren in wisselende omstandigheden, individueel of in groepsverband;

8° "de generieke gedragscompetenties": de gedragscompetenties, die elke militair geacht wordt te bezitten, ongeacht zijn statuut, zijn personeelscategorie of zijn niveau;

9° "de professionele competenties": de competenties, niet hernomen in de gedragscompetenties, die een militair toelaten specifieke beroeps-taken uit te voeren en die betrekking hebben op een bepaalde beroepssituatie;

10° "de indicator": de beschrijving van gedragingen en waarneembare feiten die erop wijzen dat de competentie aanwezig is;

11° "de postbeschrijving": de beschrijving van de post in de organisatiestructuur, van de uitgeoefende functie, van de professionele en gedragscompetenties die met deze functie verbonden zijn, en van andere vereiste bijkomende kwalificaties voor de post bepaald door de chef van de divisie beheer van de algemene directie human resources;

12° "het postgesprek": het gesprek dat plaats heeft tussen de eerste evaluator en de geëvalueerde bij elke op post plaatsing;

13° "het functioneringsgesprek": het gesprek dat plaats heeft tussen de eerste evaluator en de geëvalueerde gedurende hetwelk met de geëvalueerde zijn wijze van functioneren ten opzichte van de professionele- en gedragscompetenties in de postbeschrijving wordt besproken;

14° "het evaluatiegesprek": het gesprek dat plaats heeft tussen de eerste evaluator en de geëvalueerde en waarbij de drie luiken van de professionele evaluatie worden behandeld;

15° "de minister": de minister van Defensie;

16° "de DGHR": de directeur-generaal human resources;

17° "de evaluatiecyclus": de periode die begint de dag die volgt op deze van de ondertekening van het verslag van het evaluatiegesprek van een beschouwd jaar en eindigt met de ondertekening van het verslag van het evaluatiegesprek van het volgende jaar.

Bovendien worden de noties "militair", "functie", "nevenfunctie", "post", "competentiepool" en "werkdag" gebruikt overeenkomstig de definities bedoeld in artikel 3 van de wet en de notie van "militaire hiërarchische meerdere" wordt gebruikt overeenkomstig de artikelen 5 en 6 van de wet van 14 januari 1975 houdende het tuchtreglement van de Krijgsmacht.

**Art. 2.** Dit besluit is toepasselijk op:

1° de militairen van het actief kader in de stand "in werkelijke dienst", met uitsluiting van de militairen die gedetacheerd worden overeenkomstig artikel 44 van de wet en van de militairen die gebruik maken van de externe mobiliteit bedoeld in artikel 144 van de wet;

2° de militairen van het reservekader.

#### HOOFDSTUK 2. — *De evaluatoren*

**Art. 3.** § 1. Elke evaluator wordt aangewezen op basis van de organisatiestructuren en voor zover:

1° hij niet op hetzelfde moment als de geëvalueerde, kandidaat is:

a) voor bevordering tot dezelfde graad, behalve indien het een bevordering naar anciënniteit betreft;

b) voor overgang, voor promotie op diploma of voor sociale promotie, naar dezelfde personeelscategorie of een hogere personeelscategorie;

- c) pour la même session d'un des cursus supérieurs visés à l'article 34 de l'arrêté royal du 26 décembre 2013;
- d) pour la même session des hautes études de Défense visées à l'article 4, alinéa 3, de l'arrêté royal du 10 août 2006 relatif à l'organisation de l'institut royal supérieur de Défense;

2° qu'il ne soit pas ou n'ait pas été le conjoint, cohabitant légal ou un parent ou allié jusqu'au quatrième degré avec l'évalué;

3° qu'il ait suivi au préalable avec succès une formation sur l'évaluation professionnelle;

4° qu'il ait obtenu la mention "suffisant" à l'évaluation de chacune des compétences comportementales génériques visées à l'article 15, alinéa 1<sup>er</sup>, 3° à 5°, lors de sa précédente évaluation statutaire;

5° que le chef de corps du militaire concerné ne décide pas que celui-ci ne peut émettre une évaluation en raison de faits ou de circonstances qui, selon lui, peuvent mener à opérer une évaluation subjective.

Le chef de corps porte les faits ou les circonstances retenues visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 5°, à la connaissance des militaires concernés.

L'autorité visée à l'article 66, § 2, alinéa 3, de la loi, est le chef de corps.

§ 2. La formation sur l'évaluation professionnelle, suivie par tout évaluateur, est supervisée par la direction générale human resources et est d'une durée de minimum un jour. Le contenu de cette formation est fixé dans un règlement arrêté par le ministre, et comprend au minimum les éléments suivants:

- 1° la réglementation relative à la procédure d'évaluation;
- 2° l'utilisation du dictionnaire des compétences de la Défense;
- 3° l'application des indicateurs de comportement;
- 4° les principes de l'entretien de poste, de fonctionnement et d'évaluation;
- 5° la détermination d'objectifs.

**Art. 4.** § 1<sup>er</sup>. Tout évaluateur est tenu de s'abstenir d'évaluer s'il sait qu'il existe une cause de récusation en sa personne.

Tout évalué peut également introduire une demande motivée de récusation.

La demande de récusation doit au moins mentionner les éléments suivants:

- 1° l'identité du militaire à récuser et, selon le cas, sa qualité de premier évaluateur ou second évaluateur;
- 2° la motivation de la récusation.

La demande de récusation doit être envoyée par tout moyen de communication écrit avec accusé de réception auprès du chef de corps de l'évalué.

Toutefois, si l'évaluateur du concerné est, selon le cas:

- 1° le chef de corps, la demande de récusation doit être introduite auprès du DGHR;
- 2° le DGHR, la demande de récusation doit être introduite auprès du chef de la Défense;
- 3° le chef de la Défense, la demande de récusation doit être introduite auprès du ministre.

§ 2. L'autorité compétente saisie de la demande de récusation visée au paragraphe 1<sup>er</sup> informe par écrit, selon le cas, le premier ou le second évaluateur, de la demande de récusation de l'évalué.

§ 3. Sur la base de la demande de récusation, selon le cas, l'autorité compétente saisie de la demande de récusation visée au paragraphe 1<sup>er</sup>, soit:

- 1° accepte la demande de récusation;
- 2° refuse la demande de récusation et la procédure est poursuivie.

Toutefois, si l'autorité compétente visée à l'alinéa 1<sup>er</sup> est le chef de corps, celui-ci, soit:

- 1° accepte la demande de récusation;
- 2° émet un avis motivé de refus à la demande de récusation et le transmet au DGHR, avec le dossier d'évaluation.

c) voor dezelfde sessie van één van de hogere opleidingen bedoeld in artikel 34 van het koninklijk besluit van 26 december 2013;

d) voor dezelfde sessie van de hogere studies van Defensie bedoeld in artikel 4, derde lid, van het koninklijk besluit van 10 augustus 2006 betreffende de organisatie van het koninklijk hoger instituut voor Defensie;

2° hij niet de echtgenoot of de wettelijk samenwonende, of een bloed- of aanverwant is of geweest is, tot de vierde graad met de geëvalueerde;

3° hij voorafgaandelijk met succes een vorming over de professionele evaluatie heeft gevolgd;

4° hij de vermelding "voldoende" heeft behaald bij de evaluatie van elk van de generieke gedragscompetenties bedoeld in artikel 15, eerste lid, 3° tot 5°, gedurende zijn vorige statutaire evaluatie;

5° de korpscommandant van de betrokken militair niet beslist dat deze geen evaluatie mag uitbrengen omwille van feiten of omstandigheden die, volgens hem, ertoe kunnen leiden subjectief te evalueren.

De korpscommandant stelt de betrokken militairen in kennis van de weerhouden feiten of omstandigheden bedoeld in het eerste lid, 5°.

De autoriteit bedoeld in artikel 66, § 2, derde lid, van de wet, is de korpscommandant.

§ 2. De vorming over de professionele evaluatie, gevolgd door elke evaluator, wordt door de algemene directie human resources gesuperviseerd en heeft een duur van minimum één dag. De inhoud van deze vorming wordt vastgelegd in een reglement uitgevaardigd door de minister, en omvat minstens volgende elementen:

- 1° de regelgeving met betrekking tot de evaluatieprocedure;
- 2° het gebruik van het competentiewoordenboek van Defensie;
- 3° de toepassing van de gedragsindicatoren;
- 4° de principes van het post-, functionerings- en evaluatiegesprek;
- 5° de bepaling van doelstellingen.

**Art. 4.** § 1. Elke evaluator moet zich onthouden van het evalueren indien hij weet dat er ten opzichte van hem een wrakingsgrond bestaat.

Ook kan elke geëvalueerde een gemotiveerde aanvraag tot wraking indienen.

De aanvraag tot wraking moet op zijn minst volgende elementen vermelden:

- 1° de identiteit van de te wraken militair en naar gelang het geval, zijn hoedanigheid als eerste evaluator of tweede evaluator;
- 2° de motivering tot wraking.

De aanvraag tot wraking moet overgemaakt worden met eender welk schriftelijk communicatiemiddel tegen ontvangstbewijs aan de korpscommandant van de geëvalueerde.

Evenwel, als de evaluator van de betrokkene, naar gelang het geval:

- 1° de korpscommandant van betrokkene is, dan moet de aanvraag tot wraking ingediend worden bij de DGHR;
- 2° de DGHR is, dan moet de aanvraag tot wraking ingediend worden bij de chef Defensie;
- 3° de chef Defensie is, dan moet de aanvraag tot wraking ingediend worden bij de minister.

§ 2. De bevoegde overheid gevat door de aanvraag tot wraking bedoeld in paragraaf 1 verwittigt schriftelijk, naargelang het geval, de eerste of tweede evaluator, over de aanvraag tot wraking door de geëvalueerde.

§ 3. Op grond van de aanvraag tot wraking, naar gelang het geval, de bevoegde overheid gevat door de aanvraag tot wraking bedoeld in paragraaf 1, hetzij:

- 1° de aanvraag tot wraking accepteert;
- 2° de aanvraag tot wraking weigert en de procedure wordt voortgezet.

Evenwel, als de bevoegde overheid bedoeld in het eerste lid, de korpscommandant is, deze, hetzij:

- 1° de aanvraag tot wraking accepteert;
- 2° een gemotiveerd advies van weigering van de aanvraag tot wraking uitbrengt en dit samen met het evaluatiedossier aan de DGHR overmaakt.

Sur base de l'avis motivé visé au paragraphe 3, alinéa 2, 2°, le DGHR, soit:

1° décide que la demande de récusation est fondée et fait désigner un nouvel évaluateur par le chef de corps;

2° décide que la demande de récusation n'est pas fondée et la procédure est poursuivie.

Sur la base de la demande de récusation acceptée visée au paragraphe 3, alinéa 1<sup>er</sup>, 1°, ou alinéa 2, 1°, un nouvel évaluateur est désigné:

1° par le chef de corps, dans les cas visés au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 4;

2° par le DGHR, dans le cas visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 5, 1°;

3° par le chef de la Défense, dans le cas visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 5, 2°;

4° par le ministre, dans le cas visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 5, 3°.

Sauf en cas de force majeure, la décision relative à la récusation est notifiée, au plus tard dix jours ouvrables après son introduction, par écrit à l'évalué et à l'évaluateur récusé. Elle est signée "pour vu et prise de connaissance" par l'évalué et insérée dans son dossier d'évaluation.

### CHAPITRE 3. — *Le processus d'évaluation*

#### Section 1<sup>ère</sup>. — Dispositions communes

**Art. 5.** Conformément à l'article 66, § 1<sup>er</sup>, alinéas 1<sup>er</sup> et 2, de la loi, l'évaluation professionnelle comporte l'évaluation statutaire, l'évaluation de poste et l'évaluation de potentiel et est établie annuellement. Elle est clôturée au plus tard le 31 décembre de l'année en cours.

L'évaluation professionnelle est basée sur les faits observés pendant le cycle d'évaluation considéré.

En cas de recours, l'évaluation professionnelle est clôturée au plus tard le 31 mars de l'année suivante.

L'introduction d'un recours ne suspend pas le processus d'évaluation de l'année suivante.

Il peut être tenu compte de l'évaluation professionnelle dans un processus d'appréciation relatif à la gestion du personnel dès que cette évaluation professionnelle est clôturée.

**Art. 6.** Un dossier d'évaluation est établi pour chaque militaire, selon les modalités fixées dans un règlement arrêté par le ministre.

Ce dossier contient au moins:

1° la description de poste et le rapport d'entretien de poste;

2° les éventuels rapports d'entretien de fonctionnement;

3° les rapports d'entretien d'évaluation;

4° les éventuels documents relatifs aux recours;

5° tout autre document jugé utile dans le cadre de l'évaluation professionnelle.

Les modèles des documents à utiliser visés à l'alinéa 2, 1° à 4°, sont fixés dans un règlement arrêté par le ministre.

**Art. 7.** A chaque mise sur poste, un entretien de poste a lieu.

Lors de l'entretien de poste, le premier évaluateur porte à la connaissance de l'évalué, au moins:

1° les cinq compétences comportementales génériques et leurs niveaux qui seront évalués dans le cadre de l'évaluation statutaire;

2° les compétences comportementales et professionnelles liées à la description de poste qui seront appréciées dans le cadre de l'évaluation du poste.

Sauf en cas de force majeure, l'entretien de poste doit avoir lieu dans les cinq semaines suivant la date de mise sur poste de l'évalué.

**Art. 8.** Sous réserve de l'article 17, les entretiens de fonctionnement sont facultatifs et peuvent avoir lieu tant à la demande écrite du premier évaluateur que de l'évalué.

Lors de l'entretien de fonctionnement, il est discuté avec l'évalué de sa façon de fonctionner en rapport avec les compétences professionnelles et comportementales de la description de poste. Les compétences insuffisamment maîtrisées sont identifiées, afin de définir les actions nécessaires à prendre pour améliorer l'exercice de sa fonction.

Op basis van het gemotiveerd advies bedoeld in paragraaf 3, tweede lid, 2°, de DGHR, hetzij:

1° beslist dat de aanvraag tot wraking gefundeerd is en een nieuwe evaluator door de korpscommandant laat aanduiden;

2° beslist dat de aanvraag tot wraking niet gefundeerd is en de procedure wordt voortgezet.

Op basis van de aanvaarde aanvraag tot wraking bedoeld in paragraaf drie, eerste lid, 1°, of tweede lid, 1°, wordt een nieuwe evaluator aangeduid:

1° door de korpscommandant, in het geval bedoeld in paragraaf 1, vierde lid;

2° door de DGHR, in het geval bedoeld in paragraaf 1, vijfde lid, 1°;

3° door de chef Defensie, in het geval bedoeld in paragraaf 1, vijfde lid, 2°;

4° door de minister, in het geval bedoeld in paragraaf 1, vijfde lid, 3°.

Behalve in geval van overmacht, wordt de beslissing betreffende de aanvraag tot wraking schriftelijk, ten laatste tien werkdagen na het indienen ervan, aan de geëvalueerde en de gewraakte evaluator betekend. Ze wordt door de geëvalueerde ondertekend "voor gezien en kennisname" en ingevoegd in zijn evaluatiedossier.

### HOOFDSTUK 3. — *Het evaluatieproces*

#### Afdeling 1. — Gemeenschappelijke bepalingen

**Art. 5.** Overeenkomstig artikel 66, § 1, eerste en tweede lid, van de wet, bestaat de professionele evaluatie uit de statutaire evaluatie, de postevaluatie en de evaluatie van het potentieel en wordt jaarlijks opgesteld. Ze wordt afgesloten ten laatste op 31 december van het lopende jaar.

De professionele evaluatie is gebaseerd op de waargenomen feiten gedurende de beschouwde evaluatiecyclus.

In geval van beroep wordt de professionele evaluatie ten laatste op 31 maart van het volgende jaar afgesloten.

Het aantekenen van beroep schort het evaluatieproces van het volgende jaar niet op.

Er mag rekening worden gehouden met de professionele evaluatie in een beoordelingsproces betreffende het beheer van het personeel zodra deze professionele evaluatie wordt afgesloten.

**Art. 6.** Voor elke militair wordt een evaluatiedossier opgemaakt volgens de nadere regels vastgesteld in een reglement uitgevaardigd door de minister.

Dit dossier bevat op zijn minst:

1° de postbeschrijving en het verslag van het postgesprek;

2° de eventuele verslagen van de functioneringsgesprekken;

3° de verslagen van de evaluatiegesprekken;

4° de eventuele documenten met betrekking tot de beroepen;

5° elk ander document dat nuttig geacht wordt in het kader van de professionele evaluatie.

De te gebruiken modellen van de documenten bedoeld in het tweede lid, 1° tot 4°, worden vastgelegd in een reglement uitgevaardigd door de minister.

**Art. 7.** Bij elke op post plaatsing vindt er een postgesprek plaats.

Tijdens het postgesprek brengt de eerste evaluator de geëvalueerde op zijn minst op de hoogte van:

1° de vijf generieke gedragscompetenties en hun niveaus die zullen worden geëvalueerd in het kader van de statutaire evaluatie;

2° de gedrags- en professionele competenties gebonden aan de postbeschrijving, die zullen worden beoordeeld in het kader van de postevaluatie.

Behalve in geval van overmacht, dient het postgesprek plaats te vinden binnen de vijf weken volgend op de op post plaatsing van de geëvalueerde.

**Art. 8.** Behoudens artikel 17 zijn de functioneringsgesprekken facultatief en kunnen plaatsvinden op schriftelijke aanvraag van de eerste evaluator of van de geëvalueerde.

Tijdens het functioneringsgesprek wordt met de geëvalueerde zijn wijze van functioneren ten opzichte van de professionele- en gedragscompetenties in de postbeschrijving besproken. De competenties die onvoldoende beheerst worden, worden geïdentificeerd, teneinde de te nemen acties te definiëren om de uitoefening van zijn functie te verbeteren.

Le premier évaluateur convoque pour tout entretien de fonctionnement, par tout moyen de communication écrit avec accusé de réception, l'évalué, et le cas échéant, le supérieur militaire hiérarchique conformément à l'article 66, § 2, alinéa 4, de la loi.

Le supérieur militaire hiérarchique de l'évalué informe le premier évaluateur de sa présence ou non à l'entretien de fonctionnement.

Sauf en cas de force majeure, si l'évalué régulièrement convoqué ne se présente pas à l'entretien de fonctionnement, il en est fait mention dans son dossier d'évaluation et la procédure est poursuivie.

Seuls les entretiens de fonctionnement visés à l'article 17 et ceux qui ont lieu à la demande écrite du premier évaluateur ou de l'évalué font l'objet d'un rapport écrit qui est signé par le premier évaluateur "pour vu et prise de connaissance", par l'évalué et le cas échéant, par le supérieur militaire hiérarchique.

**Art. 9.** Pour chaque évaluation professionnelle, il est tenu un entretien d'évaluation entre le premier évaluateur et l'évalué.

Au plus tard cinq jours ouvrables avant l'entretien d'évaluation, le premier évaluateur:

1° transmet à l'évalué par tout moyen de communication écrit avec accusé de réception, une copie de son évaluation professionnelle;

2° convoque par tout moyen de communication écrit avec accusé de réception, l'évalué, et le cas échéant, le supérieur militaire hiérarchique conformément à l'article 66, § 2, alinéa 4, de la loi, pour l'entretien d'évaluation.

Au plus tôt à partir du 1<sup>er</sup> octobre du cycle d'évaluation considéré, l'évalué peut proposer par écrit au premier évaluateur trois dates possibles pour la tenue de l'entretien d'évaluation.

Le supérieur militaire hiérarchique de l'évalué informe le premier évaluateur de sa présence ou non à l'entretien de l'évaluation.

Sauf en cas de force majeure, si l'évalué régulièrement convoqué ne se présente pas à l'entretien d'évaluation, il en est fait mention dans son dossier d'évaluation et la procédure est poursuivie.

Chaque entretien d'évaluation fait l'objet d'un rapport écrit qui est signé par le premier évaluateur, par l'évalué "pour vu et prise de connaissance", et le cas échéant, par le supérieur militaire hiérarchique.

#### Section 2. — L'évaluation de poste

**Art. 10.** § 1<sup>er</sup>. Conformément à l'article 66, § 1<sup>er</sup>, alinéa 4, de la loi, l'évaluation de poste a pour but d'accompagner le militaire dans l'exercice de sa fonction.

Conformément à l'article 66, § 3, de la loi, l'exercice d'une fonction annexe donne lieu à une évaluation de poste complémentaire par le supérieur militaire hiérarchique du militaire évalué dans le cadre de la fonction annexe.

Conformément à l'article 66, § 1<sup>er</sup>, alinéa 4, de la loi, le premier évaluateur identifie dans quelle mesure l'évalué, lors de l'exécution de sa fonction, maîtrise les compétences comportementales et professionnelles, à l'exception des compétences comportementales génériques, de la description de poste.

§ 2. L'évaluation des compétences comportementales se déroule sur la base d'indicateurs de comportement.

Les compétences comportementales sont réparties par niveau, conformément au tableau en annexe 1 au présent arrêté.

Les indicateurs de comportement sont fixés par compétence comportementale et par niveau en annexe 1 au présent arrêté.

L'évaluation des compétences comportementales se fait en attribuant, à chacune des compétences comportementales, une des mentions suivantes:

- 1° "suffisant";
- 2° "insuffisant".

La mention "insuffisant" doit être motivée sous la forme de commentaires basés sur des faits concrets.

Seules les compétences comportementales qui ont été identifiées comme "insuffisant" sont reprises dans l'évaluation de poste.

De eerste evaluator roept voor elk functioneringsgesprek de geëvalueerde op, en in voorkomend geval, de militaire hiërarchische meerdere in overeenstemming met artikel 66, § 2, vierde lid, van de wet, met eender welk schriftelijk communicatiemiddel tegen ontvangstbewijs.

De militaire hiërarchische meerdere informeert de eerste evaluator of hij al of niet aanwezig zal zijn op het functioneringsgesprek.

Behalve in geval van overmacht, wanneer de geëvalueerde regelmatig wordt uitgenodigd en zich niet op het functioneringsgesprek aanbiedt, wordt dit in zijn evaluatiedossier genoteerd en wordt de procedure verdergezet.

Enkel de functioneringsgesprekken bedoeld in artikel 17 en deze die plaatsvinden op schriftelijke aanvraag van de eerste evaluator of van de geëvalueerde, maken het voorwerp uit van een schriftelijk verslag dat wordt getekend door de eerste evaluator "voor gezien en kennisname", door de geëvalueerde, en in voorkomend geval, door de militaire hiërarchische meerdere.

**Art. 9.** Bij elke professionele evaluatie vindt een evaluatiegesprek plaats tussen de eerste evaluator en de geëvalueerde.

De eerste evaluator, ten laatste vijf werkdagen voor het evaluatiegesprek:

1° maakt met eender welk schriftelijk communicatiemiddel tegen ontvangstbewijs, een kopie van zijn professionele evaluatie over aan de geëvalueerde;

2° roept de geëvalueerde op met eender welk schriftelijk communicatiemiddel tegen ontvangstbewijs, en in voorkomend geval, de militaire hiërarchische meerdere in overeenstemming met artikel 66, § 2, vierde lid, van de wet, voor het evaluatiegesprek.

Ten vroegste vanaf 1 oktober van de beschouwde evaluatiecyclus mag de geëvalueerde aan de eerste evaluator schriftelijk drie mogelijke data voorstellen voor het houden van het evaluatiegesprek.

De militaire hiërarchische meerdere van de geëvalueerde informeert de eerste evaluator of hij al of niet aanwezig zal zijn op het evaluatiegesprek.

Behalve in geval van overmacht, wanneer de geëvalueerde regelmatig wordt uitgenodigd en zich niet op het evaluatiegesprek aanbiedt, wordt dit in zijn evaluatiedossier genoteerd en wordt de procedure verdergezet.

Elk evaluatiegesprek maakt het voorwerp uit van een schriftelijk verslag dat wordt getekend door de eerste evaluator, "voor gezien en kennisname" door de geëvalueerde, en in voorkomend geval, door de militaire hiërarchische meerdere.

#### Afdeling 2. — De postevaluatie

**Art. 10.** § 1. Overeenkomstig artikel 66, § 1, vierde lid, van de wet, heeft de postevaluatie tot doel de militair bij de uitoefening van zijn functie te begeleiden.

Overeenkomstig artikel 66, § 3, van de wet, geeft de uitoefening van een nevenfunctie aanleiding tot een bijkomende postevaluatie door de militaire hiërarchische meerdere van de geëvalueerde militair in het kader van de nevenfunctie.

Overeenkomstig artikel 66, § 1, vierde lid, van de wet, identificeert de eerste evaluator in welke mate de geëvalueerde tijdens het uitvoeren van zijn functie de gedrags- en professionele competenties, met uitzondering van de generieke gedragscompetenties, van de postbeschrijving beheerst.

§ 2. De evaluatie van de gedragscompetenties gebeurt op basis van gedragsindicatoren.

De gedragscompetenties worden verdeeld per niveau in overeenstemming met de tabel in bijlage 1 bij dit besluit.

De gedragsindicatoren worden vastgelegd per gedragscompetentie en per niveau in bijlage 1 bij dit besluit.

Het evalueren van de gedragscompetenties gebeurt door bij elk van de gedragscompetenties één van volgende vermeldingen toe te kennen:

- 1° "voldoende";
- 2° "onvoldoende".

De vermelding "onvoldoende" moet worden gemotiveerd onder de vorm van commentaren gebaseerd op concrete feiten.

Enkel de gedragscompetenties die werden geïdentificeerd als "onvoldoende" worden vermeld in de postevaluatie.

§ 3. Une compétence professionnelle est identifiée comme non maîtrisée lorsque le comportement relatif à cette compétence n'a pas été observé malgré que plusieurs occasions observables se soient présentées ou si un comportement contraire a été observé.

L'évaluation des compétences professionnelles se fait en attribuant, à chacune des compétences professionnelles, une des mentions suivantes:

- 1° "suffisant";
- 2° "insuffisant".

La mention "insuffisant" doit être motivée sous la forme de commentaires basés sur des faits concrets.

Seules les compétences professionnelles qui ont été identifiées comme "insuffisant" sont reprises dans l'évaluation de poste.

**Art. 11.** Lors de l'entretien d'évaluation relatif à l'évaluation de poste, il est discuté des compétences comportementales et professionnelles. Des actions à prendre afin de pouvoir mieux exercer la fonction doivent être déterminées pour les compétences comportementales et/ou professionnelles identifiées comme "insuffisant".

**Art. 12.** Après intégration écrite des éventuels commentaires du premier évaluateur et/ou de l'évalué suite à l'entretien d'évaluation relatif à l'évaluation de poste, l'évaluation de poste est signée par le premier évaluateur et par l'évalué "pour vu et prise de connaissance" et le cas échéant, par le supérieur militaire hiérarchique.

### Section 3. — L'évaluation statutaire

**Art. 13.** Conformément à l'article 66, § 1<sup>er</sup>, alinéa 5, de la loi, l'évaluation statutaire a pour but d'évaluer si le militaire possède le niveau requis des cinq compétences comportementales génériques, indispensable pour la qualité de militaire dans sa catégorie de personnel.

**Art. 14.** L'évaluation des compétences comportementales génériques se déroule sur la base d'indicateurs de comportement.

Les compétences comportementales génériques sont réparties par niveau, conformément au tableau en annexe 2 au présent arrêté.

Les indicateurs de comportement sont fixés par compétence comportementale générique et par niveau en annexe 2 au présent arrêté.

**Art. 15.** Les compétences comportementales génériques sont:

- 1° collaborer;
- 2° être flexible;
- 3° respecter les autres;
- 4° faire preuve de loyauté envers l'organisation;
- 5° agir de manière intègre.

Le niveau requis de chaque compétence comportementale générique est fixé en fonction de la catégorie de personnel.

**Art. 16.** L'évaluation des cinq compétences comportementales génériques se fait en attribuant, à chacune des compétences comportementales génériques, une des mentions suivantes:

- 1° "suffisant";
- 2° "insuffisant".

La mention "insuffisant" doit être motivée sous la forme de commentaires écrits basés sur des faits concrets.

Sur la base des mentions de chaque compétence comportementale générique, le premier évaluateur établit l'évaluation statutaire de l'évalué.

Obtient la mention finale "suffisant" pour l'évaluation statutaire, l'évalué qui a obtenu la mention "suffisant" pour au moins quatre des cinq compétences comportementales génériques.

L'évalué qui ne répond pas à la condition visée à l'alinéa 4, obtient la mention finale "insuffisant".

Chaque évaluation statutaire avec une mention finale "insuffisant" doit être entérinée par le DGHR.

**Art. 17.** Une mention "insuffisant" pour une ou plusieurs compétences comportementales génériques ne peut être attribuée si, au plus tard trois mois avant l'entretien d'évaluation, un entretien de fonctionnement avec l'évalué n'a pas été tenu conformément à l'article 8, alinéas 3 à 6.

§ 3. Een professionele competentie wordt geïdentificeerd als niet beheerst als het gedrag met betrekking tot deze competentie niet werd waargenomen ondanks dat er zich meerdere observeerbare gelegenheden hebben voorgedaan of wanneer een tegenovergesteld gedrag werd waargenomen.

Het evalueren van de professionele competenties gebeurt door bij elk van de professionele competenties één van volgende vermeldingen toe te kennen:

- 1° "voldoende";
- 2° "onvoldoende".

De vermelding "onvoldoende" moet worden gemotiveerd onder de vorm van commentaren gebaseerd op concrete feiten.

Enkel de professionele competenties die werden geïdentificeerd als "onvoldoende" worden vermeld in de postevaluatie.

**Art. 11.** Tijdens het evaluatiegesprek met betrekking tot de postevaluatie worden de gedrags- en professionele competenties besproken. Acties die moeten genomen worden om de functie beter te kunnen uitoefenen moeten bepaald worden voor de gedrags- en/of professionele competenties die als "onvoldoende" werden geïdentificeerd.

**Art. 12.** Na schriftelijke integratie van eventuele commentaren van de eerste evaluator en/of van de geëvalueerde ten gevolge van het evaluatiegesprek met betrekking op de postevaluatie wordt de postevaluatie getekend door de eerste evaluator en "voor gezien en kennisname" door de geëvalueerde en in voorkomend geval, door de militaire hiërarchische meerdere.

### Afdeling 3. — De statutaire evaluatie

**Art. 13.** Overeenkomstig artikel 66, § 1, vijfde lid, van de wet, heeft de statutaire evaluatie als doel te evalueren of de militair het vereiste niveau van de vijf generieke gedragscompetenties, dat onmisbaar is voor de hoedanigheid van militair in zijn personeelscategorie, bezit.

**Art. 14.** De evaluatie van de generieke gedragscompetenties gebeurt op basis van gedragsindicatoren.

De generieke gedragscompetenties worden verdeeld per niveau in overeenstemming met de tabel in bijlage 2 bij dit besluit.

De gedragsindicatoren worden vastgelegd per generieke gedragscompetentie en per niveau in bijlage 2 bij dit besluit.

**Art. 15.** De generieke gedragscompetenties zijn:

- 1° samenwerken;
- 2° flexibel zijn;
- 3° respecteren van anderen;
- 4° organisatieloyaliteit tonen;
- 5° integer handelen.

Het vereiste niveau van elke generieke gedragscompetentie wordt vastgelegd in functie van de personeelscategorie.

**Art. 16.** Het evalueren van de vijf generieke gedragscompetenties gebeurt door bij elk van de generieke gedragscompetenties één van volgende vermeldingen toe te kennen:

- 1° "voldoende";
- 2° "onvoldoende".

De vermelding "onvoldoende" moet worden gemotiveerd onder de vorm van schriftelijke commentaren gebaseerd op concrete feiten.

De eerste evaluator maakt, op basis van de vermelding van elke generieke gedragscompetentie, de statutaire evaluatie van de geëvalueerde.

De geëvalueerde behaalt de eindvermelding "voldoende" voor de statutaire evaluatie als hij voor minstens vier van de vijf generieke gedragscompetenties een vermelding "voldoende" behaalt heeft.

De geëvalueerde die niet voldoet aan de voorwaarde bedoeld in het vierde lid krijgt een eindvermelding "onvoldoende".

Elke statutaire evaluatie met een eindvermelding "onvoldoende" moet bekrachtigd worden door de DGHR.

**Art. 17.** Een vermelding "onvoldoende" voor één of meerdere generieke gedragscompetenties kan enkel worden toegekend indien, ten laatste drie maanden voor het evaluatiegesprek, een functioneringsgesprek met de geëvalueerde heeft plaats gevonden in overeenstemming met artikel 8, derde tot zesde lid.

**Art. 18.** Lors de cet entretien de fonctionnement, le premier évaluateur:

1° informe l'évalué des compétences comportementales génériques pour lesquelles il risque d'obtenir la mention "insuffisant";

2° s'entretient avec l'évalué et acte quelles sont les mesures à prendre afin de pouvoir obtenir la mention "suffisant" à toutes les compétences comportementales génériques.

**Art. 19.** Lors de l'entretien d'évaluation relatif à l'évaluation statutaire, l'évalué est mis au courant des mentions qui lui ont été attribuées par compétence comportementale générique, ainsi que de la mention finale.

**Art. 20.** Après intégration écrite des éventuels commentaires du premier évaluateur et/ou de l'évalué suite à l'entretien d'évaluation relatif au volet de l'évaluation statutaire, l'évaluation statutaire est signée par le premier évaluateur et par l'évalué "pour vu et prise de connaissance", et le cas échéant, par le supérieur militaire hiérarchique.

#### Section 4. — L'évaluation de potentiel

**Art. 21.** Conformément à l'article 66, § 1<sup>er</sup>, alinéa 6, de la loi, l'évaluation de potentiel a pour but d'évaluer le potentiel du militaire, afin de contribuer à la détermination d'un trajet de carrière future du militaire.

**Art. 22.** Pour l'évaluation de potentiel, l'évalué appartient à un des groupes suivants:

1° groupe 1: les soldats et les premiers soldats;

2° groupe 2: les caporaux, les caporaux-chefs et les premiers caporaux-chefs;

3° groupe 3: les sergents, les premiers sergents et les premiers sergents-chefs;

4° groupe 4: les premiers sergents-majors et les adjudants, à l'exception des adjudants qui appartiennent au groupe 5;

5° groupe 5:

a) les adjudants du niveau B ou du niveau C qui ont réussi, selon le cas, le cours de perfectionnement visé à l'article 112, alinéa 1<sup>er</sup>, 2°, de la loi ou le cours de perfectionnement visé à l'article 112, alinéa 2, 2°, de la loi;

b) les adjudants-chefs;

c) les adjudants-majors;

6° groupe 6: les sous-lieutenants et les lieutenants;

7° groupe 7: les capitaines et les capitaines-commandants, à l'exception des capitaines-commandants qui appartiennent au groupe 8;

8° groupe 8: les capitaines-commandants qui ont réussi le cours de perfectionnement visé à l'article 111, alinéa 1<sup>er</sup>, 2°, de la loi, les majors et les lieutenants-colonels;

9° groupe 9: les colonels;

10° groupe 10: les généraux.

Pour l'application de cet article, chaque fois qu'un grade est mentionné, le grade équivalent est également pris en considération.

**Art. 23.** Les compétences comportementales qui seront évaluées pour l'évaluation de potentiel sont fixées, par groupe, en annexe 3 au présent arrêté.

L'évaluation des compétences comportementales se déroule sur la base d'indicateurs de comportements.

Les indicateurs de comportement sont fixés par compétence comportementale et par niveau en annexe 1 et 2 au présent arrêté.

**Art. 24.** Le premier évaluateur attribue à l'évalué au sein de son groupe, et par compétence, une des mentions suivantes:

1° TOP: l'évalué maîtrise la compétence de manière exemplaire;

2° SUP: l'évalué maîtrise très bien la compétence;

3° SAT: l'évalué maîtrise la compétence de manière suffisante.

**Art. 25.** Le premier évaluateur ne peut attribuer la mention "TOP" qu'à maximum 67 pourcent de ses militaires à évaluer du groupe concerné.

Le premier évaluateur ne peut attribuer la mention "SUP" qu'à maximum 67 pourcent de ses militaires à évaluer du groupe concerné.

**Art. 18.** De eerste evaluator, tijdens dit functioneringsgesprek:

1° informeert de geëvalueerde voor welke generieke gedragscompetenties hij de vermelding "onvoldoende" riskeert te behalen;

2° bespreekt met de geëvalueerde en acteert welke de te nemen maatregelen zijn ten einde een vermelding "voldoende" te kunnen behalen voor alle generieke gedragscompetenties.

**Art. 19.** Tijdens het evaluatiegesprek met betrekking op de statutaire evaluatie wordt de geëvalueerde op de hoogte gebracht van de vermeldingen die hem toegekend werden per generieke gedragscompetentie evenals de eindvermelding.

**Art. 20.** Na schriftelijke integratie van eventuele commentaren van de eerste evaluator en/of van de geëvalueerde ten gevolge van het evaluatiegesprek met betrekking op het luik van de statutaire evaluatie wordt de statutaire evaluatie getekend door de eerste evaluator en "voor gezien en kennisname" door de geëvalueerde, en in voorkomend geval, door de militaire hiërarchische meerdere.

#### Afdeling 4. — De evaluatie van het potentieel

**Art. 21.** Overeenkomstig artikel 66, § 1, zesde lid, van de wet, heeft de evaluatie van het potentieel als doel het potentieel van de militair te evalueren, ten einde bij te dragen aan de bepaling van een toekomstige loopbaan van de militair.

**Art. 22.** De geëvalueerde behoort, voor de evaluatie van het potentieel, tot één van volgende groepen:

1° groep 1: de soldaten en de eerste soldaten;

2° groep 2: de korporaals, de korporaals-chefs en de eerste korporaals-chefs;

3° groep 3: de sergeanten, de eerste sergeanten en de eerste sergeant-chefs;

4° groep 4: de eerste sergeant-majors en de adjudanten, met uitzondering van de adjudanten die tot groep 5 behoren;

5° groep 5:

a) de adjudanten van niveau B of van niveau C die, naargelang het geval, geslaagd zijn voor de vervolmingscursus bedoeld in artikel 112, eerste lid, 2°, van de wet of de vervolmingscursus bedoeld in artikel 112, tweede lid, 2°, van de wet;

b) de adjudant-chefs;

c) de adjudant-majors;

6° groep 6: de onderluitenanten en de luitenanten;

7° groep 7: de kapiteins en de kapiteins-commandanten, met uitzondering van de kapiteins-commandanten die tot groep 8 behoren;

8° groep 8: de kapiteins-commandanten die geslaagd zijn in de vervolmingscursus bedoeld in artikel 111, eerste lid, 2°, van de wet, de majors en de luitenant-kolonels;

9° groep 9: de kolonels;

10° groep 10: de generaals.

Voor de toepassing van dit artikel wordt, telkens een graad wordt vermeld, ook de gelijkwaardige graad in aanmerking genomen.

**Art. 23.** De gedragscompetenties die geëvalueerd worden bij de evaluatie van het potentieel worden bepaald, per groep, in bijlage 3 bij dit besluit.

De evaluatie van de gedragscompetentie gebeurt op basis van gedragsindicatoren.

De gedragsindicatoren worden vastgelegd per gedragscompetentie en per niveau in bijlage 1 en 2 bij dit besluit.

**Art. 24.** De eerste evaluator kent aan de geëvalueerde binnen zijn groep, en per competentie één van volgende vermeldingen toe:

1° TOP: de geëvalueerde beheerst de competentie op voorbeeldige wijze;

2° SUP: de geëvalueerde beheerst de competentie zeer goed;

3° SAT: de geëvalueerde beheerst de competentie op voldoende wijze.

**Art. 25.** De eerste evaluator kan de vermelding "TOP" toekennen aan maximaal 67 procent van zijn te evalueren militairen van de betrokken groep.

De eerste evaluator kan de vermelding "SUP" toekennen aan maximaal 67 procent van zijn te evalueren militairen van de betrokken groep.

Toutefois, dans le respect des maxima visés aux alinéas 1<sup>er</sup> et 2, les pourcentages des mentions "TOP" et "SUP" peuvent être fixés dans un règlement arrêté par le ministre.

**Art. 26.** En dérogation à l'article 25, lorsque le nombre de militaires à évaluer dans le groupe concerné est de deux, par compétence, deux mentions "TOP" et deux mentions "SUP" ne peuvent être attribuées.

**Art. 27.** Lors de l'entretien d'évaluation relatif à l'évaluation de potentiel, le premier évaluateur peut octroyer maximum un TOP et un SUP supplémentaire aux compétences comportementales de l'évalué.

**Art. 28.** Sur la base de l'évaluation établie, le premier évaluateur peut également donner un avis sur les orientations possibles de la carrière future de l'évalué.

Les orientations possibles sont déterminées par:

- 1° le pôle de compétence;
- 2° le niveau de responsabilité;
- 3° le niveau de la fonction à occuper dans l'organisation.

Les niveaux visés aux 2° et 3° sont fixés dans un règlement arrêté par le ministre.

**Art. 29.** Après intégration écrite des éventuels commentaires du premier évaluateur et/ou de l'évalué suite à l'entretien d'évaluation relatif à l'évaluation de potentiel, l'évaluation de potentiel est signée par le premier évaluateur et par l'évalué "pour vu et prise de connaissance", et le cas échéant, par le supérieur militaire hiérarchique.

**Art. 30.** L'autorité visée à l'article 66, § 4, alinéa 1<sup>er</sup>, de la loi, est le ministre.

#### Section 5. — Dispositions particulières pour l'évaluation du militaire du cadre de réserve

**Art. 31.** Les militaires du cadre de réserve appartiennent, selon le cas, à la "réserve entraînée" ou à la "réserve non-entraînée" conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 mai 2003 relatif au statut des militaires du cadre de réserve des Forces armées.

**Art. 32.** Le militaire de la "réserve non-entraînée" n'est pas évalué aussi longtemps qu'il appartient à cette catégorie du cadre de réserve.

**Art. 33.** En dérogation à l'article 5, alinéa 1<sup>er</sup>, l'établissement d'une évaluation de potentiel et/ou d'une évaluation de poste est facultatif pour le militaire du cadre de réserve.

Toutefois, une évaluation de poste est établie pour le militaire du cadre de réserve qui effectue un total de minimum trois mois de prestations consécutives ou non, sur le même poste, durant la période d'évaluation concernée.

**Art. 34.** Pour le militaire de la "réserve entraînée" qui a fait savoir a priori qu'il regroupait ses prestations requises, une évaluation de poste n'est pas effectuée lors de l'année calendrier ou les années civiles pendant laquelle ou lesquelles il n'exécute pas de rappel ou de prestation militaire.

Toutefois, si le délai imparti ne permet pas une évaluation dans le respect du processus d'évaluation, cette procédure peut être menée par écrit, de commun accord entre l'évaluateur et l'évalué, mentionné et signé sur l'évaluation. L'évaluateur et l'évalué peuvent également décider, de commun accord mentionné et signé sur l'évaluation, que l'entretien d'évaluation n'a pas lieu.

Toute procédure écrite est menée par tout moyen de communication écrit avec accusé de réception.

#### CHAPITRE 4. — Le recours

##### Section 1<sup>ère</sup>. — Recours contre le contenu

**Art. 35.** L'évalué peut porter à la connaissance du premier évaluateur qu'il n'est pas d'accord avec le contenu d'une ou plusieurs évaluations de l'évaluation professionnelle en introduisant un recours auprès du second évaluateur.

Evenwel, in naleving van de maxima bedoeld in het eerste en tweede lid, kunnen de percentages van de vermeldingen "TOP" en "SUP" bepaald worden in een reglement vastgesteld door de minister.

**Art. 26.** In afwijking van artikel 25, wanneer het aantal te evalueren militairen binnen de betrokken groep twee is, kunnen er niet twee vermeldingen "TOP" en twee vermeldingen "SUP" per competentie worden toegekend.

**Art. 27.** Tijdens het evaluatiegesprek met betrekking tot de evaluatie van het potentieel, kan de eerste evaluator maximum één bijkomende TOP en SUP toekennen aan de gedragscompetenties van de geëvalueerde.

**Art. 28.** Op basis van de opgestelde evaluatie kan de eerste evaluator eveneens een advies geven betreffende de mogelijke oriëntaties van de toekomstige loopbaan van de geëvalueerde.

De mogelijke oriëntaties worden bepaald door:

- 1° de competentiepool;
- 2° het niveau van verantwoordelijkheid;
- 3° het niveau van de te bezetten functie in de organisatie.

De niveaus bedoeld in de bepalingen onder 2° en 3° worden bepaald in een reglement uitgevaardigd door de minister.

**Art. 29.** Na schriftelijke integratie van eventuele commentaren van de eerste evaluator en/of van de geëvalueerde ten gevolge van het evaluatiegesprek met betrekking op de evaluatie van het potentieel wordt de evaluatie van het potentieel getekend door de eerste evaluator en "voor gezien en kennisname" door de geëvalueerde, en in voorkomend geval, door de militaire hiërarchische meerdere.

**Art. 30.** De autoriteit bedoeld in artikel 66, § 4, eerste lid, van de wet, is de minister.

#### Afdeling 5. — Bijzondere bepalingen voor de evaluatie van de militair van het reservekader

**Art. 31.** De militairen van het reservekader behoren, naargelang het geval, tot de "getrainde reserve" of tot de "niet getrainde reserve" in overeenstemming met de bepalingen van het koninklijk besluit van 3 mei 2003 betreffende het statuut van de militairen van het reservekader van de Krijgsmacht.

**Art. 32.** De militair van de "niet getrainde reserve" wordt niet geëvalueerd zolang hij tot deze categorie van het reservekader behoort.

**Art. 33.** In afwijking van artikel 5, eerste lid, is het opstellen van een evaluatie van een potentieel en/of van een postevaluatie facultatief voor de militair van het reservekader.

Evenwel wordt een postevaluatie opgesteld voor de reservemilitair die prestaties uitvoert van een totaal van minimum drie al of niet opeenvolgende maanden, op dezelfde post, gedurende de betrokken evaluatieperiode.

**Art. 34.** Voor de militair van de "getrainde reserve" die a priori te kennen heeft gegeven zijn vereiste prestaties te groeperen, wordt er geen postevaluatie gemaakt gedurende het kalenderjaar of de kalenderjaren waarin hij geen wederoproeping of een militaire prestatie uitvoert.

Evenwel, indien de beschikbare termijn geen evaluatie toelaat in naleving van het evaluatieproces, kan deze procedure schriftelijk afgehandeld worden, in onderling akkoord tussen de evaluator en de geëvalueerde, vermeld en ondertekend op de evaluatie. De evaluator en de geëvalueerde kunnen eveneens beslissen, in onderling akkoord, vermeld en ondertekend op de evaluatie, dat het evaluatiegesprek niet plaatsvindt.

Elke schriftelijke procedure wordt gevoerd via eender welk schriftelijk communicatiemiddel tegen ontvangstbewijs.

#### HOOFDSTUK 4. — Het beroep

##### Afdeling 1. — Beroep tegen de inhoud

**Art. 35.** De geëvalueerde kan de eerste evaluator ter kennis brengen dat hij niet akkoord gaat met de inhoud van één of meerdere evaluaties van de professionele evaluatie door het instellen van een beroep bij de tweede evaluator.



**Art. 36.** § 1<sup>er</sup>. Le recours relatif au contenu est introduit par tout moyen de communication écrit et contre accusé de réception, sous peine d'irrecevabilité, au plus tard dix jours ouvrables après l'entretien d'évaluation, auprès du second évaluateur. Pour être recevable par le second évaluateur, le recours doit être motivé et mentionne l'identité d'au moins un à maximum trois conseillers proposés par l'évalué et les évaluations sur lesquelles porte le recours.

Si l'évalué n'introduit pas de recours avant l'expiration du délai visé à l'alinéa 1<sup>er</sup>, le premier évaluateur clôture l'évaluation professionnelle.

§ 2. Le second évaluateur saisi du recours doit, avant de prendre une décision finale, consulter au moins les personnes suivantes:

1° le premier évaluateur;

2° l'évalué;

3° sauf en cas de force majeure, tous les conseillers qui ont été proposés par l'évalué dans son recours.

Les consultations font l'objet d'un rapport qui est daté et signé par chacune des personnes consultées.

§ 3. Sur la base du recours visé au paragraphe 1<sup>er</sup> et sur la base des consultations visées au paragraphe 2, le second évaluateur décide:

1° soit de confirmer entièrement le contenu de l'évaluation du premier évaluateur;

2° soit de modifier, en tout ou en partie, l'évaluation du premier évaluateur.

Sauf en cas de force majeure, la décision du second évaluateur est notifiée au premier évaluateur et à l'évalué, au plus tard vingt jours ouvrables après réception du recours.

La notification de la décision finale à l'évalué clôture l'évaluation professionnelle.

#### Section 2. — Recours contre la procédure

**Art. 37.** Les objections relatives aux vices de procédure peuvent être introduites au cours de la procédure menée par le premier ou le second évaluateur, sous forme de recours auprès de ces autorités.

Ce recours peut être introduit par tout moyen de communication écrit contre accusé de réception.

**Art. 38.** Le recours contre la procédure doit toutefois être introduit auprès du chef de corps de l'évalué, dans les cas suivants:

1° s'il n'est pas donné suite au recours visé à l'article 37;

2° si le recours est introduit après la clôture de l'évaluation.

Le recours doit, sous peine d'irrecevabilité, être introduit par écrit, au plus tard le trentième jour ouvrable après la clôture du processus d'évaluation.

**Art. 39.** Si le chef de corps est évaluateur, le recours doit être introduit auprès du DGHR.

Si le DGHR est évaluateur, le recours doit être introduit auprès du chef de la Défense ou de l'autorité qu'il désigne.

Si le chef de corps, ou le DGHR, estime que des règles de procédure ont été violées, il fait recommencer la procédure. S'il estime que la procédure a été respectée, il transmet au chef de la Défense le dossier d'évaluation sur lequel une décision finale sur le contenu est intervenue ainsi que son avis quant à la procédure suivie.

Si le chef de la Défense estime que des règles de procédure ont été violées, il détermine le moment à partir duquel la procédure doit être recommencée.

#### CHAPITRE 5. — Dispositions particulières

**Art. 40.** L'évaluation professionnelle du militaire du cadre actif est établie pour la première fois au cours de l'année calendrier qui suit son admission comme militaire du cadre actif lorsqu'il a terminé sa formation de candidat militaire.

**Art. 36.** § 1. Het beroep betreffende de inhoud wordt met eender welk schriftelijk communicatiemiddel en tegen ontvangstbewijs ingediend, op straffe van onontvankelijkheid, ten laatste tien werkdagen na het evaluatiegesprek, bij de tweede evaluator. Om onontvankelijk te zijn door de tweede evaluator moet het beroep gemotiveerd zijn en vermeldt het de identiteit van minimum één tot maximum drie van de door de geëvalueerde voorgestelde raadgevers en de evaluaties waarop het beroep betrekking heeft.

Indien de geëvalueerde geen beroep indient voor het verstrijken van de termijn bedoeld in het eerste lid, dan sluit de eerste evaluator de professionele evaluatie af.

§ 2. De tweede evaluator, gevat door het beroep, moet alvorens een eindbeslissing te nemen, ten minste de volgende personen consulteren:

1° de eerste evaluator;

2° de geëvalueerde;

3° behalve in geval van overmacht, alle raadgevers die door de geëvalueerde werden voorgesteld in zijn beroep.

De consultaties maken het voorwerp uit van een verslag dat door elk van de geconsulteerde personen wordt gedagtekend.

§ 3. Op grond van het beroep bedoeld in paragraaf 1 en op grond van de consultaties bedoeld in paragraaf 2, beslist de tweede evaluator:

1° hetzij de inhoud van evaluatie van de eerste evaluator volledig te bevestigen;

2° hetzij de evaluatie van de eerste evaluator, geheel of gedeeltelijk, te wijzigen.

Behalve in geval van overmacht, wordt de beslissing van de tweede evaluator aan de eerste evaluator en de geëvalueerde betekend, ten laatste twintig werkdagen na ontvangst van het beroep.

Het notificeren van de eindbeslissing aan de geëvalueerde sluit de professionele evaluatie af.

#### Afdeling 2. — Beroep tegen de procedure

**Art. 37.** De bezwaren betreffende de procedure kunnen worden ingediend tijdens de door de eerste of tweede evaluator gevolgde procedure, onder de vorm van een beroep bij deze overheden.

Dit beroep kan met eender welk schriftelijk communicatiemiddel en tegen ontvangstbewijs ingediend worden.

**Art. 38.** Het beroep tegen de procedure moet evenwel ingediend worden bij de korpscommandant van de geëvalueerde, in de volgende gevallen:

1° indien er geen gevolg wordt gegeven aan het beroep bedoeld in artikel 37;

2° indien het beroep wordt ingediend na het afsluiten van de evaluatie.

Het beroep moet, op straffe van onontvankelijkheid, schriftelijk worden ingediend, ten laatste op de dertigste werkdag na het afsluiten van het evaluatieproces.

**Art. 39.** Indien de korpscommandant evaluator is, moet het beroep ingediend worden bij de DGHR.

Indien de DGHR evaluator is, moet het beroep betreffende de procedure ingediend worden bij de chef Defensie of bij de overheid die hij aanwijst.

Indien de korpscommandant, of de DGHR, meent dat procedureregels werden geschonden, laat hij de procedure herbeginnen. Indien hij meent dat de procedure werd geëerbiedigd, maakt hij het evaluatie-dossier waarover een eindbeslissing over de inhoud werd genomen, evenals zijn advies wat betreft de gevolgde procedure, over aan de chef van Defensie.

Indien de chef Defensie meent dat procedureregels werden geschonden, bepaalt hij het moment vanaf hetwelk de procedure moet herbegonnen worden.

#### HOOFDSTUK 5. — Bijzondere bepalingen

**Art. 40.** De professionele evaluatie van de militair van het actief kader wordt voor de eerste maal opgesteld in het kalenderjaar dat volgt op zijn opname als militair van het actief kader wanneer hij zijn vorming van kandidaat-militair heeft beëindigd.

**Art. 41.** En dérogation à l'article 5, alinéa 1<sup>er</sup>, une évaluation de poste et une évaluation de potentiel ne sont pas établies pour les militaires du cadre actif, lorsqu'ils n'occupent pas leur poste depuis au moins 6 mois pour le cycle d'évaluation considéré. Il en est fait mention dans le dossier d'évaluation.

**Art. 42.** L'évaluation de potentiel visée aux articles 27, 2<sup>o</sup> et 61, 2<sup>o</sup>, de l'arrêté royal du 26 décembre 2013, est établie par l'officier responsable de la formation concernée.

**Art. 43.** Le membre du personnel de la Défense qui occupe la fonction de délégué permanent d'un syndicat conserve pendant la durée de son mandat la mention de la dernière évaluation statutaire, ou le cas échéant, sa dernière note d'évaluation, de signalement ou de personnalité, établie avant sa reconnaissance comme délégué permanent.

**Art. 44.** Les avis émis dans le cadre de l'évaluation professionnelle ne peuvent pas être fondés sur les activités accomplies en tant que délégué syndical local, ni en faire état, conformément à l'article 15, § 3, alinéa 3, de la loi du 11 juillet 1978 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats du personnel militaire.

**Art. 45.** En cas d'objection contre le contenu d'une évaluation émise par le chef de la Maison Militaire du Roi, le chef de la Défense, la plus haute autorité militaire de la cellule Défense, l'inspecteur général, un directeur général ou un sous-chef d'état-major, en qualité d'évaluateur, une évaluation est établie par un officier général désigné par :

1<sup>o</sup> le ministre, lorsque l'évaluation est établie par le chef de la Maison Militaire du Roi, le chef de la Défense, la plus haute autorité militaire de la cellule Défense;

2<sup>o</sup> le chef de la Défense, dans les autres cas.

CHAPITRE 6. — *Dispositions modificatives, abrogatoires, transitoires et finales*

**Art. 46.** Dans les articles 8, alinéa 2, 4<sup>o</sup>, 27, alinéa 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>, et 61, 2<sup>o</sup>, de l'arrêté royal du 26 décembre 2013, les mots "estimation du potentiel" sont chaque fois remplacés par les mots "évaluation de potentiel".

**Art. 47.** Dans l'article 37, § 2, 2<sup>o</sup>, du même arrêté, les mots "estimation du potentiel valide" sont remplacés par les mots "évaluation de potentiel".

**Art. 48.** Dans l'article 48 de l'arrêté royal du 19 juin 2014 relatif à l'appréciation de poste des militaires, modifié par les arrêtés royaux des 16 décembre 2015 et 31 août 2017, les mots "31 décembre 2018" sont remplacés par les mots "31 décembre 2019".

**Art. 49.** Sont abrogés:

1<sup>o</sup> l'arrêté royal du 28 juillet 1995 relatif à la procédure d'appréciation des militaires du cadre actif et du cadre de réserve, modifié par les arrêtés royaux des 30 janvier 1998, 20 juillet 1998, 21 décembre 2001, 26 septembre 2002, 3 mai 2003, 11 septembre 2003, 23 septembre 2004, 14 décembre 2006, 6 avril 2010, 19 juin 2014 et 29 janvier 2016;

2<sup>o</sup> l'arrêté royal du 19 juin 2014 relatif à l'appréciation de poste des militaires, modifié par les arrêtés royaux des 16 décembre 2015, 29 janvier 2016 et 31 août 2017.

**Art. 50.** Tout processus d'évaluation entamé ou à entamer avant le 31 décembre 2019 sera terminé, en application des dispositions en vigueur avant le 31 décembre 2019, pour le 31 mai 2020 au plus tard.

**Art. 51.** Le présent arrêté entre en vigueur le 31 décembre 2019.

**Art. 52.** Le Ministre qui a la Défense dans ses attributions est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Bruxelles, le 20 février 2019.

PHILIPPE

Par le Roi :

Le Ministre de la Défense,  
D. REYNDEERS

**Art. 41.** In afwijking van artikel 5, eerste lid, worden er geen postevaluatie en geen evaluatie van het potentieel opgesteld voor de militair van het actief kader, wanneer hij zijn post in de beschouwde evaluatiecyclus niet ten minste 6 maanden bezet. Dit wordt vermeld in het evaluatiedossier.

**Art. 42.** De evaluatie van het potentieel bedoeld in de artikelen 27, 2<sup>o</sup> en 61, 2<sup>o</sup> van het koninklijk besluit van 26 december 2013, wordt opgesteld door de officier verantwoordelijk voor de betreffende vorming.

**Art. 43.** Het personeelslid van Defensie dat een vaste afgevaardigde van een vakorganisatie is, behoudt gedurende de duur van zijn mandaat de vermelding van de laatste statutaire evaluatie, of in voorkomend geval, zijn laatste evaluatienota, signalementsnota of persoonlijkheidsnota, uitgebracht vóór zijn erkenning als vaste afgevaardigde.

**Art. 44.** De uitgebrachte adviezen in het kader van de professionele evaluatie kunnen niet gesteund zijn op de verrichte activiteiten in de hoedanigheid van lokale vakbondsafgevaardigde, noch er melding van maken, overeenkomstig artikel 15, § 3, derde lid, van de wet van 11 juli 1978 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van het militair personeel.

**Art. 45.** In geval van bezwaar tegen de inhoud van een evaluatie uitgebracht door het hoofd van het Militair Huis van de Koning, de chef Defensie, de hoogste militaire overheid van de cel Defensie, de inspecteur-generaal, een directeur-generaal of een onderstafchef, in hoedanigheid van evaluator, wordt een evaluatie uitgebracht door een opperofficier aangewezen door:

1<sup>o</sup> de minister, wanneer de evaluatie opgesteld is door het hoofd van het Militair Huis van de Koning, de chef Defensie, de hoogste militaire overheid van de cel Defensie;

2<sup>o</sup> de chef Defensie, in de andere gevallen.

HOOFDSTUK 6. — *Wijzigings-, opheffings-, overgangs- en slotbepalingen*

**Art. 46.** In de artikelen 8, tweede lid, 4<sup>o</sup>, 27, eerste lid, 2<sup>o</sup>, en 61, 2<sup>o</sup>, van het koninklijk besluit van 26 december 2013, wordt het woord "potentieelinschatting" vervangen door de woorden "evaluatie van het potentieel".

**Art. 47.** In artikel 37, § 2, 2<sup>o</sup>, van hetzelfde besluit worden de woorden "geldige potentieelinschatting" vervangen door de woorden "evaluatie van het potentieel".

**Art. 48.** In artikel 48 van het koninklijk besluit van 19 juni 2014 betreffende de postbeoordeling van de militairen, gewijzigd bij de koninklijke besluiten van 16 december 2015 en 31 augustus 2017, worden de woorden "31 december 2018" vervangen door de woorden "31 december 2019".

**Art. 49.** Opgeheven worden:

1<sup>o</sup> het koninklijk besluit van 28 juli 1995 betreffende de beoordelingsprocedure voor de militairen van het actief kader en van het reservekader, gewijzigd bij de koninklijke besluiten van 30 januari 1998, 20 juli 1998, 21 december 2001, 26 september 2002, 3 mei 2003, 11 september 2003, 23 september 2004, 14 december 2006, 6 april 2010, 19 juni 2014 en 29 januari 2016;

2<sup>o</sup> het koninklijk besluit van 19 juni 2014 betreffende de postbeoordeling van de militairen, gewijzigd bij de koninklijke besluiten van 16 december 2015, 29 januari 2016 en 31 augustus 2017.

**Art. 50.** Elk evaluatieproces aangevangen of aan te vangen vóór 31 december 2019 dient ten laatste op 31 mei 2020 te worden beëindigd, met toepassing van de vóór 31 december 2019 geldende bepalingen.

**Art. 51.** Dit besluit treedt in werking op 31 december 2019.

**Art. 52.** De minister bevoegd voor Defensie is belast met de uitvoering van dit besluit.

Brussel, 20 februari 2019.

FILIP

Van Koningswege :

De Minister van Defensie,  
D. REYNDEERS

Annexe 1 à l'arrêté royal du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires

### TABLEAU FIXANT LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES PAR NIVEAU, ET LEURS INDICATEURS DE COMPORTEMENT

LE TABLEAU CI-DESSOUS REPREND LES 24 COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES POUR L'ÉVALUATION DE POSTE ET L'ÉVALUATION DU POTENTIEL.

N°	Compétences comportementales	Indicateurs de comportement			
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1.	<p><b>Penser en vue de rechercher des solutions:</b> Analyser logiquement les problèmes pour en distinguer les causes des conséquences de manière à tirer les conclusions qui s'imposent dans le but de trouver une solution.</p>	<p><b>Analyser les problèmes correctement afin de dégager des solutions.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte toutes les informations concernant le problème.</li> <li>• Distingue les informations pertinentes des informations non pertinentes pour résoudre le problème.</li> <li>• Aborde le problème de manière logique.</li> <li>• Considère le problème sous ses différents angles.</li> <li>• Définit clairement le fond du problème.</li> <li>• Formule un avis basé sur des informations recueillies.</li> </ul>	<p><b>Elaborer les conclusions et proposer des solutions.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient compte des opinions des autres dans ses propositions.</li> <li>• Formule des solutions aux problèmes pour lesquels on ne dispose pas d'informations suffisantes.</li> <li>• Compare les solutions proposées en fonction de leurs avantages et de leurs inconvénients.</li> <li>• Envisage la solution proposée dans un contexte plus large.</li> <li>• Propose des solutions qui favorisent la sécurité, la santé et le bien-être de ses collaborateurs.</li> </ul>		

2.	<p><b>Fixer des objectifs:</b> Etre capable de fixer des objectifs pour soi-même, pour son entité ou pour l'organisation dans le cadre de la politique ou de la stratégie menée.</p>	<p><b>Se formuler des objectifs pour soi-même.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sait ce que l'on attend de lui-même.</li> <li>• Traduit la mission de son entité en objectifs concrets pour lui-même.</li> <li>• Traduit ses propres objectifs à partir des objectifs généraux.</li> </ul>	<p><b>Formuler des objectifs pour son entité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduit à partir des missions de son entité les objectifs concrets pour ses collaborateurs.</li> <li>• Définit les objectifs spécifiques de son entité.</li> </ul>	<p><b>Formuler des objectifs pour l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabore les objectifs de l'organisation à moyen et long terme.</li> <li>• Traduit les buts de la politique générale en objectifs de l'organisation à moyen et long terme.</li> </ul>	
3.	<p><b>Prendre des décisions:</b> Prendre des décisions en entreprenant des actions.</p>	<p><b>Prendre des décisions sur la base des faits.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopte une position selon les priorités et les délais imposés.</li> <li>• Se positionne sur la base de son expérience personnelle afin d'arriver à des conclusions.</li> <li>• Hiérarchise les priorités dans sa mission selon leur importance.</li> </ul>	<p><b>Prendre des décisions avec des risques bien connus.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend des décisions sur la base d'une analyse approfondie des problèmes.</li> <li>• Mesure les conséquences possibles de ses décisions.</li> <li>• Motive sa décision et l'argumente.</li> </ul>	<p><b>Prendre des décisions avec des risques peu connus.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décide rapidement lorsque les circonstances l'exigent.</li> <li>• Prend des décisions même si cela peut engendrer des résistances.</li> <li>• Prend des décisions cruciales qui ont un impact à long terme.</li> </ul>	

<p><b>4.</b></p> <p><b>Organiser:</b> Organiser les tâches en les structurant, en fixant des priorités dans la planification d'activités coordonnées tout en focalisant le temps et l'énergie disponibles sur les tâches principales et les problèmes urgents.</p>	<p><b>Organiser et planifier son propre travail de manière efficiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifie son travail.</li> <li>• Fixe les priorités en fonction des délais imposés.</li> <li>• Tient compte des délais d'exécution nécessaires.</li> <li>• S'attaque d'abord aux missions les plus urgentes.</li> <li>• Prévoit à temps la hiérarchie, lorsque les délais risquent de ne pas être respectés.</li> </ul>	<p><b>Coordonner et planifier son travail et celui des autres de manière efficiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablit des plans d'action en fonction des priorités, du budget et du personnel disponible.</li> <li>• Planifie l'ensemble des tâches de manière logique.</li> <li>• Prévoit les ressources nécessaires à l'exécution des tâches.</li> <li>• Garantit l'utilisation optimale des ressources disponibles.</li> <li>• Répartit les tâches entre collaborateurs en fonction des capacités de chacun.</li> <li>• Définit les procédures et les méthodes de travail nécessaires.</li> <li>• Garde une vision globale sur l'exécution des activités planifiées.</li> </ul>		
--	---	--	--	--

5.	<p><b>Penser de manière économique:</b> Gérer les moyens humains et matériels disponibles "en bon père de famille" dans le but d'obtenir un rendement maximum.</p>	<p><b>Travailler de manière efficiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait un usage optimal des ressources disponibles.</li> <li>• Cherche un équilibre entre les coûts et les bénéfices.</li> <li>• Indique les possibilités d'amélioration des résultats obtenus.</li> </ul>	<p><b>Suivre les nouveautés dans l'exercice de sa profession.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'informe sur les avancements et développements dans sa profession/spécialité.</li> <li>• Utilise de nouvelles connaissances et informations dans l'exercice de sa profession.</li> <li>• Tient compte du contexte dans lequel s'exerce sa profession (sociale, socio-économique, technique).</li> </ul>	
6.	<p><b>Etre orienté vers les résultats:</b> Se concentrer activement sur l'obtention de résultats et la réalisation d'objectifs et être disposé à intervenir en cas de résultats décevants. Faire preuve de persévérance et d'intérêt pour son travail.</p>	<p><b>Gérer ses prestations de manière autonome.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle systématiquement son propre travail.</li> <li>• Rapporte spontanément l'état d'avancement de son propre travail.</li> <li>• Justifie la contribution de chaque action dans le résultat à obtenir.</li> <li>• Remédie si les résultats ne sont pas suffisamment bons.</li> <li>• Vérifie régulièrement les échéances de son travail.</li> </ul>	<p><b>Soutenir la réalisation des objectifs visés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalue les objectifs à atteindre et les conditions de réalisation.</li> <li>• Identifie toutes les conditions pour atteindre un objectif dans les délais.</li> <li>• Veille à ce que l'objectif soit atteint.</li> <li>• Garde en vue l'objectif final.</li> </ul>	

7.	<p><b>Gérer le temps et le stress:</b> Conserver un comportement efficace dans des situations complexes même en cas de délais courts et face à une charge de travail élevée, en cas de revers, de déception ou de critique.</p>	<p><b>Gérer efficacement son temps.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaît ses limites afin de respecter les délais.</li> <li>• Planifie son travail de manière efficiente sous pression.</li> <li>• Tente de remédier aux pertes de temps.</li> <li>• Agit efficacement sous pression de temps.</li> </ul>	<p><b>Reconnaître les signes de stress et adapter son comportement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reste calme et serein lorsqu'il est mis sous pression.</li> <li>• Contrôle ses émotions dans des situations stressantes.</li> <li>• Réagit d'une manière adéquate aux pressions verbales.</li> <li>• Réagit d'une manière adéquate aux pressions physiques</li> <li>• Ne se sent pas personnellement visé par la critique et continue à travailler de manière constructive.</li> <li>• Continue à prendre des décisions adéquates en situation de stress.</li> </ul>	<p><b>S'accommoder des situations de stress et prendre des mesures pour épargner et protéger ses collaborateurs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie des facteurs de risque psychosociaux potentiels et prend les mesures nécessaires.</li> <li>• Planifie les activités en fonction des aptitudes, du temps et de la charge de travail des collaborateurs.</li> <li>• Formule des priorités claires pour les collaborateurs afin d'éviter le stress.</li> <li>• Reconnaît les signaux de stress chez les collaborateurs et leur en parle afin de trouver une solution.</li> <li>• Ne perd pas ses moyens face à des émotions négatives, des revers, des déceptions ou des critiques.</li> <li>• Canalise les frustrations ou les attitudes négatives des collègues et les oriente de manière positive.</li> </ul>	
----	---	---	---	---	--

8.	<p><b>Suivre les règles:</b> Se conformer aux règles de conduite et aux procédures en vigueur au sein de l'organisation et inciter les autres à faire de même.</p>	<p><b>Respecter les règles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecte les voies hiérarchiques.</li> <li>• Prend grand soin de sa tenue et de son équipement.</li> <li>• Respecte ses supérieurs et ses collègues.</li> <li>• Exécute les décisions prises au sein de l'équipe ou par le chef.</li> <li>• Respecte les promesses et les accords convenus.</li> <li>• S'adapte aux règles même si elles sont contraires à ses propres souhaits.</li> <li>• Exprime son désaccord auprès de son chef hiérarchique et argumente les raisons de son désaccord.</li> <li>• Applique les règles et les codes de conduite relatifs à la sécurité, la santé et le bien-être au travail.</li> </ul>	<p><b>Faire respecter les règles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce que les collaborateurs adoptent un style de comportement conforme aux règles.</li> <li>• Prend les mesures nécessaires en cas de non-respect des règles.</li> </ul>	
----	--	---	--	--



9.	<p><b>Se développer:</b> Entreprenre des actions en vue d'accroître ou d'améliorer ses compétences, afin d'améliorer ses performances.</p>	<p><b>Autoévaluer son attitude et ses réactions.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche ses points forts et ses points à améliorer.</li> <li>• A une attitude positive face au feedback de ses supérieurs et de ses collègues.</li> <li>• Se remet régulièrement en question pour améliorer ses compétences.</li> </ul>	<p><b>Assurer sa formation continue.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suit les formations qui lui sont proposées.</li> <li>• Saisit les opportunités d'apprentissage en vue de développer sa carrière.</li> <li>• Autoévalue ses besoins de développement et prend des actions pour y répondre.</li> <li>• Prend des initiatives afin d'augmenter et de mettre en œuvre ses connaissances relatives à la sécurité, la santé et le bien-être au travail.</li> </ul>	
10.	<p><b>Travailler de manière autonome:</b> Être à même d'exercer sa fonction et de faire preuve d'initiative en l'absence de directives spéciales ou de supervision.</p>	<p><b>Faire preuve d'une grande autonomie dans ses activités.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend des initiatives en cas de situation inattendue.</li> <li>• Prend les bonnes décisions au bon moment en l'absence de son chef.</li> <li>• Connait l'objectif du responsable et agit en fonction.</li> <li>• Agit de manière autonome et efficace dans des situations complexes.</li> <li>• Anticipe ce qui doit être fait.</li> </ul>		

11.	<p><b>Négocier:</b> Défendre efficacement les idées de l'organisation ou désigner les objectifs communs en vue de parvenir à un consensus. Est à même d'accompagner de manière positive le processus d'influence.</p>	<p><b>Débattre aisément afin de parvenir à un compromis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocie dans une atmosphère constructive (écoute, pose des questions).</li> <li>• Propose des solutions réalisables pour arriver à un compromis.</li> <li>• Connaît la position du service, de l'entité ou de l'organisation par rapport au problème en question.</li> <li>• Utilise des arguments convaincants pour atteindre les objectifs fixés.</li> <li>• Se place dans l'environnement de ses interlocuteurs.</li> </ul>	<p><b>Adopter une méthode de négociation afin de parvenir à un accord.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée un climat ouvert et de confiance.</li> <li>• Se concentre sur le sujet et ne s'attaque pas à la personne.</li> <li>• Combine créativité et expertise technique pour convaincre les autres.</li> <li>• Crée une solution pour laquelle tout le monde est gagnant en soulignant les conséquences et en proposant des alternatives.</li> <li>• Identifie les manipulations dans la négociation.</li> <li>• Combine persévérance et tact afin de parvenir à un accord.</li> </ul>		
-----	---	--	--	--	--

12.	<p><b>Fournir un service:</b> S'appliquer à fournir un service rapide, efficace et personnel aux clients internes et externes. Faire tout pour veiller à ce que les besoins des clients soient satisfaits.</p>	<p><b>Répondre de manière adéquate aux besoins exprimés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue ses tâches de manière autonome au profit du client.</li> <li>• Utilise correctement les moyens techniques adéquats au profit du client.</li> <li>• S'applique à fournir un service rapide et personnalisé aux clients.</li> <li>• Oriente le client vers un collègue ou un autre service quand il ne sait pas résoudre lui-même le problème.</li> </ul>	<p><b>Garantir un service de qualité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est attentif à l'aspect qualité dans l'exécution de ses tâches ou services.</li> <li>• Entrepren des actions concrètes pour remédier aux problèmes des clients de manière efficace.</li> <li>• Adapte, si possible, la planification des tâches, le service ou le produit aux besoins des clients.</li> <li>• Met sur pied des systèmes visant à garantir la qualité.</li> </ul>	
13.	<p><b>Communiquer:</b> Etre capable d'échanger des idées et des opinions avec les autres en faisant usage d'un langage, de gestes ou d'attitudes clairs, tout en adaptant son style et sa méthode en fonction de la situation et du personnel.</p>	<p><b>Echanger clairement ses idées et ses opinions avec les autres.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'exprime de manière compréhensible.</li> <li>• Laisse les autres s'exprimer.</li> <li>• Structure sa pensée afin de transmettre clairement le message voulu.</li> <li>• Argumente ses opinions calmement et de manière convaincante.</li> <li>• Reformule le message s'il n'a pas été compris par les interlocuteurs.</li> <li>• Réagit de manière appropriée aux questions posées.</li> </ul>	<p><b>Communiquer dans le but de convaincre son auditoire.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapte son niveau de langage à son auditoire.</li> <li>• Réagit positivement au silence de l'auditoire et l'exploite efficacement.</li> <li>• Vérifie si son interlocuteur l'a bien compris.</li> <li>• Discute des divergences en n'ayant pas peur du conflit.</li> </ul>	

14.	<p><b>Etablir et entretenir des relations:</b> Etre à même d'établir et d'entretenir des relations avec des personnes tant internes qu'externes à l'organisation.</p>	<p><b>Etablir facilement de nouveaux contacts.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre en contact de sa propre initiative.</li> <li>• Etablit les contacts nécessaires avec les personnes clés des autres services.</li> <li>• S'entend avec des personnes provenant des différents niveaux de l'organisation.</li> <li>• Représente le service lors de manifestations extérieures (réunions, séminaires).</li> </ul>	<p><b>Entretiens les contacts existants.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretient les contacts nécessaires afin de rester informé des évolutions dans sa spécialité.</li> <li>• Se tient au courant d'un grand nombre de sujets afin de pouvoir en discuter.</li> <li>• Maintient les contacts sociaux qui risquent de disparaître en raison des nécessités de service (mutations, Ops, ...).</li> <li>• Partage les informations, les avis au sein de son propre réseau.</li> <li>• Maintient les contacts même dans des circonstances difficiles.</li> </ul>	<p><b>Etablir un réseau de travail professionnel efficace.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présente les personnes les unes aux autres et établit le contact entre elles.</li> <li>• S'adresse à des experts pour rester informé.</li> <li>• Implique ses collègues dans ses propres réseaux et les motive à élargir ceux-ci.</li> <li>• Sollicite ses propres contacts pour avoir du support.</li> <li>• Cherche constamment à enrichir ses réseaux.</li> <li>• Utilise ses réseaux pour mieux réaliser les objectifs de la Défense.</li> </ul>	
-----	---	--	---	--	--

15.	<p><b>Diriger:</b> Diriger le personnel sous sa responsabilité dans le cadre de l'exercice de ses tâches en adaptant le style et la méthode selon le personnel concerné et la situation.</p>	<p><b>Diriger le personnel directement sous ses ordres.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre ses qualités de chef en prévoyant, ordonnant et contrôlant.</li> <li>• Prend des décisions rapides en tant que chef.</li> <li>• Donne des ordres clairs et précis en toute circonstance.</li> <li>• Décentralise et délègue ses responsabilités quand la situation l'exige.</li> <li>• Soutient son personnel.</li> <li>• Se fait respecter et obéir.</li> </ul>	<p><b>Guider ses collaborateurs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne à ses collaborateurs des directives, suggestions et indications nécessaires.</li> <li>• Régule et réajuste en fonction des objectifs à atteindre, des procédures à suivre, des moyens disponibles et des accords passés.</li> <li>• Répartit les tâches en fonction des compétences de chaque collaborateur.</li> <li>• Fixe des objectifs réalisables et stimulants (défis, challenges) aux collaborateurs.</li> <li>• Amène le groupe à prendre une décision et, en tant que chef, la respecte.</li> <li>• Fixe les orientations des collaborateurs pour arriver aux objectifs de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>Gérer l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduit la stratégie en plan d'action pour l'organisation.</li> <li>• Met en place le plan stratégique axé sur les objectifs de l'organisation.</li> <li>• Gère le budget de l'organisation de manière efficiente.</li> <li>• Recherche des alternatives ciblées pour mieux faire fonctionner l'organisation.</li> <li>• Situe l'organisation dans son environnement socio-politique.</li> <li>• Accorde de l'importance aux processus politiques au sein de l'organisation.</li> </ul>	
-----	--	--	--	--	--

16.	<p><b>Montrer l'exemple:</b> Etre représentatif des valeurs, des normes et des règles de l'organisation en étant conscient de l'influence de son comportement sur les autres et en agissant en conséquence.</p>	<p><b>Etre critique envers son propre comportement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est conscient de l'impact de son comportement sur les autres.</li> <li>• Parvient à se remettre en question.</li> <li>• Reconnaît ses erreurs.</li> <li>• S'applique à remédier à ses points faibles.</li> </ul>	<p><b>Etre un exemple.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se laisse guider par les valeurs de l'organisation pour prendre des décisions.</li> <li>• Fait toujours preuve d'un comportement accepté par l'organisation.</li> <li>• Obtient le respect des autres grâce à son propre comportement.</li> </ul>	<p><b>Défendre la vision de l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communique une vision motivante à travers toute l'organisation.</li> <li>• Parvient à faire adhérer les autres à la vision et aux valeurs de l'organisation.</li> <li>• Transmet la vision et les valeurs en dehors de l'organisation.</li> <li>• Met en place des actions qui reflètent les valeurs de l'organisation.</li> </ul>	
17.	<p><b>Motiver les autres:</b> Encourager les autres à adopter une attitude positive dans l'exécution de leur tâche pour réaliser les objectifs de l'organisation ou du groupe.</p>	<p><b>Motiver les collaborateurs.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaît la valeur du travail de ses collaborateurs.</li> <li>• Apprécie ses collaborateurs à leur juste valeur.</li> <li>• Définit clairement ses propres attentes à ses collaborateurs.</li> <li>• Transmet aux collègues l'enthousiasme et l'assiduité au travail.</li> <li>• Encourage les collaborateurs à persévérer.</li> <li>• Encourage ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.</li> <li>• Implique les collaborateurs dans la prise de décision.</li> </ul>	<p><b>Veiller à l'existence d'un environnement productif.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend en compte l'avis des collaborateurs dans la gestion de l'environnement de travail.</li> <li>• Crée des conditions favorables à la productivité de tous.</li> <li>• Analyse avec les collaborateurs les conséquences des dysfonctionnements.</li> <li>• Favorise l'autonomie de ses collaborateurs.</li> </ul>		

18.	<p><b>Gérer les conflits:</b> Etre capable de détecter les conflits au sein du groupe et de l'organisation. Etre capable d'en détecter les causes et de rechercher des solutions. Mettre les autres à l'aise, favoriser l'harmonie et le consensus en agissant avec diplomatie en cas de dissension et de conflits potentiels.</p>	<p><b>Gérer ses propres conflits avec les autres.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les situations de conflits éventuelles.</li> <li>• Prépare, en cas de conflit, les actions à prendre.</li> <li>• Cherche à résoudre les conflits.</li> <li>• Sollicite la médiation d'une tierce personne s'il n'est pas à même de résoudre le conflit.</li> </ul>	<p><b>Assurer la médiation lors de conflits.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalue les conflits à leur juste valeur.</li> <li>• Analyse la situation conflictuelle avec sérénité et impartialité.</li> <li>• Identifie les points sensibles et aide à y remédier.</li> <li>• Joue le rôle de médiateur lors de conflits.</li> </ul>		
19.	<p><b>Favoriser le développement des autres:</b> Soutenir les membres de l'organisation dans la recherche de bons résultats et dans leur épanouissement dans une fonction en les aidant à développer leurs compétences.</p>	<p><b>Transmettre ses aptitudes, ses connaissances et son expérience en situation de travail.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique aux collaborateurs les points faibles dans l'exercice de leur fonction.</li> <li>• Accepte les erreurs des collaborateurs à des fins d'apprentissage.</li> <li>• Etablit un programme d'amélioration individualisé sur la base des points faibles de chacun.</li> <li>• Identifie les besoins de développement de ses collaborateurs.</li> <li>• Etablit les plans de formation de l'individu et de l'équipe après analyse des besoins de développement.</li> <li>• Suit et accompagne ses nouveaux collaborateurs.</li> </ul>	<p><b>Donner la possibilité à ses collaborateurs de suivre les formations nécessaires.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourage le personnel à suivre des formations.</li> <li>• Invite le personnel à élargir ses connaissances et leur donne les moyens de se développer.</li> </ul>		

20.	<p><b>S'exprimer par écrit:</b> Etre capable d'exprimer clairement des idées et des opinions par un document structuré dans un langage clair en utilisant une terminologie adaptée et en respectant les règles grammaticales et orthographiques.</p>	<p><b>Ecrire de manière correcte et compréhensible.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possède une bonne orthographe.</li> <li>• Rédige des textes en respectant les conventions de rédaction de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>Structurer son texte et adapter son style d'écriture à la situation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise un langage adapté à ses lecteurs.</li> <li>• Fait une synthèse écrite correcte, claire et concise d'une situation complexe.</li> <li>• Exprime son message dans un langage attrayant.</li> </ul>		
21.	<p><b>Gérer l'information:</b> Etre capable de maîtriser un grand flux d'informations, de les comprendre, de les traiter, de les analyser et de les intégrer dans l'exercice de sa fonction.</p>	<p><b>Collecter et comprendre les informations.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend les instructions élémentaires et les ordres reçus.</li> <li>• Sollicite si nécessaire des explications pour exécuter son travail.</li> <li>• Classe les informations reçues selon un ordre d'importance.</li> <li>• Extrait des informations pertinentes de la documentation.</li> <li>• Se dirige vers les bons canaux pour obtenir de l'information spécifique.</li> </ul>	<p><b>Traiter et classer l'information.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traite les informations structurées dans le délai imparti.</li> <li>• Traite les informations selon les directives et les procédures en vigueur.</li> <li>• Vérifie si l'information reçue est correcte et n'hésite pas à demander un complément d'information si nécessaire.</li> <li>• Structure et classe les informations afin de les communiquer au destinataire adéquat.</li> <li>• Etablit des liens entre les différents types d'informations.</li> </ul>	<p><b>Analyser, synthétiser et intégrer l'information.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifie les informations et découvre les failles ou erreurs éventuelles.</li> <li>• Analyse la pertinence et la cohérence des informations reçues.</li> <li>• Identifie les informations les plus importantes pour l'exécution de sa mission.</li> <li>• Analyse les directives et nouvelles procédures pour communiquer l'essentiel aux autres.</li> <li>• Développe un esprit de synthèse.</li> <li>• Intègre les nouvelles informations dans les directives et procédures en vigueur.</li> </ul>	



22.	<p><b>Comprendre l'organisation:</b> Disposer des connaissances et de l'expérience nécessaires quant aux différentes subdivisions de l'organisation. Tenir compte, lors de l'élaboration de nouvelles stratégies et de nouveaux plans, des subdivisions de l'organisation concernées.</p>	<p><b>Situer sa fonction dans le cadre de l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaît les produits et les services fournis par son entité.</li> <li>• Connaît les entités avec lesquelles on collabore dans le cadre de sa fonction.</li> <li>• Connaît l'influence de son entité sur le fonctionnement global de l'organisation.</li> <li>• Utilise toute l'expertise disponible au sein de son entité.</li> </ul>	<p><b>Etablir les liens entre les différentes entités de l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient compte des conséquences de ses actions sur les autres entités de l'organisation.</li> <li>• Précise, en cas de problème, quelles sont les entités concernées au sein de la Défense.</li> <li>• Sollicite de l'expertise extérieure à son entité pour résoudre un problème.</li> <li>• Evalue les effets d'une action sur l'organisation.</li> <li>• Cherche une collaboration avec les autres entités.</li> </ul>	<p><b>Anticiper les changements dans l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit les besoins, intérêts ou attentes extérieurs à l'entité et agit en fonction.</li> <li>• Tient compte des influences extérieures sur le fonctionnement de son entité.</li> </ul>	
-----	---	--	---	---	--

23.	<p><b>Démontrer une vision:</b> Avoir une vision (à long terme). Posséder une perspective large, garder à l'esprit des possibilités divergentes lors du développement d'une vision d'avenir de l'organisation ou d'une entité. Placer les faits dans un contexte plus large et dans une perspective à long terme.</p>	<p><b>Placer les tâches et les problèmes opérationnels dans un contexte plus large en rapport avec son propre rôle dans l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue positivement à la réalisation des objectifs.</li> <li>• Prend du recul par rapport à la gestion quotidienne et se concentre sur les grandes lignes et la politique à moyen terme.</li> <li>• Prend du recul dans l'analyse des faits et les replace dans un contexte plus large et dans une perspective de moyen terme.</li> <li>• Evalue correctement les conséquences de ses propres actions, propositions et décisions.</li> </ul>	<p><b>Prendre en considération de manière plus large, les facteurs (sociaux, techniques, ...) dans son approche en tenant compte des possibilités d'amélioration.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchit de manière critique et indépendante.</li> <li>• Vérifie le développement de concepts nouveaux par ses collaborateurs.</li> <li>• Etablit des liens transversaux moins évidents.</li> <li>• Pense au-delà de sa spécialité.</li> <li>• Anticipe de nouveaux problèmes et des situations qui n'apparaissent pas aussi clairement aux autres.</li> <li>• Connaît les évolutions et les tendances pertinentes au sein et en-dehors de l'organisation et dans son métier/sa spécialité.</li> <li>• Anticipe les besoins et les attentes probables.</li> </ul>	<p><b>Intégrer les avis, décisions et initiatives dans un contexte organisationnel/politique plus large en vue d'obtenir des résultats à long terme.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe une vision qui s'inscrit dans la perspective de l'évolution de l'organisation.</li> <li>• Intègre les différents aspects de l'organisation dans une vision cohérente.</li> <li>• Tient compte de l'importance stratégique de la réalité sociale, politique et économique.</li> <li>• Traduit la mission et la vision en une stratégie efficace.</li> <li>• Comprend l'image que d'autres groupes, individus et média ont de la défense afin de prendre des initiatives ou de formuler des recommandations.</li> </ul>	
-----	---	--	---	---	--

24.	<b>Participer au changement:</b> Manière de penser et d'agir par l'acceptation et/ou l'émission d'idées nouvelles et originales dans le cadre d'une approche non conventionnelle.	<b>Manifester une attitude positive envers le changement.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepte le changement.</li> <li>• Peut appréhender les changements différemment de la manière habituelle.</li> <li>• Ne prend pas tout comme une évidence.</li> </ul>	<b>Initier spontanément des actions prônant le changement.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend l'initiative d'actions ciblées en vue de résoudre un problème.</li> <li>• Encourage les autres à exprimer leurs idées de changement.</li> <li>• Propose des idées et solutions alternatives dans le but de changement.</li> <li>• Réfléchit sur la connaissance, la maîtrise et la surveillance des risques relatifs à la sécurité, la santé et le bien-être et est capable de concrétiser ceci en vue de changement.</li> </ul>	<b>Innover.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggère des idées originales dans son domaine d'expertise.</li> <li>• Aborde un problème en utilisant un nouveau cadre de réflexion.</li> <li>• Traduit les idées des autres dans une nouvelle manière de penser.</li> </ul>	<b>Conceptualiser.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduit une multitude d'informations en projet pour l'organisation.</li> <li>• Considère des alternatives dans les processus existants.</li> <li>• Propose des solutions en se référant à un cadre théorique.</li> <li>• Fait preuve d'une capacité d'abstraction à partir de situations concrètes.</li> </ul>
-----	--	--	--	---	--

Vu pour être annexé à Notre arrêté du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires.

PHILIPPE

Par le Roi:  
 Le Ministre de la Défense,

D. REYNDEERS

Bijlage 1 bij het koninklijk besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

### TABEL TOT VASTSTELLING VAN DE GEDRAGSCOMPETENTIES PER NIVEAU, EN HUN GEDRAGSINDICATOREN

ONDERSTAANDE TABEL HERNEEMT DE 24 GEDRAGSCOMPETENTIES VOOR DE POSTEVALUATIE EN DE EVALUATIE VAN HET POTENTIEEL.

Nr	Gedragcompetenties	Gedragindicatoren			
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1.	<p><b>Oplossingsgericht denken:</b> Analyseren van de problemen op een logische wijze om een onderscheid te maken tussen oorzaak en gevolg waaruit conclusies getrokken worden met als doel een oplossing te vinden.</p>	<p><b>Problemen op een juiste manier analyseren met als doel een oplossing te vinden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamelt alle informatie in verband met het probleem.</li> <li>• Onderscheidt de relevante van de irrelevante informatie om het probleem op te lossen.</li> <li>• Benadert het probleem op een logische manier aan.</li> <li>• Bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken.</li> <li>• Omlijnt duidelijk de kern van het probleem.</li> <li>• Formuleert een mening op basis van de verzamelde informatie.</li> </ul>	<p><b>Logische conclusies trekken en oplossingen voorstellen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt rekening met de meningen van de anderen in zijn voorstellen.</li> <li>• Formuleert oplossingen voor problemen waarover onvoldoende informatie beschikbaar is.</li> <li>• Vergelijkt de verschillende voorgestelde oplossingen in functie van de voordelen en nadelen ervan.</li> <li>• Plaatst de voorgestelde oplossing in een breder kader.</li> <li>• Stelt oplossingen voor die de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van zijn medewerkers bevordert.</li> </ul>		

2.	<p><b>Doelen stellen:</b> Doelen kunnen stellen voor zichzelf, voor de directe werkomgeving en voor de organisatie in het kader van het gevoerde beleid of de strategie.</p>	<p><b>Doelstellingen voor zichzelf formuleren.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet wat van hem of haar verwacht wordt.</li> <li>• Vertaalt de opdracht van het eigen organisatie-deel naar concrete objectieven voor zichzelf.</li> <li>• Leidt uit de globale doelstellingen de eigen doelstellingen af.</li> </ul>	<p><b>Doelstellingen formuleren voor de directe werkomgeving.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt de opdracht van het eigen organisatie-deel naar concrete objectieven voor de medewerkers.</li> <li>• Bepaalt de specifieke doelen voor het eigen organisatie-deel.</li> </ul>	<p><b>Doelstellingen formuleren voor de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaalt doelen voor de organisatie op middellange en lange termijn.</li> <li>• Vertaalt de doelen van de algemene politiek in concrete doelstellingen voor de organisatie op middellange en lange termijn.</li> </ul>	
3.	<p><b>Beslissingen nemen:</b> Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties.</p>	<p><b>Beslissingen nemen op basis van feiten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt een standpunt in op basis van de prioriteiten en de opgelegde timing.</li> <li>• Baseert zich op eigen ervaring om tot bepaalde besluiten te komen.</li> <li>• Rangschikt de prioriteiten binnen zijn/haar opdracht volgens belangrijkheid.</li> </ul>	<p><b>Beslissingen nemen in situaties waarin het risico eenduidig in te schatten is.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt beslissingen op basis van een grondige voorafgaandelijke probleemanalyse.</li> <li>• Schat de mogelijke gevolgen in van de beslissing.</li> <li>• Motiveert en beargumenteert de eigen beslissing.</li> </ul>	<p><b>Beslissingen nemen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslist snel als de omstandigheden dit vereisen.</li> <li>• Neemt beslissingen, ongeacht de weerstand die deze kunnen oproepen.</li> <li>• Neemt cruciale beslissingen die een impact hebben op lange termijn.</li> </ul>	

4.	<p><b>Organiseren:</b> Organiseren van de taken door er structuur in te brengen, door prioriteiten te stellen in een gecoördineerde activiteitenplanning, dit alles door de nodige tijd en energie toe te spitsen op de hoofdtaken en de dringende problemen.</p>	<p><b>Organiseren en plannen van het eigen werk op een efficiënte manier.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant zijn/haar werk.</li> <li>• Legt prioriteiten vast in functie van de opgelegde timing.</li> <li>• Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd.</li> <li>• Pakt eerst de dringendste opdrachten aan.</li> <li>• Verwittigt tijdig de hiërarchie wanneer de planning niet gehaald kan worden.</li> </ul>	<p><b>Coördineren en plannen van het eigen en anderms werk op een efficiënte manier.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt actieplannen op in functie van de prioriteiten, het budget en het beschikbaar personeel.</li> <li>• Plant het geheel van taken op een logische manier.</li> <li>• Voorziet de noodzakelijke middelen voor de uitvoering van de taken.</li> <li>• Verzekert het optimaal gebruik van de beschikbare middelen.</li> <li>• Verdeelt de taken onder de medewerkers rekening houdend met de capaciteiten van elkeen.</li> <li>• Beschrijft de nodige procedures en werkmethodes.</li> <li>• Bewaart een overzicht op de uitvoering van de geplande activiteiten.</li> </ul>		
----	---	---	--	--	--

5.	<p><b>Economisch denken:</b> Beheren van de beschikbare middelen qua materieel en personeel "als een goede huisvader" met als doel een maximaal rendement te behalen.</p>	<p><b>Op een efficiënte manier werken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt optimaal gebruik van de beschikbare middelen.</li> <li>• Zoekt een evenwicht tussen kosten en baten.</li> <li>• Geeft aan waar het geleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden.</li> </ul>	<p><b>De vernieuwingen in het vakgebied volgen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeert zich over de ontwikkelingen en vooruitgang in het eigen vakgebied.</li> <li>• Past nieuwe kennis en informatie toe in zijn/haar werkdomain.</li> <li>• Houdt bij zijn/haar werk rekening met de context (maatschappelijke, sociaal-economische, technische, ...).</li> </ul>	
6.	<p><b>Resultaatgericht handelen:</b> Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en het realiseren van doelstellingen en de bereidheid vertonen om in te grijpen bij tegenvallende resultaten. Blijk geven van volharding en belang hechten aan zijn werk.</p>	<p><b>Autonoom de eigen prestaties beheren.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controleert systematisch het eigen werk.</li> <li>• Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn werk.</li> <li>• Verantwoordt de bijdrage van elke actie in het te behalen resultaat.</li> <li>• Stuurt bij in geval van tegenvallende resultaten.</li> <li>• Gaat regelmatig de deadlines van zijn werk na.</li> </ul>	<p><b>De realisatie van de objectieven ondersteunen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueert de te bereiken objectieven en realisatievoorwaarden.</li> <li>• Identificeert al de voorwaarden om het objectief binnen de gestelde termijn te behalen.</li> <li>• Waakt erover dat het objectief bereikt wordt.</li> <li>• Houdt steeds het einddoel in het oog.</li> </ul>	

7.	<p><b>Tijd en stress beheren:</b> Een efficiënt gedrag behouden in complexe situaties zelfs bij tijds- en werkdruk, bij tegenslag, teleurstelling of kritiek.</p>	<p><b>Doeltreffend beheren van zijn/haar tijd.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kent zijn/haar grenzen teneinde de termijn te respecteren.</li> <li>• Plant zijn/haar werk efficiënt onder tijdsdruk.</li> <li>• Tracht tijdverlies te vermijden.</li> <li>• Gaat door met doelmatig handelen onder tijdsdruk.</li> </ul>	<p><b>Stresssignalen herkennen en een gepaste houding aannemen teneinde hieraan te verhelpen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft kalm en sereen wanneer men onder druk komt te staan.</li> <li>• Controleert de eigen emoties bij stress.</li> <li>• Gaat op een gepaste manier om met verbale druk.</li> <li>• Gaat op een gepaste manier om met fysieke druk.</li> <li>• Neemt kritiek niet persoonlijk op en gaat door met werken op een constructieve manier.</li> <li>• Blijft de juiste beslissingen nemen in stresssituaties.</li> </ul>	<p><b>Zich persoonlijk aanpassen aan stresssituaties en maatregelen nemen met als doel de medewerkers te sparen en te beschermen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeert potentiële psychosociale risico's en neemt de nodige maatregelen.</li> <li>• Plant de werkzaamheden in functie van de capaciteiten, tijd en werklust van de medewerkers.</li> <li>• Formuleert duidelijke prioriteiten voor de medewerkers om stress te vermijden.</li> <li>• Herkent stresssignalen bij medewerkers en praat er met hen over teneinde een oplossing te bekomen.</li> <li>• Laat zich niet uit het lood slaan door negatieve emoties, tegenslagen ontgoochelingen of kritiek.</li> <li>• Kanaliseert frustraties of negatieve houdingen van collega's in een positieve richting.</li> </ul>	
----	---	---	--	--	--



8.	<p><b>Opvolgen van regels:</b> Zich houden aan de gedragsregels en aan de procedures die gelden in de school van de organisatie en de anderen aansporen om hetzelfde te doen.</p>	<p><b>De regels naleven.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respekteert de hiërarchische weg.</li> <li>• Draagt zorg voor zijn kledij en uitrusting.</li> <li>• Toont respect voor zijn oversten en collega's.</li> <li>• Voert de beslissingen uit die binnen het team of door de chef genomen zijn.</li> <li>• Respekteert de overeengekomen beloften en afspraken.</li> <li>• Past zich aan de regels aan, zelfs indien deze strijdig zijn met de persoonlijke wensen.</li> <li>• Neemt contact op met de hiërarchische overste wanneer men het niet eens is en argumenteert de reden hiervoor.</li> <li>• Past de gedragsregels en -codes toe betreffende de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk.</li> </ul>	<p><b>Doen naleven van de regels.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waakt erover dat de medewerkers een gedragsstijl aannemen in overeenstemming met de regels.</li> <li>• Neemt de nodige maatregelen in geval van het niet naleven van de regels.</li> </ul>	
----	---	---	---	--

9.	<p><b>Zichzelf ontwikkelen:</b> Ondernemen van acties om eigen competenties te vergroten of te verbeteren, om beter te presteren.</p>	<p><b>Zich een beeld vormen van zijn/haar houding en reacties in de omgang met anderen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt naar eigen sterktes en te verbeteren punten.</li> <li>• Staat open voor feedback van zowel meerderen als collega's.</li> <li>• Stelt zichzelf regelmatig in vraag om zijn competenties te verbeteren.</li> </ul>	<p><b>Acties ondernemen om zijn/haar kennis te vervolmaken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgt de vormingen die hem/haar worden aangeboden.</li> <li>• Neemt leerprioriteiten aan om zijn/haar loopbaan te ontwikkelen.</li> <li>• Identificeert de eigen ontwikkelingsbehoeften en onderneemt actie om eraan tegemoet te komen.</li> <li>• Neemt initiatieven om zijn kennis met betrekking tot de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk te verhogen en in de praktijk om te zetten.</li> </ul>		
10.	<p><b>Onafhankelijk handelen:</b> In staat zijn om bij gebrek aan speciale instructies of toezicht zijn /haar functie uit te oefenen en initiatief te tonen.</p>	<p><b>Blijk geven van een grote zelfstandigheid in zijn activiteiten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt initiatieven bij onverwachte omstandigheden.</li> <li>• Neemt de juiste beslissingen op het juiste moment bij afwezigheid van de chef.</li> <li>• Weet waar de verantwoordelijke naar toe wil en handelt ernaar.</li> <li>• Handelt op een zelfstandige en efficiënte manier in complexe situaties.</li> <li>• Anticipeert op wat gedaan moet worden.</li> </ul>			

<p><b>Onderhandelen:</b> De ideeën van de organisatie efficiënt verdedigen en de gemeenschappelijke doelen aanduiden om tot een consensus te komen. In de mogelijkheid zijn om op een positieve manier het beïnvloedingsproces te begeleiden.</p>	<p><b>Vlot onderhandelen met als doel een compromis te bereiken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelt in een constructieve sfeer (luistert, stelt vragen).</li> <li>• Stelt haalbare oplossingen voor om een compromis te bereiken.</li> <li>• Kent het standpunt van de dienst of het organisatiedeel met betrekking tot het gestelde probleem.</li> <li>• Gebruikt overtuigende argumenten om de vooropgestelde doelen te bereiken.</li> <li>• Leeft zich in de wereld van de gesprekspartners in.</li> </ul>	<p><b>Een onderhandelingsmethode aanwenden met als doel een akkoord te bereiken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert een open en vertrouwelijk klimaat.</li> <li>• Concentreert zich op het onderwerp en valt de persoon niet aan.</li> <li>• Combineert creativiteit en technische expertise om anderen te overtuigen.</li> <li>• Creëert een win-win situatie door op gevolgen te wijzen en alternatieven voor te stellen.</li> <li>• Herkent manipulaties bij onderhandelingen.</li> <li>• Combineert vasthoudendheid met tact om tot een akkoord te komen.</li> </ul>	
11.			

12.	<p><b>Service leveren:</b> Gericht zijn op een snelle, efficiënte en persoonlijke service aan interne en externe klanten. Alles doen om er voor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.</p>	<p><b>Op een adequate manier beantwoorden aan de uitgedrukte noden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert op een zelfstandige manier zijn/haar taken uit ten voordele van de klant.</li> <li>• Gebruikt op een correcte manier de geschikte technische middelen ten voordele van de klant.</li> <li>• Richt zich op het snel leveren van een gepersonaliseerde service aan de klanten.</li> <li>• Verwijst de klant door naar een collega of een andere dienst wanneer men het probleem niet alleen kan oplossen.</li> </ul>	<p><b>Een kwaliteitsvolle dienstverlening waarborgen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft oog voor het aspect “kwaliteit” bij de zijn /haar taken of zijn/haar dienstverleningen.</li> <li>• Onderneemt concrete acties om de problemen van klanten doeltreffend op te lossen.</li> <li>• Past, indien mogelijk, de planning, dienstverlening of het product aan om de klant verder te helpen.</li> <li>• Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen.</li> </ul>		
13.	<p><b>Communiceren:</b> In staat zijn ideeën en meningen met anderen uit te wisselen door gebruik te maken van duidelijke taal, gebaren of houdingen, met aanpassing van stijl en methode naargelang de situatie en het personeel.</p>	<p><b>Begrijpelijk uitwisselen van ideeën en opinies met de anderen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drukt zich verstaanbaar uit.</li> <li>• Laat de anderen zich uitdrukken.</li> <li>• Structureert zijn ideeën om de gewenste boodschap duidelijk over te brengen.</li> <li>• Verdedigt zijn mening op een kalme en overtuigende manier.</li> <li>• Herformuleert de boodschap wanneer deze door de anderen niet goed begrepen is.</li> <li>• Reageert op gepaste wijze op de gestelde vragen.</li> </ul>	<p><b>Communiceren met als doel het publiek te overtuigen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Past het niveau van zijn taal aan het publiek aan.</li> <li>• Weet om te gaan met stiltes en gebruikt ze doeltreffend.</li> <li>• Controleert of de andere hem goed begrepen heeft.</li> <li>• Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan.</li> </ul>		

<p><b>14. Opbouwen en onderhouden van relaties:</b> In staat zijn om relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden zowel binnen de organisatie als er buiten.</p>	<p><b>Gemakkelijk nieuwe contacten leggen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt zelf het initiatief om contact te leggen.</li> <li>• Legt de nodige contacten met sleutelpersonen uit andere diensten.</li> <li>• Komt overeen met personen van verschillende niveaus in de organisatie.</li> <li>• Vertegenwoordigt de dienst bij externe activiteiten (vergaderingen, seminars, ...).</li> </ul>	<p><b>Bestaande contacten onderhouden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhoudt de nodige contacten om bij te blijven met de evoluties binnen zijn/haar vakgebied.</li> <li>• Blijft op de hoogte van een groot aantal onderwerpen om erover mee te praten.</li> <li>• Behoudt de sociale contacten die wegens dienstnoodwendigheden (Vb. overplaatsingen, Ops, ...) dreigen te verdwijnen.</li> <li>• Deelt informatie en adviezen binnen "het eigen" netwerk.</li> <li>• Weet ook in moeilijke omstandigheden de contacten te behouden.</li> </ul>	<p><b>Een efficiënt professioneel netwerk uitbouwen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt mensen aan elkaar voor en brengt hen met elkaar in contact.</li> <li>• Spreekt experts aan om goed geïnformeerd te blijven.</li> <li>• Betrekt collega's in de eigen netwerken en motiveert hen om deze verder uit te bouwen.</li> <li>• Schakelt persoonlijke contacten in met het oog op steun.</li> <li>• Tracht constant zijn netwerken te verrijken.</li> <li>• Gebruikt zijn netwerken om de doelstellingen van Defensie beter te kunnen behalen.</li> </ul>	
--	--	---	--	--

15.	<p><b>Richting geven:</b> Richting geven aan het personeel onder zijn/haar verantwoordelijkheid in uitvoering van hun taken, door stijl en methode aan te passen in functie van het betrokken personeel en de situatie.</p>	<p><b>Richting geven aan het personeel onder zijn/haar direct bevel.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn/haar kwaliteiten als chef tonen door te voorzien, te bevelen en te controleren.</li> <li>• Neemt als chef snel beslissingen.</li> <li>• Geeft in alle omstandigheden duidelijke en precieze orders.</li> <li>• Decentraliseert en delegeert zijn/haar verantwoordelijkheden indien de situatie het vereist.</li> <li>• Steunt zijn/haar personeel.</li> <li>• Dwingt respect en gehoorzaamheid af.</li> </ul>	<p><b>De medewerkers sturen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft de medewerkers de nodige richtlijnen, suggesties en aanduidingen.</li> <li>• Treedt corrigerend op in functie van de te bereiken doelstellingen, te volgen procedures, de beschikbaar middelen en gemaakte afspraken.</li> <li>• Verdeelt de taken in functie van de competenties van de medewerkers.</li> <li>• Geeft haalbare, maar uitdagende doelstellingen aan de medewerkers.</li> <li>• Laat het team mee tot een beslissing komen en respecteert deze beslissing als chef.</li> <li>• Geeft richting aan de medewerkers in de manier waarop de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden.</li> </ul>	<p><b>Managen en beheren van de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt de strategie in actieplannen voor de organisatie.</li> <li>• Stelt het strategische plan in plaats, gericht op de objectieven van de organisatie.</li> <li>• Beheert het budget van de organisatie op een efficiënte manier.</li> <li>• Zoekt doelgerichte alternatieven om de organisatie beter te doen functioneren.</li> <li>• Situeert de organisatie in zijn socio-politieke omgeving.</li> <li>• Hecht belang aan de politieke processen binnen de organisatie.</li> </ul>	
-----	---	--	--	---	--

16.	<p><b>Het voorbeeld geven:</b> Vertegenwoordigen van de waarden, normen en regels van de organisatie, zich bewust zijn van de invloed van het eigen gedrag op anderen en ernaar handelend.</p>	<p><b>Kritisch zijn t.o.v. het eigen handelen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is zich bewust van de impact van het eigen gedrag op anderen.</li> <li>• Durft zichzelf in vraag te stellen.</li> <li>• Erkent 'eigen' fouten.</li> <li>• Maakt er werk van om persoonlijke zwakke punten te verbeteren.</li> </ul>	<p><b>Een voorbeeld zijn.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat zich bij beslissingen leiden door de organisatiewaarden.</li> <li>• Vertoont steeds gedrag dat door de organisatie aanvaard wordt.</li> <li>• Krijgt via het eigen gedrag respect van de anderen.</li> </ul>	<p><b>De visie van de organisatie verdedigen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiqueert een motiverende visie doorheen de hele organisatie.</li> <li>• Slaagt erin anderen achter de organisatievisie en -waarden te scharen.</li> <li>• Draagt de visie en de waarden uit buiten de organisatie.</li> <li>• Stelt acties die de organisatiewaarden weerspiegelen.</li> </ul>	
17.	<p><b>Anderen motiveren:</b> Anderen aanmoedigen een positieve instelling aan te nemen in de uitvoering van hun taak om zodoende de objectieven van de organisatie/groep te verwezenlijken.</p>	<p><b>De medewerkers motiveren.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkent de waarde van het werk van de medewerkers.</li> <li>• Apprecieert medewerkers naar hun juiste waarde.</li> <li>• Zegt duidelijk aan de medewerkers wat van hen wordt verwacht.</li> <li>• Draagt het enthousiasme en de werkhijver over op de collega's.</li> <li>• Moedigt de medewerkers aan om door te zetten.</li> <li>• Spoorde de medewerkers aan het beste van zichzelf te geven.</li> <li>• Betreft de medewerkers in de besluitvorming.</li> </ul>	<p><b>Waken over het bestaan van een productieve werkomgeving.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt rekening met de mening van de medewerkers bij de zorg voor de werkomgeving.</li> <li>• Creëert een sfeer waarin iedereen naar volle vermogen presteert.</li> <li>• Analyseert de gevolgen van slecht functioneren met de medewerkers.</li> <li>• Bevordert de zelfstandigheid van de medewerkers.</li> </ul>		

18.	<p><b>Conflicten beheeren:</b> Conflicten in de groep en de organisatie kunnen ontdekket. Anderen op hun gemak stellen, harmonie en consensus bevorderen door diplomatiek op te treden bij onenigheid en potentiële conflicten.</p>	<p><b>De eigen conflicten met de anderen beheersen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkt de mogelijke conflictsituaties op. Bereidt in geval van conflict de te nemen acties voor.</li> <li>• Probeert de conflicten op te lossen.</li> <li>• Vraagt bemiddeling van een derde indien hij/zij zelf niet in staat is om het conflict op te lossen.</li> </ul>	<p><b>Verzekeren van bemiddeling bij conflicten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herleidt conflicten tot hun ware proporties.</li> <li>• Analyseert de conflictsituatie in sereniteit en onpartijdigheid.</li> <li>• Identificeert de gevoelige punten en helpt ze weg te nemen.</li> <li>• Speelt de rol van bemiddelaar bij conflicten.</li> </ul>		
19.	<p><b>Bevorderen van de ontwikkeling van anderen:</b> De leden van de organisatie steunen bij het streven naar goede resultaten en bij hun ontplooiing in hun functie door hen te helpen bij het ontwikkelen van hun competenties.</p>	<p><b>Vaardigheden, kennis en ervaring in een werksituatie overbrengen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijst de medewerkers op tekortkomingen in het vervullen van hun functie.</li> <li>• Aanvaardt fouten van medewerkers met het oog op het leerproces.</li> <li>• Stelt een gepersonaliseerd verbeteringsprogramma op in functie van de zwakke punten van eenieder.</li> <li>• Identificeert de ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers.</li> <li>• Stelt vormingsplannen op voor de medewerkers en teams na analyse van de vormingsbehoefte.</li> <li>• Volgt en begeleidt de nieuwe medewerkers.</li> </ul>	<p><b>De medewerkers de mogelijkheid bieden tot het volgen van de nodige vormingen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoort het personeel aan om vormingen te volgen.</li> <li>• Nodigt het personeel uit om hun kennis te verruimen en geeft hen de middelen om zich te ontwikkelen.</li> </ul>		



20.	<p><b>Schriftelijk stellen:</b> Ideeën en meningen duidelijk kunnen weergeven in een gestructureerd document, in duidelijke taal, gebruik makend van een aangepaste terminologie en met correcte spelling en grammatica.</p>	<p><b>Correct en begrijpbaar schrijven.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanteert een correcte spelling.</li> <li>• Schrijft teksten volgens de afspraken van de organisatie met betrekking tot het schriftelijk stellen.</li> </ul>	<p><b>Structuur aanbrengen in teksten en de schrijfstijl aan de situatie aanpassen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruikt een taal die aan de lezers is aangepast.</li> <li>• Maakt een heldere, correcte en leesbare synthese van een complexe situatie.</li> <li>• Drukt zijn/haar boodschap uit via een vlot taalgebruik.</li> </ul>		
21.	<p><b>Beheer van informatie:</b> Een grote informatiestroom beheersen, begrijpen, behandelen, analyseren en integreren in de uitvoering van de functie.</p>	<p><b>Verzamelen en begrijpen van informatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrijpt de eenvoudige instructies en orders die hij/zij ontvangen heeft.</li> <li>• Vraagt indien nodig verdere informatie voor de uitvoering van zijn/haar werk.</li> <li>• Klasseert de binnenkomende informatie volgens belangrijkheid.</li> <li>• Haalt relevante informatie uit documentatie.</li> <li>• Richt zich tot de geschikte kanalen om specifieke informatie te verkrijgen.</li> </ul>	<p><b>Behandelen en ordenen van informatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behandelt gestructureerde informatie binnen een gesteld tijdsbestek.</li> <li>• Behandelt informatie volgens de richtlijnen en geldende procedures.</li> <li>• Gaat de juistheid na van de ontvangen informatie en vraagt aanvullende informatie indien nodig.</li> <li>• Structureert en klasseert informatie om deze door te sturen naar de juiste bestemmingen.</li> <li>• Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie.</li> </ul>	<p><b>Analyseren, samenvatten en integreren van informatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controleert de informatie en ontdekt de zwakke plekken of mogelijke fouten.</li> <li>• Analyseert de relevantie en samenhang van de ontvangen informatie.</li> <li>• Identificeert de belangrijkste informatie voor de uitvoering van de opdracht.</li> <li>• Ontleedt de richtlijnen en nieuwe procedures om het belangrijkste ervan door te geven aan anderen.</li> <li>• Ontwikkelt een synthesegeest.</li> <li>• Integreert nieuwe informatie in de geldende richtlijnen en procedures.</li> </ul>	

22.	<p><b>Inzicht hebben in de organisatie:</b> De nodige kennis en ervaring hebben met betrekking tot de verschillende onderdelen van de organisatie. Bij het ontwikkelen van nieuwe strategieën en plannen rekening houden met de betrokken organisatieonderdelen.</p>	<p><b>Zijn functie situeren in het kader van de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet welke producten en diensten het eigen organisatieonderdeel levert.</li> <li>• Kent de organisatieonderdelen waarmee men, vanwege de eigen functie, samenwerkt.</li> <li>• Kent de invloed van de eigen entiteit op de algemene werking van de organisatie.</li> <li>• Gebruikt alle aanwezige expertise binnen het eigen organisatieonderdeel.</li> </ul>	<p><b>Verbanden leggen tussen de verschillende onderdelen van de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt rekening met de impact van zijn advies op andere organisatieonderdelen.</li> <li>• Kan bij een probleem weergeven welke de betrokken organisatieonderdelen zijn binnen Defensie.</li> <li>• Weet voor het oplossen van problemen de expertise te vinden buiten het eigen organisatieonderdeel.</li> <li>• Schat de gevolgen van een actie op de organisatie in.</li> <li>• Zoekt samenwerking met andere organisatieonderdelen.</li> </ul>	<p><b>Anticiperen op veranderingen in de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorziet de behoeften, belangen of verwachtingen van buiten het organisatieonderdeel en handelt ernaar.</li> <li>• Houdt rekening met de impact van externe invloeden op de werking van het eigen organisatieonderdeel.</li> </ul>	
-----	--	--	---	---	--

23.	<p><b>Visie tonen:</b> Een (lange termijn-) visie hebben. Een breed perspectief hebben, uiteenlopende mogelijkheden in gedachten houden bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor de organisatie of het organisatieonderdeel. Feiten in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.</p>	<p><b>Operationele taken en problemen in een ruimere context plaatsen in functie van de eigen rol binnen de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft een positieve inbreng op het nastreven van doelen.</li> <li>• Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en concentreert zich op de hoofdlijnen en het beleid op middellange termijn.</li> <li>• Bekijkt feiten vanop een afstand en plaatst ze in een ruimere context en in een perspectief op middellange termijn.</li> <li>• Schat de consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in.</li> </ul>	<p><b>Meerdere factoren (maatschappelijke, technische, ...) in een breder perspectief plaatsen bij zijn/haar benadering, rekening houdend met mogelijke verbeteringstrajecten.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt kritisch en zelfstandig.</li> <li>• Gaat de ontwikkeling van nieuwe concepten door de medewerkers na.</li> <li>• Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden.</li> <li>• Denkt specialiteit-overschrijvend.</li> <li>• Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn.</li> <li>• Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/specialiteit.</li> <li>• Anticipeert op wat er in de toekomst kan gevraagd worden.</li> </ul>	<p><b>Adviezen, beslissingen en initiatieven in de ruimere organisatiecontext/beleidscontext kaderen met als doel resultaten op lange termijn te bekomen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt een visie die kadert in de evolutie van de organisatie.</li> <li>• Integreert de diverse aspecten van de organisatie in een coherente visie.</li> <li>• Houdt rekening met het strategische belang van de sociale, politieke en economische realiteit.</li> <li>• Vertaalt de missie en de visie in een doeltreffende strategie.</li> <li>• Begrijpt hoe Defensie gepercipieerd wordt door andere groepen, spelers, de media, ... om initiatieven te nemen of aanbevelingen te formuleren.</li> </ul>	
-----	---	--	---	---	--

<p>24.</p> <p><b>Deelnemen aan verandering:</b> Manier van denken en handelen door de aanvaarding en/of voorstelling van nieuwe en originele ideeën in het kader van een niet-conventionele benadering.</p>	<p><b>Een positieve houding aannemen ten aanzien van veranderingen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvaardt verandering.</li> <li>• Kan op een andere dan de gebruikelijke manier naar veranderingen kijken.</li> <li>• Neemt niet alles voor vanzelfsprekend aan.</li> </ul>	<p><b>Spontaan actie nemen tot verandering.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het probleem op te lossen.</li> <li>• Moedigt mensen aan om met hun ideeën voor verandering naar buiten te komen.</li> <li>• Kan met alternatieve ideeën en oplossingen voor de dag komen met het oog op verandering.</li> <li>• Denk na over de kennis, de beheersing en de bewaking van de risico's verbonden aan veiligheid, gezondheid en welzijn en is in staat om dit in het kader van verandering concreet te maken.</li> </ul>	<p><b>Innoveren.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt originele ideeën voor in zijn/haar expertisedomein.</li> <li>• Benadert een probleem vanuit een totaal nieuw gedachtekader.</li> <li>• Vertaalt ideeën van anderen in een nieuwe manier van denken.</li> </ul>	<p><b>Conceptualiseren.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt een verscheidenheid van informatie in een project voor de organisatie.</li> <li>• Overweegt verschillende alternatieven binnen de huidige processen.</li> <li>• Stelt oplossingen voor gebaseerd op een theoretisch kader.</li> <li>• Kan abstract denken op basis van concrete situaties.</li> </ul>
---	--	--	--	---

Gezien om te worden gevoegd bij Ons besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

FILIP

Van Koningswege:  
De Minister van Defensie,

D. REYNDERS

Annexe 2 à l'arrêté royal du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires

### TABLEAU FIXANT LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES GÉNÉRIQUES PAR NIVEAU, ET LEURS INDICATEURS DE COMPORTEMENT

LE TABLEAU CI-DESSOUS REPREND LES 5 COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES GÉNÉRIQUES.

N°	Compétences comportementales génériques	Indicateurs de comportement	
		Niveau 1	Niveau 2
1.	<p><b>Collaborer:</b> Être à même de travailler en commun pour atteindre les objectifs, tant avec ses subordonnés qu'avec ses collègues et ses supérieurs</p>	<p><b>Collaborer de manière constructive.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait preuve d'esprit d'équipe.</li> <li>• Coopère sans réticence.</li> <li>• Est ouvert aux idées des autres.</li> <li>• Participe activement aux travaux du groupe.</li> </ul>	<p><b>Offrir la possibilité de participer à la prise de décision.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourage la participation de chacun.</li> <li>• Partage spontanément connaissances et informations.</li> <li>• Propose des initiatives.</li> <li>• Favorise les échanges d'idées.</li> </ul>
2.	<p><b>Être flexible:</b> Être à même de s'adapter à des changements de situation en restant ouvert aux suggestions et idées nouvelles.</p>	<p><b>S'adapter facilement aux changements de situation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécute des tâches nouvelles.</li> <li>• Exécute une mission supplémentaire si les circonstances l'exigent.</li> <li>• Réagit aux problèmes imprévisibles, des priorités et des problèmes inattendus.</li> <li>• Adapte sa méthode de travail aux contraintes de temps, aux demandes ou besoins urgents.</li> </ul>	<p><b>Rester efficace en s'adaptant aux changements de son environnement.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipe les changements possibles.</li> <li>• Adapte son point de vue en fonction des circonstances changeantes.</li> <li>• Modifie son emploi du temps et son calendrier en fonction des changements de priorités et problèmes urgents.</li> </ul>

3.	<p><b>Respecter les autres:</b> Respecter le principe d'équivalence des individus indépendamment de leur sexe, origine, âge, conception de la vie, orientation sexuelle ou caractéristiques physiques. Travailler dans un climat d'égalité de traitement.</p>	<p><b>Comprendre et accepter les différences entre personnes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient compte des caractéristiques des autres.</li> <li>• Traite les autres avec respect.</li> <li>• Fait preuve d'empathie envers les autres.</li> </ul>	<p><b>Utiliser la diversité comme un atout.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'équivalence et la tolérance dans l'organisation.</li> <li>• Souligne l'importance de la valeur ajoutée de la diversité.</li> <li>• Prend des mesures en cas de comportement intolérant.</li> </ul>
4.	<p><b>Faire preuve de loyauté envers l'organisation:</b> Se montrer attaché à son métier et à l'organisation et en défendre les intérêts auprès des autres en adoptant un comportement conforme à la culture, aux besoins, aux priorités et aux objectifs de l'organisation.</p>	<p><b>Adopter un comportement conforme à la culture et aux besoins de l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait preuve d'intérêt pour l'organisation.</li> <li>• Décrit l'organisation positivement tout en restant honnête.</li> <li>• Relativise les critiques à l'égard de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>Faire primer les intérêts de l'organisation sur ses intérêts personnels.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait de la publicité pour l'organisation et soigne les relations publiques d'une manière transparente, positive et convaincante.</li> <li>• Se montre impliqué pour l'organisation et la profession de militaire.</li> <li>• Recherche l'information pour réfuter, où cela est possible, les critiques sur l'organisation.</li> </ul>
5.	<p><b>Agir de manière intègre:</b> Respecter des normes éthiques dans ses activités personnelles et professionnelles.</p>	<p><b>Appliquer le code éthique et de déontologie de l'organisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reste honnête en toutes circonstances, même en cas de difficulté.</li> <li>• Respecte le caractère confidentiel des informations qui lui sont confiées.</li> <li>• Reste honnête dans ses avis et évaluations.</li> <li>• Agit de manière correcte, respectueuse et éthique même sous une grande pression externe.</li> <li>• Assume la responsabilité de ses actes.</li> </ul>	<p><i>Sans objet</i></p>

Vu pour être annexé à Notre arrêté du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires.

PHILIPPE

Par le Roi:  
Le Ministre de la Défense,

D. REYNERS

Bijlage 2 bij het koninklijk besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

### TABEL TOT VASTSTELLING VAN DE GENERIEKE GEDRAGSCOMPETENTIES PER NIVEAU, EN HUN GEDRAGSINDICATOREN

ONDERSTAANDE TABEL HERNEEMT DE 5 GENERIEKE GEDRAGSCOMPETENTIES.

Nr	Generieke gedragscompetenties	Gedragsindicatoren	
		Niveau 1	Niveau 2
1.	<p><b>Samenwerken:</b> In staat zijn om samen te werken, zowel met medewerkers als met collega's en meerderen om objectieven te bereiken.</p>	<p><b>Op een constructieve manier samenwerken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft blijk van groepsgeest.</li> <li>• Werkt samen zonder terughoudendheid.</li> <li>• Staat open voor de ideeën van anderen.</li> <li>• Neemt actief deel aan het werk van de groep.</li> </ul>	<p><b>De mogelijkheid bieden om deel te nemen aan de besluitvorming.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moedigt de deelname van eenieder aan.</li> <li>• Deelt spontaan kennis en informatie.</li> <li>• Stelt initiatieven voor.</li> <li>• Moedigt gedachte-uitwisselingen aan.</li> </ul>
2.	<p><b>Flexibel zijn:</b> Zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en open blijven staan voor suggesties en nieuwe ideeën.</p>	<p><b>Zich gemakkelijk aanpassen aan veranderende omstandigheden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert nieuwe taken uit.</li> <li>• Voert een bijkomende opdracht uit als de omstandigheden daar om vragen.</li> <li>• Reageert op onverwachte problemen.</li> <li>• Past zijn werkwijze aan in functie van tijdsdruk, dringende vragen of behoeften.</li> </ul>	<p><b>Doelmatig blijven door zich aan te passen aan de veranderende omgeving.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipeert op mogelijke veranderingen.</li> <li>• Past zijn standpunt aan in functie van wijzigende omstandigheden.</li> <li>• Verandert zijn agenda en planning in functie van gewijzigde prioriteiten en dringende problemen.</li> </ul>

3.	<p><b>Respecteren van anderen:</b> Respecteren van de gelijkwaardigheid van iedereen ongeacht geslacht, afkomst, leeftijd, levensvisie, geaardheid of fysieke eigenschappen. Werken in een sfeer van gelijke behandeling.</p>	<p><b>De verschillen tussen personen begrijpen en aanvaarden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt rekening met de eigenschappen van de anderen.</li> <li>• Behandelt de anderen met respect.</li> <li>• Geeft blij van empathie naar de anderen toe.</li> </ul>	<p><b>Diversiteit gebruiken als troef.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevordert gelijkwaardigheid en tolerantie in de organisatie.</li> <li>• Wijst op de meerwaarde van diversiteit.</li> <li>• Neemt maatregelen bij intolerant gedrag.</li> </ul>
4.	<p><b>Organisatieloyaliteit tonen:</b> Zich verbonden tonen met zijn beroep en de organisatie en de belangen ervan verdedigen bij anderen door een gedrag aan te nemen passend bij de cultuur, behoeften, prioriteiten en doelen van de organisatie.</p>	<p><b>Het eigen gedrag in lijn brengen met de cultuur en de behoeften van de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toont belangstelling voor de organisatie.</li> <li>• Stelt de organisatie in een positief maar eerlijk daglicht.</li> <li>• Weet kritiek op de organisatie te relativeren.</li> </ul>	<p><b>Belangen van de organisatie laten primeren op persoonlijke belangen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt publiciteit voor de organisatie en verzorgt de PR op transparante, positieve en overtuigende wijze.</li> <li>• Toont betrokkenheid met de organisatie en met het beroep van militair.</li> <li>• Zoekt informatie op om waar mogelijk kritiek op de organisatie te weerleggen.</li> </ul>
5.	<p><b>Integer handelen:</b> Respecteren van ethische normen zowel in de persoonlijke als in de professionele activiteiten.</p>	<p><b>Toepassen van de ethos en de deontologische code van de organisatie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft eerlijk in alle omstandigheden, zelfs in geval van moeilijkheden.</li> <li>• Respecteert het vrouwelijk karakter van de hem toevertrouwde informatie.</li> <li>• Geeft een eerlijk advies.</li> <li>• Handelt correct, respectvol en ethisch zelfs in situaties waar een grote externe druk wordt uitgeoefend.</li> <li>• Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Zonder voorwerp</i></p>

Gezien om te worden gevoegd bij Ons besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

FILIP

Van Koningswege:  
De Minister van Defensie,

D. REYNERS



Annexe 3 à l'arrêté royal du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires

**COMPETENCES COMPORTEMENTALES A EVALUER DANS LE CADRE  
DE L'EVALUATION DE POTENTIEL, PAR GROUPE**

<b>Groupes</b>		<b>Compétences comportementales</b>	
<b>1 et 2</b>	<b>3 à 10</b>	<b>N°</b>	
	x	1.	Penser en vue de rechercher des solutions
	x	2.	Fixer des objectifs
	x	3.	Prendre des décisions
x	x	4.	Organiser
x	x	6.	Etre orienté vers les résultats
	x	7.	Gérer le temps et le stress
x	x	8.	Suivre les règles
	x	9.	Se développer
x		10.	Travailler de manière autonome
	x	11.	Négocier
	x	13.	Communiquer
	x	14.	Etablir et entretenir des relations
x	x	15.	Diriger
	x	16.	Montrer l'exemple
x	x	17.	Motiver les autres
	x	18.	Gérer les conflits
x	x	19.	Favoriser le développement des autres
x	x	21.	Gérer l'information
	x	22.	Comprendre l'organisation
	x	23.	Démontrer une vision
	x	24.	Participer au changement
<b>Groupes</b>		<b>Compétences comportementales génériques</b>	
<b>1 et 2</b>	<b>3 à 10</b>	<b>N°</b>	
x	x	1.	Collaborer
x	x	2.	Etre flexible
x	x	3.	Respecter les autres
x	x	4.	Faire preuve de loyauté envers l'organisation

Vu pour être annexé à Notre arrêté du 20 février 2019 relatif à l'évaluation professionnelle des militaires.

PHILIPPE

Par le Roi:  
Le Ministre de la Défense,

D. REYNDERS

Bijlage 3 bij het koninklijk besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

**TE EVALUEREN GEDRAGSCOMPETENTIES IN HET KADER  
VAN DE EVALUATIE VAN HET POTENTIEEL, PER GROEP**

Groepen		Gedragcompetenties	
1 en 2	3 tot 10	Nr	
	x	1.	Oplossingsgericht denken
	x	2.	Doelen stellen
	x	3.	Beslissingen nemen
x	x	4.	Organiseren
x	x	6.	Resultaatgericht handelen
	x	7.	Tijd en stress beheren
x	x	8.	Opvolgen van regels
	x	9.	Zichzelf ontwikkelen
x		10.	Onafhankelijk handelen
	x	11.	Onderhandelen
	x	13.	Communiceren
	x	14.	Opbouwen en onderhouden van relaties
x	x	15.	Richting geven
	x	16.	Het voorbeeld geven
x	x	17.	Anderen motiveren
	x	18.	Conflicten beheren
x	x	19.	Bevorderen van de ontwikkeling van anderen
x	x	21.	Beheer van informatie
	x	22.	Inzicht hebben in de organisatie
	x	23.	Visie tonen
	x	24.	Deelnemen aan verandering
Groepen		Generieke gedragcompetenties	
1 en 2	3 tot 10	Nr	
x	x	1.	Samenwerken
x	x	2.	Flexibel zijn
x	x	3.	Respecteren van anderen
x	x	4.	Organisatieloyaliteit tonen

Gezien om te worden gevoegd bij Ons besluit van 20 februari 2019 betreffende de professionele evaluatie van de militairen.

FILIP

Van Koningswege:  
De Minister van Defensie,

D. REYNDERS