

104 年度 考試院

法國、比利時、歐盟

參訪報告

報告人：伍錦霖 邱華君 呂理正
熊忠勇 卞亞珍 莊家琪
中華民國104年12月

目 次

第一章	前言	1
第一節	參訪緣起.....	1
第二節	行程紀要.....	2
第二章	法國文官制度.....	4
第一節	法國文官體制.....	4
第二節	公務員考選制度.....	15
第三節	公務員培訓制度.....	24
第三章	比利時文官制度.....	34
第一節	比利時文官體制.....	34
第二節	公務員考選制度.....	42
第三節	公務員培訓制度.....	48
第四章	歐盟文官制度.....	61
第一節	歐盟文官體制.....	61
第二節	公務員考選制度.....	69
第三節	公務員培訓制度.....	77
第五章	參訪心得與建議.....	84
第一節	考選制度方面.....	84
第二節	培訓制度方面.....	89
第三節	結語.....	93
參考文獻	94
附錄一：參訪團成員名單	99
附錄二：參訪議題	100
附錄三：座談紀要	105
拜會比利時聯邦行政學院座談紀要	105

拜會歐洲行政學校、歐盟人事遴選局、歐盟執委會人力 資源及安全總署座談紀要	108
拜會法國公共管理與經濟發展中心座談紀要	112
拜會法國行政暨公職總處座談紀要	114
拜會法國國家行政學院座談紀要	118
拜會法國分權暨公職部座談紀要	122
附錄四：參訪座談簡報資料	126
附錄五：參訪照片	215

機關（構）名稱對照表

中譯名稱	原文全稱	原文簡稱
法國		
行政暨公職總處	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique	DGAFP
公共管理與經濟發展中心	Institut de la gestion publique et du développement économique	IGPDE
國家行政學院	l'Ecole Nationale d'Administration	ENA
區域行政學院	Institut Régional d'Administration	IRA
比利時		
聯邦人事暨組織部	Federal Public Service Personnel and Organisation	FPS P&O
聯邦人事遴選局	Selection Office of the Federal Administration	SELOR
聯邦行政訓練學院	Training Institute of the Federal Administration	TIFA
歐盟		
歐洲行政學校	European School of Administration	EUSA
歐盟人事遴選局	European Personnel Selection Office	EPSO
歐盟執委會人力資源及安全總署	European Commission Directorate-General Human Resources and Security	DGHR

第一章 前言

第一節 參訪緣起

隨著全球化時代的來臨，我國政治、經濟、文化、社會受到前所未有的衝擊及挑戰。政府在思考如何融入國際社會或全球治理體系的同時，如何重建國家的治理能力，備受各界關注。考試院為我國最高人事主管機關，對於文官體制的整建，一直不遺餘力。考試院第 12 屆施政綱領之願景，在於建構現代化文官體系、打造高效能政府、增進人民福祉、提升國家競爭力、貫徹五權憲法精神及強化教考訓用運作系統。而為配合當前政府治理環境的變化，本（104）年 8 月 13 日考試院第 12 屆第 48 次會議，通過「考試院第 12 屆施政綱領之行動方案」及「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案」，期能建構並引領新世代國家考試與文官制度之發展，回應人民期望。

為瞭解歐盟人事遴選政策、比利時公務人員考試及訓練發展趨勢、法國公務人員考試改革內容、職系簡併成效、考試方法、應考人權益以及高級文官遴選訓練、人才資料庫建置等情形，爰規劃本年 9 月 18 日參訪法國、比利時及歐盟，冀藉他國文官制度之實施經驗，配合我國國情需要，強化我國文官考選及培訓機制。

第二節 行程紀要

本次參訪之拜會機關，主要為法國、比利時及歐盟相關考選暨培訓業務機關（構）。行程安排部分，特別感謝我國駐法國代表處及駐歐盟兼駐比利時代表處的聯繫與安排，使參訪行程順利圓滿。除整理資料和拜會台商、僑社外，其他參訪機關及行程安排如下：

- 一、9月21日（星期一）上午10時30分，拜會我國駐法國代表處，張代表銘忠率副代表及各組組長與會，並由其親自簡報，針對我國與法國外交關係、法國之政治經濟情勢分析，以及法國公務人力培訓制度交換意見。會後並餐敘至下午2時30分。
- 二、9月22日（星期二）上午12時至下午2時30分，與我國駐歐盟兼駐比利時代表處董代表國猷及副代表、組長等5人進行座談並會餐，與董代表等人就比利時及歐盟推動相關經濟文化外交活動交換意見。
- 三、9月22日（星期二）下午3時，拜會比利時聯邦行政訓練學院（TIFA）院長 Sandra SCHILLEMANS，就比利時的文官培訓機制交換意見。
- 四、9月22日（星期二）下午5時，拜會歐洲行政學校（EUSA）校長 David WALKER、歐盟人事遴選局（EPSO）處長 Sari LEHKONEN 及歐盟執委會人力資源及安全總署（DGHR）職業生涯司長 Christian LEVASSEUR，針對歐盟人員的遴選及訓練等議題進行座談。
- 五、9月23日（星期三）上午10時30分，拜會法國公共管理與經濟發展中心（IGPDE）學務處長 Isabelle ROUSSEL，就該中心主要負責之在職訓練及終身學習等事項交換意見。
- 六、9月24日（星期四）上午10時，拜會法國行政暨公職總處（DGAFP）人力資源政策部門副主管 Géraldine ACHARD

BAYLE，對於法國公職體系及其人員的進用與培訓，進行深入的討論。

七、9月24日(星期四)下午3時，拜會法國國家行政學院(ENA)院長Nathalie LOISEAU，就法國高階文官之招考與培育等議題進行晤談。

八、9月24日(星期四)下午5時，拜會法國分權暨公職部(Ministère de la Décentralisation et de la Fonction publique)部長Marylise LEBRANCHU，針對全球化及資訊科技的快速發展，對高階文官考選與培訓的影響與衝擊等議題，廣泛交換意見。

九、9月25日(星期五)上午7時30分，參訪結束搭機返國。

第二章 法國文官制度

第一節 法國文官體制

壹、文官體制簡介

一、公務員分類

法國現行公務員制度之創建，始於二次世界大戰後，戴高樂（Charles de Gaulle）將軍主持之臨時政府有鑑於公務員素質不佳、行政效率低落等問題，成立文官改革委員會進行改革，1945年10月9日發布政令成立公職處（Direction de la Fonction Publique），1946年10月19日制定公布第一部有關公務員身分之法律《公務員一般身分法》¹，統一公務員基本法制，奠定公務員制度之基石²。

70年代中後期，地方政府改革浪潮席捲全球，亦促使法國政府改變傳統中央集權體制，於1982年通過《市鎮、省與大區權力與自由法》³，揭開地方分權改革序幕⁴。地方分權改革於公務員制度之體現，即為人事管理的分權下授，地方政府對地方公務員之考選、任用、管理、培訓等，具高度自主權。配合地方分權政策，公務員制度亦進行結構性改革，將公務員體系區分為國家公務員（fonction publique d'Etat）、地方公務員（fonction publique territoriale）及醫療體系公務員（fonction publique hospitalière）三大類。1983年通過《公務員權利與義務法》⁵，就三大類人員之身分保障、權利與義務為一般性規定，續於1984年至1986年間通過《國家公務員身分法》⁶、《地方公務員

¹ 法律名稱原文為 Loi n° 46-2294 du 19 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires。

² 許南雄，《各國人事制度－比較人事制度》（第15版），臺北：商鼎，2014，頁138、139、144。

³ 法律名稱原文為 Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions。

⁴ 劉士仪，〈立足統一，邁向分權：法國地方分權制度的嬗變與前瞻〉，《東吳政治學報》，第25卷第2期，2007，頁66-67。

⁵ 法律名稱原文為 Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors。

⁶ 法律名稱原文為 Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat。

身分法》⁷、《醫療公務員身分法》⁸，分就三大類人員為特別規範。此三大體系公務員分由 3 個不相隸屬之行政部門負責管理⁹。

國家公務員係指任職於中央部會及其派出機關之公務員，由分權暨公職部 (Ministère de la Décentralisation et de la Fonction publique) 負責管理，計 2,373,183 人，其中文職人員計 2,068,893 人（含約 90 萬名教師），軍職人員計 304,290 人，占全體公務員 44.2%；地方公務員係於大區、省及市鎮政府任職之公務員，由內政部 (Ministère de l'Intérieur) 負責管理，計 1,862,419 人，占全體公務員 34.7%；醫療體系公務員係指任職於公立醫療院所、公立養老院、兒童社會救助機構、身心障礙人員社會救助機構及更生保護安置中心等之公務員¹⁰，由社會事務、衛生暨婦女權利部 (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes) 負責管理，計 1,136,973 人，占全體公務員 21.2%。上開三大體系公務員總計 5,372,575 人，約占法國總就業人數 20%¹¹。

法國公務員除為前述分類外，並依工作專業內涵區分類別。國家公務員及醫療體系公務員稱之為職系 (corps)，地方公務員則稱為職務框架 (cadres d'emplois)。每一職系或職務框架均訂有相對應之章程，就該職系或職務框架工作內容、任職資格條件、取得任用資格方式、職等職級、薪資俸級、職責、陞遷發展機會等均有詳細規範。過去國家公務員之職系曾高達 1,700 個，而為提高人員之機動性，降低職系間之藩籬，俾使人事管理更為靈活，爰進行職系精簡。職系精簡方式有採裁撤方式者，亦有採整併方式者。部分職系工作隨時代演進

⁷ 法律名稱原文為 Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale。

⁸ 法律名稱原文為 Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière。

⁹ 公務人員保障暨培訓委員會，《95 年度赴法國研習及參訪報告》，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，2006，頁 63-67。

¹⁰ 公立醫療機構之醫療人員（醫師、生物學家、藥劑師和齒顎矯正師）非屬醫療體系公務員。

¹¹ 統計基準日為 2012 年 12 月 31 日，資料來源：DGAEP，〈The French Civil Service Key Figures for 2014, ANNUAL REPORT〉，2014。

已無存在必要，於該職系最後一名公務員退休後，即予裁撤。職系整併分兩階段進行。第一階段係就同一部會中，工作內容、性質、陞遷發展機會等均相近之職系予以合併。這些職系因原章程規定內容即相似，故職系整併後尚不致影響人員權益。第二階段則為跨部會職系之整併，須先制定統一之公務員管理規範，再進行職系整併。行政類職系因工作性質相近，故整併較易，技術類職系之整併則較困難。目前國家公務員僅餘 340 個職系。至於地方公務員部分，因地方公務員體系創建較晚，故制度設計初始即以精簡為原則，計有 55 個職務框架，分屬於 8 類職種（*filières*）。

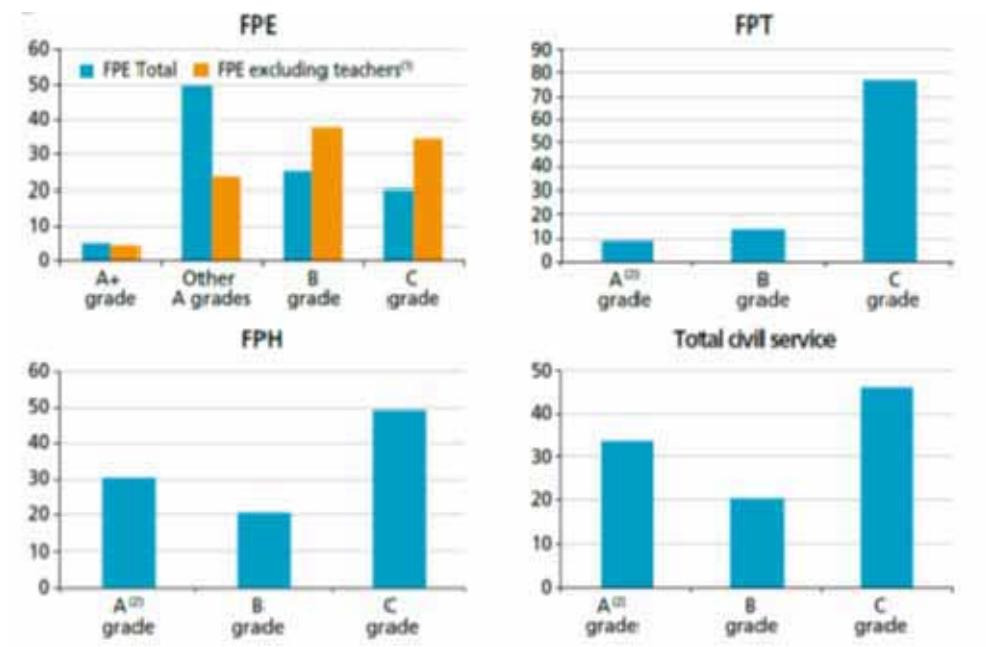
另依職責程度及所需資格條件，法國公務員復分為 A 類（*catégorie A*）、B 類（*catégorie B*）及 C 類（*catégorie C*）三層級。A 類公務員，負責政策研究、規劃、管理及溝通協調工作；B 類公務員，負責政策實際執行；C 類公務員，負責一般勤務執行之基礎工作¹²。此外，A 類中尚可再區分出 A⁺類¹³。據統計，A 類公務員占全體公務員 34%，B 類公務員占全體公務員 20%，C 類公務員占全體公務員 46%。如以三大體系分別觀之，國家公務員中，A⁺類占 5%，A 類（不含 A⁺類）占 50%¹⁴，B 類占 25%，C 類占 20%；地方公務員中，A 類占 9%，B 類占 14%，C 類占 77%；醫療體系公務員中，A 類占 30%，B 類占 20%，C 類占 50%¹⁵。

¹² 法國公務員原尚有 D 類，然因其工作性質與 C 類相近，爰於 1992 年取消此分類，歸入 C 類。

¹³ A⁺類並非法定分類，實務上通常係指 A 類中職責程度較高之職務。

¹⁴ 國家公務員 A 類比率較高，係因教師多屬 A 類。

¹⁵ 同註 11。



FPE：國家公務員

FPT：地方公務員

FPH：醫療體系公務員

圖 1：各類別公務員人數比率（%）（2012 年）

資料來源：DGAFP，〈The French Civil Service Key Figures for 2014〉，2014。

二、高階公務員¹⁶

法國對高階公務員（encadrement supérieur）並無一法定明確定義，實務上，所謂高階公務員係指其職責程度已超越 A 類之公務員，包括國家行政學院、巴黎綜合理工學校畢業生所得任職之職系職務人員，以及公共衛生醫療督察官、警察官、公立醫療機構主管、地方政府官員、巴黎市行政官員等。

高階公務員之業務類別和任務各有不同。部分高階公務員之任務定義明確，例如司法人員、督察、副省長（sous-préfet）¹⁷等，部分高階公務員之任務則較廣泛，例如行政管理人員（administrateur civil）之職系章程即規定，其居於領導、管理、控管職位，負有研擬、評估、推動公共政策及管理、協調各部門之任務。

高階公務員所任職位可能為辦公室副主任、辦公室主任、專案負

¹⁶ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/encadrement-superieur> (2015/11/2)。

¹⁷ 或譯為專區區長。

責人、副處長或地方行政機關管理職等。業務領域主要類別有法律、預算、人力資源、公共政策和社會活動等。理工領域高階公務員初期擔任技術性職務，隨職涯發展，亦可能成為高層管理職。

高階公務員之招聘方式計有考試、內部晉升及軍職轉任三種。考試部分包括公務員訓練學校考試，例如國家行政學院、巴黎綜合理工學校、高等師範學校、國家高等警察學校、國家司法官學院、國立地方研究院、國立公共衛生高等研究學院，以及其他理工特別學院等；此外，各部會亦可直接招聘，例如地區審計院參事直接招聘、外交部東方事務參事對內及對外招聘、國民議會及參議院執行長招聘等。

內部晉升方面，依據《國家公務員身分法》第 26 條規定，部分職務得不經國家考試授予，而是透過內部專業考試或能力登記方式。此一規定使 A 類公務員得以不經考試逕由行政專員（attaché d'administration）晉升為高階公務員，如行政管理人員，每年約 25 至 30 個名額。而在司法人員部分亦有類似規定，國家、地方或醫療體系公務員，任 A 類公務員實際服務達 10 年以上，每年約 10 個名額，得以任行政法院法官（評事等級）。此外，副省長之進用亦有 3 種途徑：一部分保留給內政部 A 類公務員，另一部分開放給內政部以外所有 A 類公務員，最後一部分留給 35 歲以上非公務員，總計每年約有 15 個名額。

軍職轉任部分，法國軍職人員符合一定資歷即可依法申請轉任高階公務員。申請須通過由行政暨公職總處（Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, DGAFP）及用人機關代表組成之評審委員會評選，其後尚須經試用 1 年，始得正式轉任文職。

中央政府高階公務員以行政管理人員職系人數為最，2012 年 12 月 31 日總計 2,570 人，以財政經濟部、內政部及社會局任職人數最多，其中 28% 為女性。而國家行政學院畢業者占 59 %¹⁸。

¹⁸ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/definition> (2015/11/2)。

貳、近十年招聘政策改革重點—公務人力多元化

法國公務人力依招聘管道可分為經公開競爭考試任用，以及非經公開競爭考試任用兩大類。非經公開競爭考試任用包括以政治任命者、約聘人員以及部分公務員。政治任命者，係以經部長會議 (Conseil des ministres) 通過且經總統簽署之法令任命，均為高階領導職務 (cadres dirigeants)，例如總理府秘書長 (secrétaire général du gouvernement)、部會秘書長 (secrétaires généraux)、省長 (préfets)、大使 (ambassadeurs) 等。政府可任命具公務員資格者，亦可任命不具公務員資格者，惟不因此而取得公務員資格。這些任命仍以專長是否符合職務需求為主要考量，僅少數敏感性職務始考量其政黨傾向。政治任命者，任期約 4 年至 5 年，若未獲續任，如係具公務員資格者，為表彰對其專業之肯認，多不會回任原職，而係派任更崇高之職務。

約聘人員約占 20%，通常係職務之專業十分特殊且職務數少，而未設有相對應之職系時，始以契約方式進用人員。此外，A 類公務員之工作須在海外進行者，或 B 類、C 類公務員之工作性質特殊可證明有以契約進用人員之必要者，亦得以契約用人。契約可能為定期或不定期契約，何種情形得使用不定期契約均有相關規範。

公務員主要係以公開競爭考試任用且行之有年，然仍不乏批評之聲，認為考試制度有利於出身良好者，不利弱勢族群，與人民有平等任公職之原則有違，且使公務人力無法反映社會、種族之多樣性¹⁹。是為使公務人力組成更為多元，設有得不經考試取得公務員資格之管道，自 2005 年起亦採取多項措施，以協助來自弱勢領域民眾進入公職，茲分述如下：

一、C 類公務員之任用：C 類公務員乃最初級之公務員，負責一般事務性工作，任職條件多無學歷要求，然以考試任用此類人員之結果，高資低考情形嚴重，錄取者所具知能遠高於職務所需，似無

¹⁹ Gérard Marcou 著，李鍊激譯，〈法國公務人員考試任用制度：總論〉，發表於《2013 考選制度國際暨兩岸學術研討會》（2013/10/12），臺北：考選部、中國人事行政學會，頁 534。

法使人力資源獲得最有效之運用。為改善上述情形，目前 C 類公務員得不經考試任用。

二、身心障礙者之任用：法國法律規定，凡僱用 20 人以上之事業單位，必須進用 6% 身心障礙者，政府機關亦同。身心障礙者可透過考試取得公務員資格，考試時得予以必要之協助，例如延長應考時間。此外，身心障礙者亦可簽定一特殊契約，契約期間之工作表現經評定為適任，即可取得公務員資格。目前全體公務員身心障礙者約占 4.7%²⁰。

三、PACTE²¹：針對 16 歲至 25 歲無高中文憑或無專業技能之青年所設的招聘方式。經申請適用此一招聘方式者，在為期 1 年至 2 年之契約期間，除職務實習外，尚須接受技能培訓，並派有指導人員輔佐。契約期滿後，經資格審議委員會審查核可，即可取得 C 類公務員資格。自 2006 年至 2014 年，已有 3 千多名青年透過此方式進入中央政府機關服務²²。

四、設立考試預備班及提供特別津貼：自 2005 年起，於公務員訓練學校設立考試預備班 (classes préparatoires intégrées, CPI)，協助經濟狀況不佳之應考人準備公務員考試。目前計 26 間學校設有考試預備班，其中 20 班為 A 類考試預備班，6 班為 B 類考試預備班²³。2014 年考試預備班學員通過公務員考試之比率為 47%。此外，自 2007 起，對準備 A 類及 B 類考試經濟狀況不佳之應考人²⁴提供 2,000 歐元助學津貼 (allocations pour la diversité dans la fonction publique)。2014 年至 2015 年間計 1,350 人獲得此津貼²⁵。

²⁰ 同註 11。

²¹ 全稱為 Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État。

²² DG AFP, 〈Bilan de la charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique〉，2015，頁 20。

²³

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/score/preparations-aux-concours/classes-preparatoires-integrees-preparations-concours> (2014/11/4)。

²⁴ 助學津貼之發放對象不限於上述考試預備班之學員。

²⁵ 同註 22，頁 19。

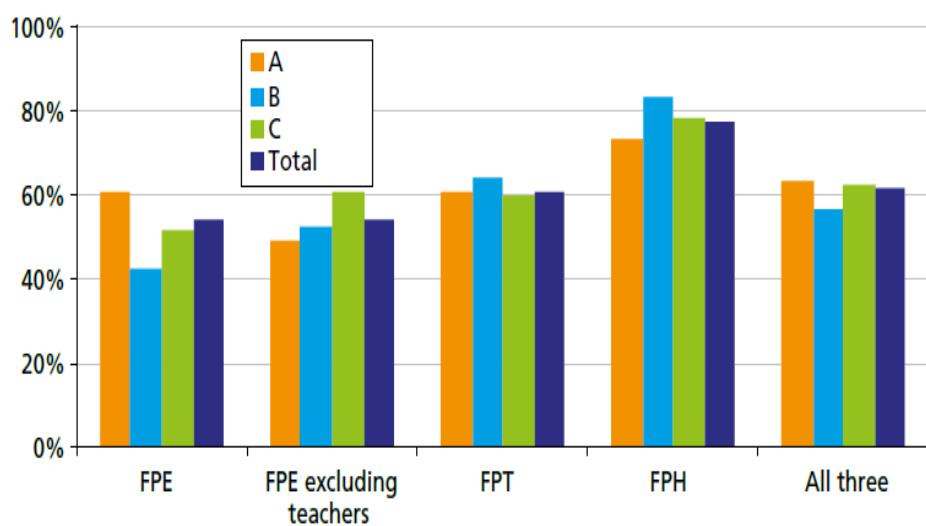
五、推展學徒培訓：學徒制之目的，係協助 16 歲至 25 歲青年以半工半讀方式，培養實務工作經驗並取得文憑。A 類、B 類及 C 類職務均可招收學徒，申請者須具備相應之資格，學徒與政府部門雇主間簽定私法勞動契約，為期 1 年至 3 年。雇主須為學徒安排培訓，費用由雇主支付。契約期滿後，學徒仍須經公務員考試及格，始能取得任用資格，雖然如此，於政府部門習得之經驗，將有助於應試。政府部門招收學徒之情形並不普遍，據統計，2012 年學徒人數為 12,700 人，為推展學徒培訓制度，法國總統於 2014 年 7 月訂下目標，將於 2015 年 9 月前招收 4,000 名學徒，並於 2016 年 9 月前再招收 6,000 名學徒²⁶。

為落實多元化政策，同時推動禁止歧視措施，尤其著重於人力資源管理招聘及陞遷方面。推動多元化標章認證，鼓勵各機關檢視人力資源管理流程有無涉及歧視（包括年齡、身心障礙、種族、性別、性別認同及傾向、宗教及工會觀點等），制定禁止歧視與促進多元化之政策，以及進行內部人員培訓等，並預定於 2016 年底前，中央部會均須完成認證程序。

在公務人力性別結構部分，全體公務員中，女性占 61.3%，其中，國家公務員體系女性占 54.1%，地方公務員體系女性占 60.7%，醫療體系公務員女性占 77.4%。在高階管理職位方面，國家公務員體系女性主管占 27.7%，地方公務員體系女性主管占 25.9%，醫療體系公務員女性主管占 43.5%²⁷，並希望於 2018 年前高階主管單一性別比率不低於 40%。

²⁶ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/score/lapprentissage> (2014/11/4)。

²⁷ 同註 11。



FPE：國家公務員

FPT：地方公務員

FPH：醫療體系公務員

圖 2：女性公務員人數比率-依類別（%）（2012 年）

資料來源：DGAFP，〈The French Civil Service Key Figures for 2014〉，2014。

叁、中央人事機構

二次世界大戰以前，有關公務員員額及薪資管理等與預算相關之統合工作，係由財政部預算署負責；二次世界大戰以後，相關法律仍規定，凡直接或間接發生預算效果之公務員法案，須經由財政部部長副署，惟除與預算相關者外，仍有其他需統合之事項，爰於 1945 年創設公職處，負責人事整體政策之規劃及行政事項之協調，1946 年《公務員一般身分法》制定公布後，亦負責監督該法之實行。公職處設立之初係隸屬於總理，實務上則委由內閣級官員掌理，1959 年改組為行政暨公職總處²⁸，1981 年設公職部（Ministère de la Fonction publique）以管轄，現則隸屬於分權暨公職部。中央人事機構僅負責制定公務員人事政策框架及監督各部會執行情形，具體人事管理業務仍由各部會自行負責。

一、分權暨公職部

²⁸ 張淳文，〈法國中央人事行政組織之研究〉，考試院委託研究案，2005，頁 5。

分權暨公職部負責有關地方分權、國家改革、行政現代化改革及公務員人事政策相關事項。設部長1人，綜理部務，以及國政秘書1人，專管行政區劃改革事項。在公務員人事政策相關事項部分，該部須確保公務員權利與義務之法律確實被遵守，並副署相關法令；負責公部門人力資源管理政策改革；負責薪俸、退休金及養老金政策之協調。該部部長並擔任中央公務員最高委員會（le Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat）及公務員聯合委員會（le Conseil commun de la fonction publique）之主席。此外，必要時，各部會之人事單位、內政部及社會事務、衛生暨婦女權利部轄下，有關地方公務員及醫療體系公務員人事管理相關機關均有配合協助該部之義務²⁹。

二、行政暨公職總處

行政暨公職總處（DGAFP）係協助政府負責公務員人事制度相關事項與中央機關人力資源管理最主要機關，隸屬於分權暨公職部。該總處負責制定有關公務員基本權益保障之相關規定，確保國家公務員、地方公務員、醫療體系公務員此三大類公務員相關法規之一致性與衡平性，以及與公務員權利義務基本規範相符，任何公務員相關法令之訂定或修正均須與該總處會商。換言之，行政暨公職總處扮演公務員法律捍衛者之角色。另該總處亦負責中央政府與公務員工會間之社會對話機制（social dialogue），例如參與協助分權暨公職部部長與公務員工會之薪資協商。此外，該總處亦負責監督管理國家行政學院（l'Ecole Nationale d'Administration, ENA），以及5所區域行政學院（Institut Régional d'Administration, IRA）³⁰。

為能發揮其對各部會人力資源政策之領航及支持的角色，近年亦建立部際間人力資源聯繫網絡，提出現代化人力資源管理方法及工具，進行人力資源管理經驗交流，並出版年報、研究報告及各式出版

²⁹ 同註28，頁6。

³⁰ 行政暨公職總處亦負責辦理區域行政學院之入學考試，至國家行政學院入學考試則由該學院自行辦理。

品，分享公部門人力資源及就業相關知識與信息。

該總處目前有 154 位公務員（其中女性占 59%），平均年齡 45 歲，74%屬於為 A 類至 A⁺類公務員（其中女性占 48%），預算約 2 億 2 千萬歐元。與其他中央部會不同的是，該總處於地方並無派出機關，而係由中央外派之省長，協助相關事務之聯繫與推動。

第二節 公務員考選制度

壹、考選制度簡介

法國大革命後，人權宣言第 6 條即揭示，所有公民均有平等任公職之權利。1946 年《公務員一般身分法》及 1983 年《公務員權利與義務法》均明定，除法律另有規定者外，公務員以公開考試錄取任用之。法國公務員考試以公開競爭為原則，考試基本原則以法律定之；各職系或職務框架考試之應考資格、考試程序、是否舉行第三種途徑考試等，由各該章程定之；至於考試日程、應試科目內容、錄取名額或其他細節性事項，則由行政機關之行政命令規範³¹。

法國並無統一辦理考試之機關，國家公務員考試大多數係由各部會或公務員訓練學校自行辦理³²，部分考試則屬於跨部會性質³³，行政暨公職總處僅負責制定考試政策及監督各部會有無遵守法定基本原則；地方公務員考試部分，除 A⁺ 類考試由地方公務員國家中心（Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT）辦理外，餘由各地方自治團體之行政機關或其管轄之公營造物管理單位或地方公務員管理中心（Fédération Nationale de Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale）辦理；醫療體系公務員考試則由醫療衛生機構辦理³⁴。

茲以，各職系或職務框架章程所定有關考試事項及各該考試之行政命令，只要在不違反法律基本規定下，均屬有效，中央各部會、地方政府及醫療衛生機構均享有一定自主權，故以下僅就公務員考試之一般基本規定，以及近年所推行之相關改革措施進行介紹。

一、一般性規定

公務員考試可分為外部途徑考試、內部途徑考試及第三途徑考

³¹ 同註 19，頁 551、564。

³² 考試可能由中央部會辦理，或是以分權方式由部會在地方之派出機關自行辦理。

³³ 例如國家行政學院之考試，以及由行政暨公職總處所指導之區域行政學院考試。

³⁴ 同註 19，頁 565。

試。外部途徑考試係從公務體系外部考選人員任用，主要係以年輕的學校畢業生為對象。內部途徑考試，係由公務體系內部考選人員任用，提供在職公務員晉升之機會。第三途徑考試主要為招考具公共行政以外專業經驗之民間人士，係於 1983 年為使國家行政學院入學考試應考人來源更多元化所創，之後被廣泛應用到其他公務員考試。依據法律規定，每一項公務員考試均應舉辦外部途徑及內部途徑 2 種考試，至是否舉行第三途徑考試則可視需要，於各職系或職務框架之章程中予以規定³⁵。

應考資格部分，具法國國籍、瑞士國籍、歐盟會員國或歐洲經濟區會員國國籍，且未具下列情事之一者，均得應公務員考試：(一)不享有所屬國家公民權（亦即須具有所屬國家公民權）。（二）因遭判刑不得擔任公職者。（三）於所屬國未善盡服兵役職責。（四）體能狀況不符工作性質（包括身心障礙人士雇用）要求者。惟如係與國家主權行使相關之職務，須具法國國籍始得應考。目前已取消應考年齡限制。

外部途徑考試復依職務等級，訂有最低學歷限制。A 類公務員考試須具學士學位 (Bac+3) 以上之高等教育文憑；B 類公務員考試須具高中文憑，部分考試尚須具備職業培訓證明；C 類公務員考試，大多未有學歷要求，部分考試則須具初中文憑或職業能力證書 (CAP) 或職業教育文憑 (BEP)³⁶。內部途徑考試則視職務需要訂有不同資歷條件，部分考試開放給所有在職人員及非正式公務員應考，部分考試則有特定等級限制，多未有學歷規定³⁷。第三途徑考試係依職務內容，訂定所需之職業經歷。

多數考試無應考次數限制，少數考試設有限制，例如國家行政學

³⁵ 同註 19，頁 552。

³⁶ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/score/concours/conditions-propres-aux-concours-externes> (2015/11/7)。

³⁷ <http://www.fonction-publique.gouv.fr/score/concours/conditions-propres-aux-concours-internes> (2015/11/7)。

院入學考試每一應考人每一途徑考試至多應考 3 次，總計不得逾 5 次；法官學院考試應考次數限制為 3 次；區域行政學院考試為 5 次。

一般而言，考試採分試舉行，考試方式及內容係依職務所需設計，多採筆試及口試，部分特殊領域之考試，如藝術、文化、科學等，得以著作、發明及學歷審查方式行之，倘為技術性工作，亦可能採行實作測驗。筆試多為申論式試題，目的在測驗應考人之事情分析及處理能力，應試科目數視等級而異，等級愈高科目數愈多。考畢公布試題及作答範例。

考試評審委員會之組成，係以行政命令訂定，內容包含委員會人數，以及全體或若干評審委員之特殊資格。評審委員係由舉辦考試之機關（構）任命，評審委員職位必須高於所考選之人員，評審委員會主席位階必須高於其他委員，必須遵守男女性別平衡。評審委員須就其角色接受培訓，共同決定試題並商定評分標準及口試分析表，考試結束後，亦須就考試過程及評審標準提繳報告。評審委員會乃獨立運作，任何人均不得干涉委員會工作及評分結果。

榜示名單原則依錄取者成績高低排名，用人機關必須依榜示排名任用人員；惟地方公務員考試之榜示名單，則係依錄取者姓名字母排序，及格資格得保留 3 年，賦予地方首長較多任用選擇權³⁸。

無明文限制應考人申請閱覽試卷，惟申請程序繁複，且因閱卷委員不得於試卷上撰寫評語，故應考人申請閱覽試卷僅能閱覽其分數，並無實益。實務上，若應考人申請閱覽試卷，多先告知閱覽不具實益，然倘應考人提出要求，得請閱卷委員填寫評分意見表，提供應考人參考。

籌辦考試可分三階段，第一階段係確認用人需求（機關及職位、考試途徑、工作地點）、預算及辦理考試所需人力；第二階段係籌備及舉辦考試，包括考試日期訂定、考試評審委員任命、報名處理、考

³⁸ 同註 19，頁 569。

試舉辦及榜示等；第三階段則係錄取者之任命、分發、管理等。錄取者尚須經為期 1 年至 2 年之初任訓練，訓練及格並經試用後，始取得正式公務員任用資格。因此，自用人機關提出用人需求，至考試錄取者正式取得公務員任用資格，約需 1 年至 3 年。

二、近年改革措施

2008 年在 1 份全面檢視有關公務員考試內容、考試辦理方式及指導之報告出爐後，多項重要改革開始進行，主要針對下列四大主軸：

- (一) 加強對各部會考試之指導，俾期各部會考試工作愈趨一致。
- (二) 考試內容之重新訂定：重新檢視職務所需之知識與技能，並據此重新規劃應試科目，刪除與職務無關之科目，著重於對應考人職能之衡鑑而非知識之評量，在內部途徑考試及第三途徑考試中推展確認既有專業經驗之測驗（RAEP³⁹），本著專業化考量進行考試革新，俾能招募到更適格人才。
- (三) 考試評審委員會之專業化：評審委員之培訓逐步走上強制性，加強評審委員之口試技巧，以期能評量出應考人個人特質、動機及陞遷發展潛能，並強化有關避免刻板印象及歧視之意識。
- (四) 公務員考試及職位傳播新方式：行政暨公職總處於 2010 年設立一推展國家考試及招聘網站平臺”SCORE”，整合國家公務員考試相關資訊，俾利應考人查詢。

自 2010 年起開始進行第二階段改革，以補足前述措施：

- (一) 試務作業程序簡化：推行應考資格審查方式標準化、全面推廣非實體報名方式。
- (二) 合併辦理考試：鼓勵不同部會將相同職系考試合併辦理，以降低考試成本，避免資源浪費。

³⁹ 全稱為 reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle。

(三) 設立共同服務中心提供考試後勤事宜，使各部會能專注於辦理考試核心工作。

2015 年一項新的改革主軸開始進行，透過試題內容分析、考試評審委員強制訓練、開放非公務員擔任考試評審委員等方式，目標在於避免考試產生任何歧視。

貳、國家行政學院入學考試

如前述，法國高階公務員招聘管道多元，其中，以國家行政學院對高階公務員之考選與培訓最富盛名，爰以之為例，介紹高階公務員之考選方式。

一、考試種類及錄取名額

國家行政學院入學考試分外部途徑考試、內部途徑考試及第三途徑考試，錄取名額係由分權暨公職部部長頒布行政命令訂定，外部途徑考試及內部途徑考試名額相近，第三途徑考試錄取名額為總錄取名額 5%至 10%，每年比例相當。2015 年預計錄取 90 名，外部途徑考試 43 名，內部途徑考試 38 名，第三途徑考試 9 名。考試評審委員可視當年外部途徑考試及內部途徑考試結果決定不予全額錄取。在此情形下，考試評審委員會主席可將保留之錄取名額分配至其他途徑考試。

二、應考資格

除須符合前述有關國籍及消極應考資格規定外，外部途徑考試須具學士學位 (Bac+3) 以上之高等教育文憑或同等學歷證明；內部途徑考試則須具 4 年以上公部門任職經驗。第三途徑考試須具 8 年以上一種或多種職業經驗，或擔任地方議會議員，或民間團體領導職務經歷⁴⁰。

此外，國家行政學院相關機構工作人員及已獲國家行政學院入學許可之學生不得參加入學考試。每人報考每種考試之次數不得超過 3

⁴⁰ <http://www.ena.fr/index.php?/fr/formation/initiale/Concours-d-entree> (2015/11/7) 。

次，3種考試報考總次數不得超過5次。

三、評審委員會組成方式

國家行政學院入學考試評審委員每年由國家行政學院院長提名，經分權暨公職部長以行政命令任命，其組成方式為(不含主席)：

(一) 外部途徑考試評審委員會：由14名委員組成，遴選自公務員、教師及非公部門人士，其中至少含有5名非教師之公務員，非公部門人士則至多3名。

(二) 內部途徑考試評審委員會：組成人數同外部途徑考試評審委員會。

(三) 第三途徑考試評審委員會：由12名委員組成，包括8名公務員，其中教師至多4名，及4名非公部門人士。

評審委員會主席及其中2位評審委員為上述3種國家行政學院入學考試共同人選。在某些情形下可由分權暨公職部長以行政命令任命特別評審委員。

四、考試方式及應試科目

國家行政學院入學考試包括第一試及第二試。2014年之入學考試應試科目如下：

(一) 第一試應試科目

- 1.公法申論題。(考試時間5小時，占分比重4)
- 2.經濟相關申論題。(考試時間5小時，占分比重4)
- 3.國際政治、經濟及社會整體情勢演變及18世紀中期迄今之思潮運動等申論題。(考試時間5小時，占分比重4)
- 4.議題摘錄整理：應考人可選擇歐盟或社會相關問題案件，加以分析並摘錄。(考試時間5小時，占分比重4)
- 5.外語考試，或自商業法、民法、刑法、經濟及人文地理學、歷史、政治及行政學、社會學、企業會計及財務管理、資訊通訊科技、數學、統計學等主題中擇題申論。外語種類及

語文考試內容均由分權暨公職部長頒布行政命令訂定。(考試時間 5 小時，占分比重 2)

(二) 第二試應試科目

- 1.3 場口試：題目範圍包括：公共財政、國際相關議題及應考人於第一試第 4 項科目中未選之題目，即歐盟或社會相關問題，測試應考人能否於 3 場口試中應用重點、掌握重要時事。(口試時間 30 分鐘，每場口試占分比重約為 2)
- 2.外語口試：應考人須選擇與第一試第 5 項科目中不同之外語應試，項目包括一篇文章之閱讀及翻譯，以及會話。外語種類及語文考試內容均由分權暨公職部長頒布行政命令訂定。(口試時間 30 分鐘，占分比重 3)
- 3.面談：瞭解應考人性格特質與動機。(面談時間 45 分鐘，占分比重 6)
- 4.體能測驗：相關測驗項目由分權暨公職部長頒布行政命令訂定。(占分比重 1)

為使考試內容更符合工作所需職能，並達多元掄才目的，經參酌學者專家、學院教師、曾任入學考試之評審委員、畢業校友，以及其他培訓公務員之高等學院等各界意見，進行考試改革。改革重點包括：新增互動式團體測驗、將公共財政和英文口試列為必考科目、刪除體能測驗、強調內部途徑考試及第三途徑考試應考人過去之專業經驗 (RAEP)、應試科目評量方式多樣化 (如申論題、簡答題、資料重點分析整理、即席或可事先準備之口試、單人或團體測驗等)，以及強調理論與實務之結合，必要時，得以歐洲情勢作為命題範圍⁴¹。自 2015 年起外部途徑考試應試科目如下⁴²：

⁴¹

<http://www.ena.fr/index.php?/fr/formation/initiale/Concours-d-entree/Reforme-des-concours-d-entree-a-l-ENA> (2015/11/7)。

⁴² <http://www.ena.fr/index.php?/fr/formation/initiale/Concours-d-entree/Concours-externe> (2015/11/7)。

(一) 第一試應試科目

- 1.公法申論題。(考試時間 5 小時，占分比重 4)
- 2.經濟相關申論題。(考試時間 5 小時，占分比重 4)
- 3.就當代政府角色論述相關社會議題。(考試時間 5 小時，占分比重 4)
- 4.政策議題分析：根據 1 份社會問題資料撰寫要點分析及建議。(考試時間 5 小時，占分比重 4)
- 5.公共財政論答：對文字、圖表或統計表加以解釋和評論，並回答數項問題。(考試時間 3 小時，占分比重 3)

(二) 第二試應試科目

- 1.歐盟相關議題口試。(考試時間 30 分鐘，占分比重 3)
- 2.國際相關議題口試。(考試時間 30 分鐘，占分比重 3)
- 3.面試：瞭解應考人人格特質、動機，以及是否瞭解公職之重要性與價值。(面談時間 45 分鐘，占分比重 6)
- 4.互動式團體測驗：應考人輪流扮演不同角色（主辯者、答辯者、觀察者），瞭解應考人之人格特質、行為反應、機智和人際溝通能力⁴³。(考試時間 1 小時，占分比重 3)
- 5.外語口試：包括閱讀文本摘錄和評論，以及與評審委員進行對話。2015 年至 2017 年外語口試可選擇德語、英語、阿拉伯語（書面語）、中文（普通話）、西班牙語、意大利語、葡萄牙語或俄語，2018 年起僅得以英語應試。(考試時間 30 分鐘，占分比重 3)

內部途徑考試及第三途徑考試之第一試筆試應試科目與外部途徑考試相同，惟試題內容不同，且內部途徑考試及第三途徑考試之公

⁴³ 測驗開始時，由主辯者先閱讀學院所提供之資料，再進行觀點闡述，接續與答辯者進行辯論，過程中，觀察者不參與辯論或表示任何意見。辯論結束後，主辯者及答辯者先行離席，由觀察者向評審委員說明辯論情形，評審委員亦可能詢問其對辯論主題的看法及分析辯論方法。本項測驗評審委員主要在觀察應考人論述觀點的能力、傾聽的能力、整理不同看法及維護自身觀點的能力、應考人與他人互動方式及自信等。

法及經濟 2 科目之試題題型為議題分析。第二試應試科目部分，內部途徑考試及第三途徑考試應考人於面談時，須提出 1 份可彰顯其過去專業經驗之資料供評審委員參考。

五、命題、閱卷及評分實際作法

除考試評審委員，亦由分權暨公職部長頒布行政命令派任閱卷委員參與評分工作。特別評審委員及閱卷委員均參與評審委員審議與商議，對經手之試卷評分表達意見。筆試由 2 名閱卷委員批改，其中 1 名必須為評審委員。

第三節 公務人員培訓制度

壹、培訓制度簡介

法國分權暨公職部是公務員培訓的主管機關，負責制定跨部會的培訓計畫；其下之法國行政暨公職總處為法國的人事管理機關，其主要工作之一為監督培養高階公務人員的教育機構，在中央即為法國國家行政學院（ENA），在地方則為5所區域行政學院（IRA）。各部會的人事司則設有培訓科（處），專責該部會培訓計畫的制定及指導協調工作；地方政府也設有公務人員培訓管理機構，從中央到地方建立了完整的培訓網路和體系，以確保培訓計畫的順利實施。

法國公務員培訓制度的法律依據是《公務員章程法》和《公務員權利與義務法》。1971年，法國頒布《繼續教育法》，對公務員的培訓與進修進行專門性規定。1985年，法國政府進一步規範：一、行政機關可要求公務員進行繼續培訓；二、公務員如為參加考試，有要求繼續培訓的權利；三、公務員對自己感興趣的項目有申請培訓的權利⁴⁴。

依上開規定，法國公務員有接受培訓的權利和義務，公務員有權利享受經常性的職業培訓，在其公務生涯每3年至少要接受1次強制性培訓，同時還可以自願要求參加培訓與進修，相關費用由國家全額負擔；若要準備參加晉升考試，公務員每年可享有8天的考試假。

目前法國約有400個訓練機構，其中70個培訓學校同時提供新進人員訓練及在職訓練，也招收外國學生。一般而言，ENA 專門培訓中央官員，IRA 則負責培養地方官員。法國行政暨公職總處每年編列近15億歐元的培訓費用，每年持續培訓的總成本估計約21億歐元，公務員每人每年約有1,500歐元的培訓經費，約占全部人事費的6.7%，每位公務員每年平均受訓6.9天⁴⁵。

法國公務人員培訓主要經由5個途徑進行：

⁴⁴ 引自DGAEP座談簡報資料，2015.09.24。

⁴⁵ 同註11。

- 一、到專門的公務人員培訓機構接受培訓：例如：工程技術學校和行政學院，畢業後則分配到特定部門從事專業工作。
- 二、在原任職單位接受訓練：也就是在職進修，一般在該部門所屬的培訓中心進行訓練。
- 三、到民間企業培訓：由於民間企業常運用創新技術和最新管理方式，公務人員在此可學習最先進的經驗，所以法國政府每年都會選派一些高、中階公務人員到民間企業學習進修，類似產官合作。
- 四、派赴國外培訓：例如送到法國駐外使館、國外教學科研機構或聯合國等國際組織實習和進修。
- 五、運用網路技術培訓：提供網際網路課程。

公務員培訓可概分為：

- 一、新進人員初始訓練：法國設有專門培養公務人員的學院，主要是透過入學考試招生，一旦被學校錄取即取得公務人員身分。在校期間即領有薪資。其學制具多樣化，短者數週，長則達3至4年。有通才培訓亦有專業培訓，部分學校要求學員必須實習，學員畢業後須為政府機關服務一定年限，否則應償還在校期間所領薪資。
- 二、在職訓練：在個人發展方面，每位公務人員都有繼續進修的權利，也可參加升等考試的輔導。在國家行政學院或國立法官學院受訓期間，可在原服務單位停職1年或2年。另有專業型職業培訓或輔助型職業培訓，例如：外語課程訓練、司法人員及稅務人員之培訓。

如依訓練課程區分，ENA 開設以下幾種訓練課程⁴⁶：

- 一、國際訓練課程：藉由課堂作業和在職體驗，交流共享彼此的觀

46

<http://www.ena.fr/index.php?en/formation/International-cycles/The-IRA-International-Course-CiRA>
(2015/10/18)

點和經驗，開辦以來約有 3,300 位來自國外的學生接受此培訓課程。

(一) CiIRA：自 2012 年起，IRA 推出國際班訓練課程 CiIRA，訓練各國公家機關遴選之學員。基於來自各國的精英已在自己國家受過行政學程訓練，CiIRA 爰針對這些已任主管職、極具潛力之各國學員設計適合課程。

學員錄取方式，主要透過各國大使館推薦、筆試、面試，由 ENA、各國大使館及 IRA 審核申請人文件。2012 年以來，已有 20 多位來自非洲、北非地區（喀麥隆、剛果共和國、加彭、幾內亞、剛果民主共和國、塞內加爾、查德、突尼西亞等）及亞洲（中國），甚至歐盟（保加利亞、希臘）的學員，在科西嘉、里昂及梅茲的 IRA 受惠於此專精訓練課程。

有關 CiIRA 的特色，是集合 125 位透過內部、外部考試及第三途徑之實習人員，加以訓練，依學員所需安排個人化課程及實習，實際與法國行政官員會晤，提升法國公家機關訓練機構之培訓模式。訓練時間為期 8 個月，地點為 5 所 IRA 擇一。外國學員與法國實習生接受相同初始訓練課程，其內容包括：認識公務機關文化、透過實務瞭解公共行政、認知並認同公務機關之立場與角色。訓練模式為理論課程搭配實習雙管齊下。

(二) 短期國際專門課程 (Short specialized international cycles in public administration, CISAP)：1 或 4 週。學員須具備至少三年以上的專業經驗。

(三) 公共管理國際專題班 (Les Cycles Internationaux spécialisés d'Administration Publique, CISAP)：包括總數為 27 個 2-4 週的專業主題課程，係為國外的公經理人、非政府組織代

表人而開設，CISAP 鼓勵彼此之間經驗的分享，其授課型態也有許多，包括講義、專題、圓桌討論、個案研討、模擬和場域研究。

(四) 長期國際課程 (The Long International Course, CIL)：為期 16 個月 +2 個月⁴⁷。對象是外國年輕公務員，並在某些情況下，有志於進入本國公職部門服務的人士。此課程學生將接受與通過 ENA 三類入學考試錄取的法國學員相同的培訓課程，其中 2 次實習，分別以歐洲問題及地方行政為主題。

(四) 國際進階訓練課程 (The international advanced training course, CIP)：訓練期間 8 個月。此課程有助於外國資深高級官員熟悉法國和歐洲公共管理，此班別重視經驗與專業技能之共享，特別是在 CSPA 5 個月的公共課程學習期間。

(五) 歐盟高級研究課程 Cycle of postgraduate European Studies, CHEE)：訓練期間 10 個月。專為來自歐洲和非歐洲國家的約 40 個高潛力的學員，分別來自不同的專業背景，至少要具有 6 年的專業經驗。

二、專業知識更新與提升課程 (Cycle d'actualisation des connaissances, CAAC)：CAAC 包括 27 單一議題，每次 1 至 2 天的分段式課程，主要研討公部門現代化與歐洲問題；CAAC 主要針對執行官開放，包括剛上任和資深的高階文官。

三、高階文官經理人論壇：包括 5 個訓練計畫和 4 個專題研討，對象為高階文官經理人。

四、客製化訓練課程：國家行政學院針對特定對象安排客製化的訓練班別，不論是在法國還是國外，國家行政學院會依據夥伴關係和發展方向，安排適合的課程內容。

⁴⁷ 2 個月時間係用於可能的論文撰寫。

五、標準課程：是目前國家行政學院的主要課程，其特點包括：24個月的訓練計畫、學員會獲得合法薪資補助、競爭性的入學考試、制度性系絡融入課程。

課程主要分為歐洲、地方政府、公部門行政及管理等3個階段。歐洲階段計17週，主要實習地點為歐洲或處理歐洲議題之國際性組織。地方政府階段計22週，地點在法國地方政府機構，學員須觀察及瞭解各組織，學生須積極尋求執行各種任務。至於公部門行政及管理階段，則在公部門或私部門實習，計15週。

六、專業進修教育及碩士學位：國家行政學院一方面提供公務人員專業的進修教育，以延展其職涯，另一方面也和其他大學與職業學校進行夥伴關係的合作，提供相關的碩士學位課程，開放給在職的專業人員或希望使大學課程更完整者申請：

- 1.歐洲管理與行政碩士（Le Master européen de gouvernance et d'administration, MEGA）：此碩士課程係與巴黎第一大學及德國波茨坦大學合作開授，在歐洲與國際合作方面傳授管理方法課程。
- 2.公共管理碩士（Le Master en gestion publique, MGP）：此碩士課程與巴黎第九大學合辦，旨在培養公務體系足以引導及籌劃現代化進程之管理人才，亦訓練私人企業幹部，使之具備與公部門推動工作之能力。
- 3.國土危機預防及處理碩士（Prévention et Gestion Territoriales des Risques, MPGTR）：主要授課對象為已具備或希望進修廣義危機管理（如：國民健康、人民安全、環境、科技、司法、城市、公共衛生等危機）之專業人士或學生。

此外，法國5所區域行政學院，分別設於科西嘉、里爾、里昂、梅茲及南特，多年來與各該地大學合作，提供修習公共

管理碩士課程，視課程內容與學分在 IRA 修習 1 到 2 年。

法國公務人員培訓結合許多行動者，其角色包括中央層級訓練政策的督導、實習的具體執行（訓練單位、執行者及學校）、訂定訓練項目、教學規劃工作、訓練者及提供服務者的管理、財務管理等。為了善用訓練資源（有關財務及人力方面）以及加強各部門間資源共享，「共訓」（共同實習、共同資助、共同教學）成為自 2010 年以來之創新作法。培訓機構相關職能訓練課程大多由有實際經驗人員講授，亦聘請大學教授為公務人員授課。

針對公務人員在職及專業訓練，相關部會及機構亦設有網路自修學分（e-learning），具有講師或完全自動學習；另外還有綜合課程（blended-learning）及視訊課程等。至於其他學習工具及模式，例如：運用「嚴肅遊戲」（serious games）⁴⁸ 軟體或依工作性質取向而設計之課程，目前尚屬少見。上述相關訓練依不同部會或設有遠距教學，通常是讓學生入門或觸類旁通的通識課程、專題探討、外語學習或參加國家考試之準備課程。

整體而言，近年來法國高階或中階公務人員的培訓重點，越來越著重於管理能力面向。為達此目標，2015 年 6 月 10 日法國政府發布通告，要求所有部會在行政暨公職總處的支援下，加強管理文化及創新實務作法。每個部會都應制定一項包含管理能力的培訓計畫。此外，行政暨公職總處每年針對整體國家公務人員發出通告，訂定在訓練面向（新進人員訓練或在職訓練）之跨部會優先項目，以引導跨部會或單一部會確立所提供之訓練。此一通告文件，係各部會訂定訓練計畫及不同部會共同辦理訓練的重要依據。據此，法國各部會的訓練計畫中訂有針對中階主管的特別課程，國家行政學院在其在職訓練中則提供針對高階主管的特別加強課程。

⁴⁸ serious games 是指將數位遊戲應用在休閒娛樂之外的其他專業領域，譬如：教育、醫學治療、宗教、政治或軍事等層面。

貳、法國國家行政學院與高階文官培訓

法國國家行政學院（ENA）成立於 1945 年，隸屬於總理府，負責招考及培訓中央高階公務人員，是培育法國高階文官的搖籃。ENA 設有院長 1 人，其下分設秘書處、學務處、實習處、永續培訓暨研究處及國際關係處等 5 個部門，約有 220 名工作人員，外聘講師 1,500 人。ENA 另設有行政理事會，其成員來自國民議會、參議院及歐洲議會，理事會主席由行政法院副院長（最高行政文官）擔任，理事會主席及成員係經部長會議依法任命。ENA 總預算為 4,230 萬歐元，其中中央政府補貼約 3,550 萬歐元（占總預算 84.5%）⁴⁹。

ENA 的主要任務為：

- (一) 培育法國國家級與世界級的高階公務員。
- (二) 短期及長期培育精進法國語之外國公務員。
- (三) 以跨校、跨行政部門、跨地域或跨國合作等方式，使學生得以接觸公共管理與行政事務之實務。
- (四) 專門出版發表以行政科學為主的學術文章。
- (五) 訓練學生熟悉歐洲問題及準備各種考試。

ENA 每年公開招考學員。其考試分為 3 種：外部途徑考試，招收具大學學歷之歐盟成員國國民；內部途徑考試，招收具 4 年以上工作經驗之公務員；第三途徑考試，招收具 8 年以上工作經驗之民間企業人才。

通過 ENA 入學考後，須接受上課及實習的各類培訓課程，訓練期間 2 年，其受訓情形如下：

- (一) 實習階段：實習期間 1 年，其中 8 個月在地方及海外實習，其餘 4 個月在中央政府機構實習。其目的在使受訓者瞭解國內及國外之政經運作及需求，以期任職後能顧及國家整體發展之需要與發展。實習結束前，指導之資深主管應就實習者

⁴⁹ <http://www.ena.fr/index.php?/en> (2015/11/18)

一年來之實習情況進行考評，並提供院方參考。

(二) 學習階段：第二階段為 1 年的學業修習。授課講師除國家行政學院的教授外，政府高級資深主管、國營事業專才、大學教授及其他特殊經驗人士亦可授課。課程設計著重實務與理論並重，以實務案例研究、課程分組研討等來訓練學員，並由相關部會的高階官員擔任指導員

(三) 考試階段：訓練結束後，舉行畢業考，考試分為筆試與口試。依畢業考試成績之排名及學員選填之志願序來決定其分配單位。訓練期間學員須接受 3 次性向測驗，使其能清楚瞭解自我未來職業生涯的方向。

高階文官在職訓練與義務訓練也由 ENA 辦理，例如升任處長或副處長職務，必須回到 ENA 受訓。訓練內容包括進階課程研習與實習，旨在培養學生排除障礙及高層決策之能力。其課程包括 3 種科目：歐洲研究及國際局勢、國土問題、經營與公共管理，學員亦須在 ENA 所屬機構實習。課程分為兩學期，上學期在學院上課，下學期到各部會實習。每科目實習部分係將學員安排與高階主管共事，藉以指導其學習方向與技術研學，訓練擔任高階主管能力。每年由校方依照 2002 年 1 月 10 日訂立之第 46 條第 2005-50 款法規，決定學員實習單位。

(一) 實習部分：

學員在經過欲實習單位面試後，由校方依實習單位主管建議，決定學員分發實習單位。實習總共為期至少 14 週，須提供校方出具信函予實習單位主管，函中說明校方安排學員研習目標及實習評分標準。實習期間學員將被安排至政府行政機關長官、科長、企業主管或實習機構主管之下工作。學員須居住於實習單位或附近。

(二) 進階課程研習部分：

課程與科目由學校培訓主任依照內部規定制訂。學校安排之

課程將有助學員實習後進一步深化學識。課程目的在傳授方法、專業及實務，幫助學員在瞭解公務員義務下，學習溝通、交涉、表現與評估、領導企劃與團隊工作及資訊系統等相關知能，以因應未來職務所需。某些課程可由校方決定以外語進行。課程主題如下：

- 法律推論與撰擬
- 經濟推論與決策
- 財務與預算管理分析
- 公眾力量在中央與地方扮演之角色與模式
- 歐洲與國際工作之議題與進程
- 公共行政之經營與管理
- 社會對話
- 公共政策制訂

另外，ENA 也為高階公務人員提供其他 3 項訓練：

- (一) 新任命之局、處長或部門主管接受有關團體領導、危機處理、溝通等訓練。
- (二) 跨部會國家管理課程（由行政暨公職總處與總理府幹部管理任務小組共同督導，由國家行政學院實施），目標在於訓練各部會所選定未來一至兩年可能擔任領導主管之官員，授予有關個人發展、個別輔導、集體思考及訓練演練等額外工具。
- (三) 新任領導主管經由建構成一種類似非常密集的團體研討之新式訓練，連續數天上課，以職業實務經驗分享與交流為主要構想。

基本上，ENA 在高階文官培訓上，除紀律懲罰外，並無相關淘汰機制，若考評不良，該公務人員雖可保有其現有職位，但對當事人的職業生涯仍會造成影響。

近年來，隨著歐盟的日益壯大，法國高階文官訓練更著重於歐盟相關議題。ENA 的初始訓練為期 7 個月（包括 17 週實習），課程內

容為歐洲面臨之問題，與受長期訓的國際學員同課堂。ENA 亦開設「進階歐洲研究」、「歐洲前景」、「歐洲面臨之挑戰線上課程」等 3 個以歐洲為主題的在職訓練課程。

另外，外交領事學院負責提供外交部中高階官員研習國際議題課程；經濟及財政部所屬公共管理及經濟發展中心 (IGPDE) 提供國際經濟及法律議題課程。其他研究機構，如國防高等研究院 (*Institut des hautes études de défense nationale, IHEDN*)、內政部高等研究中心 (*Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur, CHEMI*)、安全與司法高等研究院 (*Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, INHEJ*) 等，均針對高階公務人員開設國家安全、司法及國防相關研究課程，部分課程亦開放企業高階主管申請學習。

第三章 比利時文官制度

第一節 比利時文官體制

壹、文官體制簡介

一、公務員分類

比利時為一聯邦制國家，其行政體系呈現 3 個層級，最上層為聯邦、3 個共同體（Communautés）及 3 個行政區（Régions），中間層為省（Provinces），最下層為鄉鎮市（Communes）。共同體及行政區於部分領域事務享有自治權，分別擁有行政及立法機關，與聯邦三者地位平等⁵⁰。2011 年，聯邦政府員工計 133,083 人（包括警察、軍人及司法人員），共同體及行政區政府員工計 385,405 人，省政府員工計 14,321 人，鄉鎮市政府員工計 267,845 人，總計為 800,654 人⁵¹，占總勞動人口 17.3%⁵²。

比利時公務員相關規範多以皇室律令（Royal Decrees）形式呈現，並未制定一涵蓋所有規範面向之公務員基礎法律。1937 年一部有關公務員招聘、評估和陞遷的皇室律令⁵³，建構出中立、非政治化及以能力為基礎的公務員制度。該制度係以平等原則為核心，除所有人均有平等任公職之機會，以及擁有相同陞遷機會外，又基於族群背景因素，並強調法語及荷語員工之平等對待⁵⁴。

比利時公務員依職責程度及所需資格條件，分為 A 級、B 級、C 級、D 級 4 個等級。A 級公務員，負責管理、研究和政策規劃工作。聯邦 A 級公務員復分為 A1、A2、A3、A4、A5 職等（classe），以

⁵⁰ 共同體以語言文化進行區分，分別為德語共同體（Communauté germanophone）、荷語共同體（Communauté flamande）及法語共同體（Communauté française）；行政區分為瓦龍行政區（Région wallonne）、佛拉芒行政區（Région flamande）及布魯塞爾行政區（Région de Bruxelles-Capitale）。1980 年荷語共同體與佛拉芒行政區合併，共享政府機關，因此，實際上共 5 個共同體政府或行政區政府。

⁵¹ OECD，〈Human Resources Management Country Profiles-BELGIUM〉，2012。

⁵² OECD，〈Government at a Glance - 2013 edition : Public sector employment and pay〉，<http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=66856> (2015/11/11)。

⁵³ 律令名稱原文為 Arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat，俗稱 Camu Statute。

⁵⁴ Ministry of the Presidency (Spain)，《Public Employment in European Union Member States》，2010，頁 25-26。

A5 為最高職等，每一職等，又分為數個薪資層級。欲成為 A 級公務員可參加對外招聘或經內部晉升，一般而言，對外招聘之職位為 A1 級或 A2 級，應考人須具碩士以上學歷，部分高級技術專業職位則以 A3 級或 A4 級對外招聘，應考人須具 6 年至 9 年相關工作經驗。B 級及 C 級公務員符合一定資格並經甄選及試用合格，即取得 A 級公務員任用資格⁵⁵。

B 級公務員，負責政策執行工作。聯邦 B 級公務員又依工作內容分不同職級 (grade)，各機關中較普遍的 4 個職級，分別為行政專家級 (grade d'expert administratif)、技術專家級 (grade d'expert technique)、財政專家級 (grade d'expert financier)、信息和通訊技術專家級 (grade d'expert ICT)；除上開 4 個職級外，尚有部分特殊職級僅於特定機關適用，例如財政機關之稅務專家級 (grades d'expert fiscal)、司法機關之司法行政專家級 (grade d'expert administratif judiciaire) 等，每一職級，又分為數個薪資層級。欲成為 B 級公務員可參加對外招聘或經內部晉升。一般而言，對外招聘之應考人須具學士以上學歷；內部晉升部分，C 級公務員符合一定資格並經甄選及試用合格，即取得 B 級公務員任用資格⁵⁶。

C 級公務員，負責一般行政事務。與 B 級公務員相同，聯邦 C 級公務員依工作內容分不同職級，較普遍之職級為行政助理級 (grade d'assistant administratif)、技術助理級 (grade d'assistant technique)、財政助理級 (grade d'assistant financier)；除此之外，亦有部分特殊職級僅於特定機關適用，例如司法機關之司法行政助理級 (grade d'assistant administratif judiciaire)、監獄行政助理級 (grade d'assistant administratif pénitentiaire) … 等，每一職級，又分為數個薪資層級。欲成為 C 級公務員可參加對外招聘或經內部晉升。對外招聘之應考人須具中等教育文憑；內部晉升部分，D 級公務員符合一定資格並經

⁵⁵ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_a/notions_de_base (2015/11/8) 。

⁵⁶ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_b/notions_de_base (2015/11/8) 。

甄選及試用合格，即取得 C 級公務員任用資格⁵⁷。

D 級公務員，負責一般勞務性工作。聯邦 D 級公務員較普遍之職級為行政協作級 (grade de collaborateur administratif) 及技術協作級 (grade de collaborateur technique)；其他特殊職級例如財政協作級 (grade de collaborateur financier)、監獄行政協作級 (grade collaborateur administratif pénitentiaire) 等，每一職級，又分為數個薪資層級。欲成為 D 級公務員可參加對外招聘，應考人無學歷限制⁵⁸。

在人員的考評方面，各單位每年都會進行績效考核，採取面談方式，若正式公務人員 3 年內兩度被評定為不適任 (inadequate) 者，即遭解僱。本團與 TIFA 的官員晤談時，他們特別指出，過去公務員遭解僱的情形極少，但 2014 年有 10 餘位文官遭解僱。此一現象似顯示了比國政府在績效提升上的壓力。

二、高階主管制度

2000 年比利時聯邦政府推動哥白尼改革計畫 (Copernicus plan)，希望透過建立新的組織架構、管理文化、工作方法及人力資源管理願景，以提高行政效能。其中，有關公務員體制改革部分，建立高階主管制度為一重要項目⁵⁹。

比利時聯邦政府的管理階層共分三層⁶⁰：

(一)策略階層 (strategic level)：分為 4 個層級，分別是 N、N-1、N-2、N-3，大約 300 名高階管理人員。

(二)戰略階層 (tactical level)：約 3,000 名中階管理人員。

(三)操作階層 (operational level)：約 6,000 名基層管理人員。

在聯邦政府部會⁶¹中，高階主管職務包括：執行委員會主席

⁵⁷ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_c/notions_base (2015/11/8)。

⁵⁸ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_d/notions_de_base (2015/11/8)。

⁵⁹ 彭錦鵬，〈高級文官團制度之聚合趨勢〉，《歐美研究》，第 37 卷第 4 期，2007，頁 647。

⁶⁰ 考試院，〈101 年度文官制度國外考察—歐盟、比利時考察報告〉，臺北：考試院，2012，頁 4。

⁶¹ 2000 年哥白尼改革計畫調整聯邦政府組織架構，將「部」 (ministères) 改稱為「聯邦公共服務」 (services publics fédéraux', SPF)，例如聯邦公共服務：財政 (SPF Finances)，僅國防部維持原名稱，本報告為便於理解，仍以部稱之。此外，聯邦政府除一般部會外，尚有公共

(président du comité de direction)⁶²(N 級)、總署長(directeur général)(N-1 級)、司處長(directeur)(N-2 級)、區域主任(directeur régional)(N-3 級)⁶³，以及人事與組織、預算與管控、信息與通訊技術、內部審計等幕僚單位主管(N-1 級)⁶⁴。

高階主管以契約聘任，一任任期 6 年⁶⁵。經任命者須於上任後 6 個月內提出 1 份管理計畫(plan de management)和執行計畫(plan opérationnel)，其內容包括組織任務及願景、現況分析、未來 3 年至 5 年之策略方向及目標、未來 1 年之目標、計畫細節項目，以及所需經費與人力資源。自 2016 起，上開管理計畫和執行計畫將改為行政合約(contrat d'administration)和行政計畫(plan d'administration)⁶⁶。高階主管職務之薪資架構，依職責程度區分為 7 個級別。績效評估採年度考核制，考績評等分為優良、符合預期、有待改進及不適任 4 等級，並視其任期結束前之績效表現，決定有無續任機會。

據統計，聯邦政府計 276 個高階主管職務，實任 197 人，其中男性 153 人，女性 44 人(22.3%)，使用荷語人數 110 人，使用法語人數 87 人(44.2%)⁶⁷。

貳、聯邦政府公務人力結構⁶⁸

聯邦政府僱用人員計 75,836 人(不含警察、軍人及司法人員等

服務規劃部門(services publics de programmation, SPP)、科學研究機構(établissements scientifiques)、聯邦公益組織(organismes d'intérêt public fédéraux, OIP)及社會保險公共機構(institutions publiques de sécurité sociale, IPSS)，均設有不同職稱之高階主管職務，此處僅以一般部會為例。

⁶² président du comité de direction 職稱直譯為執行委員會主席，置於部長及國務秘書之下，負責擬定策略方向及綜理部務，部分國內相關文章譯為次長。

⁶³ 此職務僅存在於財政部，負責地方分權相關事務。

⁶⁴ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/mandataires/type_fonctions_a_mandats (2015/11/8)。

⁶⁵ 例外：總理府之執行委員會主席與總理同進退；派駐國外擔任高階管理職務之外交事務人員，其任期可為 4 年或 6 年。

⁶⁶ http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/strategie/plan_management (2015/11/8)。

⁶⁷ 統計基準日為 2014 年 6 月 30 日，統計範圍不包括科學研究機構，資料來源：http://www.fedweb.belgium.be/fr/statistiques/mandaatfuncties_totaal (2015/11/14)。

⁶⁸ 統計基準日為 2015 年 1 月 1 日，資料來源：SPF P&O，〈Bilan Social Durable〉，2015；pdata，<https://www.pdata.be/start/index-nlfr.php?pagetitle=intro> (2015/11/14)。

特殊身分者），其中 73%為一般部會所屬人員。由近年人數變化情形來看，聯邦政府僱用人力逐年縮減，預算受限乃原因之一。

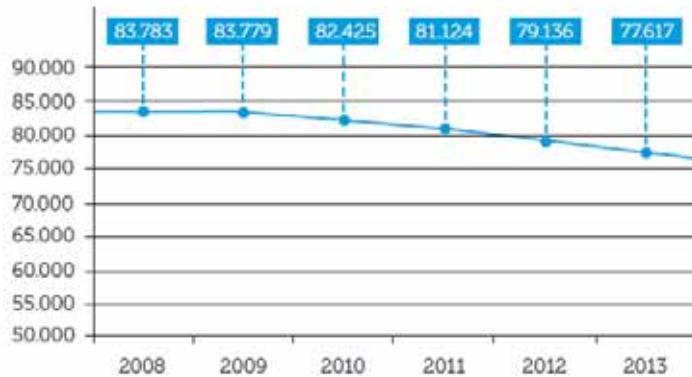


圖 3：聯邦政府僱用人工數（2008 年至 2013 年）
資料來源：SPF P&O，〈Rapport annuel 2013 SPF P&O〉，2014。

公務人力中，具公務員資格者為 59,605 人，約占全體員工 79%，契約進用者為 16,231 人，約占全體員工 21%。A 級職務者 18,165 人，B 級職務者 16,356 人，C 級職務者 29,786 人，D 級職務者 11,529 人。使用法語者約占 46.19%，使用荷語者約占 53.48%，使用德語者約占 0.33%。

在性別結構部分，男性計 35,711 人，約占全體員工 47%；女性計 40,173 人，約占全體員工 53%。在 A 級職務方面，A1 級職務女性略多於男性，A2 級至 A5 級均以男性為多，總體而言，男性占 56%，女性占 44%。

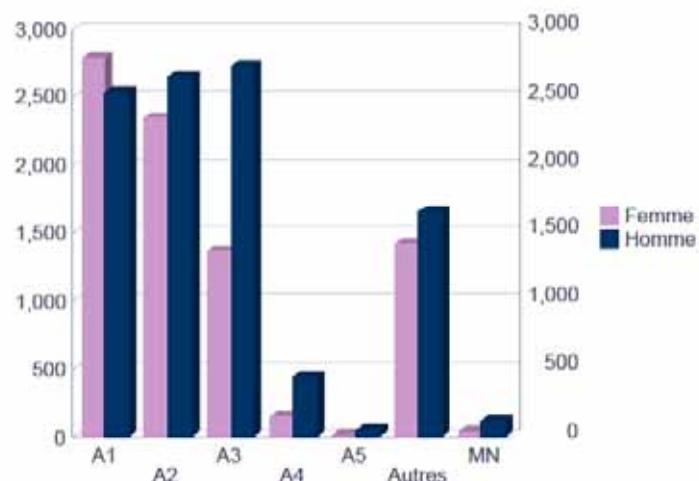


圖 4：聯邦政府 A 級職務人員性別結構
資料來源：SPF P&O，〈Bilan Social Durable〉，2015。

另在年齡結構部分，50 歲以上者占 46%，較 2009 年 OECD 國家中央政府員工 50 歲以上者占全體員工平均為 34.3% 為高，出現公務人力高齡化問題⁶⁹。

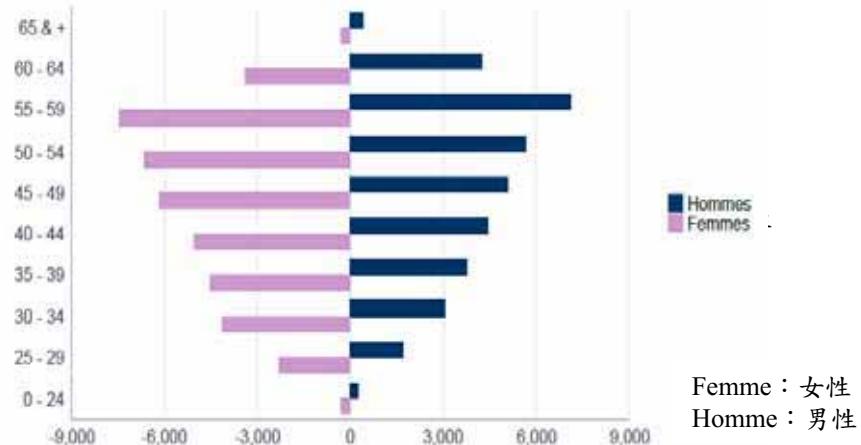


圖 5：聯邦政府公務人力年齡結構
資料來源：SPF P&O, 〈Bilan Social Durable〉, 2015。

叁、聯邦人事機構

2000 年比利時聯邦政府發布「聯邦行政現代化之基礎」(Foundation for the modernization of the federal administration)之改革計畫，又名「哥白尼計畫 (Copenicus Plan)」，希望透過該計畫之推動，將政府的公務服務注入「公民為主」的價值觀，並由聯邦人事暨組織部 (Federal Public Service Personnel and Organisation)⁷⁰負責有關政府組織架構與人事制度興革計畫之規劃與推動。哥白尼計畫之變革目標為⁷¹：

- 一、透過夠有彈性的管理制度，促使政府行政更有效率。
- 二、政府部門組織應相互支援及進行最有效的資源分配。

⁶⁹ 同註 50。

⁷⁰ 本報告使用英譯機關名稱及簡稱，其法文為 Services Publics Fédéral Personnel et Organisation。

⁷¹ 行政院人事行政局，〈行政院人事行政局 100 年度赴荷蘭、瑞士、比利時考察報告〉，臺北：行政院人事行政局，2011，頁 22-23。

三、授與管理者更大的權力並予課責。

四、改革須內外部行銷並重。

哥白尼計畫的 4 大支柱 (pillars) 包括：

一、新的組織架構。

二、人力資源管理的新願景。

三、新的管理文化。

四、新的工作方法。

2001 年聯邦人事暨組織部正式成立，主要負責統一規劃與推動人事管理政策，並監督、協調政策及相關法令之執行情形；研究、開發創新的人事管理工具；界定各職務核心職能，訂定「5+1 能力」⁷²，作為各部會重新界定所屬人員之核心能力指標，以考選與培訓人員；改革各項行政流程；組織及指導協商；鼓勵聯邦政府間、及聯邦政府與共同體、行政區政府人事部門之交流合作；政府採購相關政策等。

其下設有比利時聯邦人事遴選局（Selection Office of the Federal Administration, SELOR）⁷³、比利時聯邦行政訓練學院（Training Institute of the Federal Administration, TIFA）⁷⁴、組織與人事發展部門（DG DOP）、人力資源與職涯部門（DG RHC）、福利部門（FED+）、公共採購部門（MARCHPUB）⁷⁵等，計 443 名員工。

⁷² 同註 70。5 為本職能力，包括 2 個個人行為及 3 個管理能力；外加 1 個專業能力。

⁷³ 本報告使用英譯機關名稱及簡稱，其法文為 Bureau de sélection de l'administration fédérale。

⁷⁴ 本報告使用英譯機關名稱及簡稱，其法文為 Institut de Formation de l'Administration fédérale。

⁷⁵ http://www.fedweb.belgium.be/fr/spf_p-o/structure (2015/10/15)



Service public fédéral
Personnel et Organisation

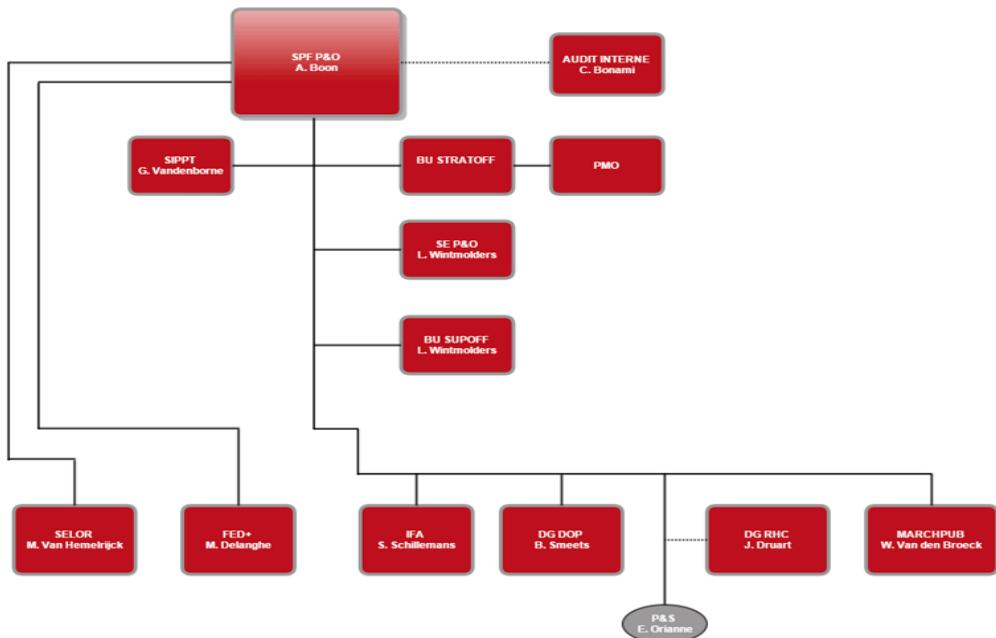


圖 6：聯邦人事暨組織部組織圖

資料來源：SPF P&O

聯邦人事暨組織部以服務為導向，致力於提供比利時各級政府機關（聯邦、區、文化體、地方）高水準及整合性服務，鼓勵員工盡情發揮創意及才能，共同打造企業精神，並藉由提升政府效能，實質嘉惠比利時民眾。自 2001 年起，聯邦人事暨組織部預算編列逐年下降，2014 年預算約 4 千 5 百萬歐元，為 10 年來最低⁷⁶。

Budget SPF P&O

(en milliers d'euros)

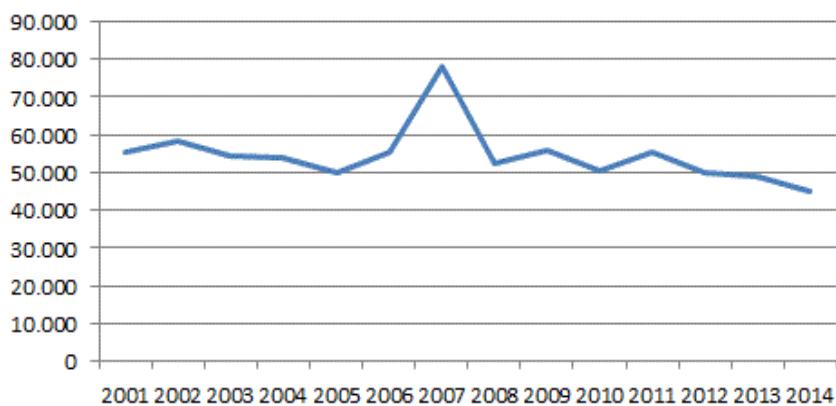


圖 7：聯邦人事暨組織部預算圖

資料來源：SPF P&O

⁷⁶ http://www.fedweb.belgium.be/fr/spf_p-o/statistiques/budget_spf_po (2015/11/18)

第二節 公務員考選制度

壹、公務員初任考試

比利時聯邦政府人事暨組織部下設聯邦人事遴選局，負責聯邦政府各部會，以及部分公共服務規劃部門、科學研究機構、聯邦公益組織和社會保險公共機構之公務員及契約人員考選工作。此外，各共同體及行政區政府部分職務，亦透過聯邦人事遴選局考選所需人員。聯邦人事遴選局不負責教育人員、警察、軍人、公共企業（如比利時郵政、電信等），以及省、鄉鎮市政府人員之考選工作⁷⁷。

凡具比利時國籍、瑞士國籍或歐洲經濟區會員國國籍，享有公民及政治權利，且符合各該職務所需學經歷資格條件者，均得參加考試。惟如係與國家主權行使相關之職務，例如監所管理人員、外交人員、財政督察等，則須具比利時國籍始得應考。

聯邦人事遴選局之考選原係以測驗應考人之知識為主，採紙筆測驗方式進行；惟因測驗結果無法反映應考人之真實能力，爰於 2004 年起推動改革。改革分為兩階段，第一階段自 2004 年至 2011 年，將原本以知識為基礎之考試內容，改以職能為基礎，部分測驗並改採電腦化測驗方式進行；2011 年起進行第二階段改革，發展「Selor 篩選模式」(modèle de screening de Selor)，並全面廢除紙筆測驗⁷⁸。所謂「Selor 篩選模式」分為以下 3 個模組⁷⁹：

一、模組 0 (module 0)：考量教育並非能力養成之唯一方式，藉由自學、訓練或工作經驗亦可獲得一定的知識與技能，故應考人若未符應考學歷條件，得以模組 0 測驗取得同等學歷證明，此一測驗又稱為入門票測驗 (carte d'accès)；惟並非所有職務均適用。模組 0 主要測驗應考人資訊管理及工作管理之基本職

⁷⁷ <https://www.selor.be/fr/faq/%C3%A0-propos-de-selor/> (2015/11/14)。

⁷⁸ 公務人員保障暨培訓委員會，〈102 年高階文官培訓飛躍方案管理發展班國外研習報告〉，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，2013，頁 21。

⁷⁹ <https://client.selor.be/fr/notre-m%C3%A9thodologie/le-mod%C3%A8le-de-screening-de-selor/> (2015/11/14)。

能。對 A 級職務而言，這些職能包括分析、整合、問題解決及決策能力；對 B 級與 C 級職務而言，這些職能包括資訊處理、分析、結構化工作及問題解決能力。測驗包括兩部分，第一部分為情境測驗，第二部分為抽象推理能力測驗，均採電腦化測驗方式進行。模組 0 合格資格得保留 5 年。此一測驗使得應考人來源更加多元，擴大選才的空間。

二、模組 1 (module 1)：哥白尼改革計畫項目之一，係重新界定每一職務之核心職能，並建立每一職務 5 項通用職能及 1 項專業職能之「5+1 職能模型」。該 5 項通用職能分為訊息管理、任務管理、合作者管理、人際管理及個人管理五大領域，並包含團隊合作、顧客導向服務精神、可靠性、自我發展及實現目標 5 項關鍵職能。模組 1 即係測驗應考人是否具備職務所需之通用職能及認知能力。測驗包括郵件演練、情境測驗及抽象推理能力測驗等 3 部分，均採電腦化測驗方式進行。模組 1 合格資格得保留 3 年，不合格者須於 6 個月後始能再次申請參加測驗⁸⁰。

三、模組 2 (module 2)：模組 2 主要係測驗應考人是否具備執行職務所需之專業知能、適應性、工作動機及經驗等。測驗方式及內容多元，例如以電腦化測驗方式評鑑特定知能，或以口試方式進行個案分析，通常包含面試。

聯邦人事遴選局須先與用人機關確定職缺所需之職能、學歷、經驗，以及測驗模組、方式與難易程度。應考人於線上提出申請並上傳學經歷資料，經審查符合職缺所需學經歷條件，即可應模組 1 測驗，未具職缺所需學經歷條件者，則須先通過模組 0 測驗。模組 1 測驗合格，始可應模組 2 測驗。如係聯邦政府現職公務員申請同一等級或較低等級職缺，可免應模組 1 測驗。經模組 2 測驗合格者，將列入候用

⁸⁰ 考量應考人於短時間內重複進行相同或相似測驗，可能因熟悉測驗方式獲得較佳成績，而非能力確實有所提升，爰規定須俟 6 個月後始能再次應試。

名冊供用人機關遴用，遴用時不無需接受其他測驗之可能。候用資格保留期限視職務而定。

聯邦人事遴選局亦對身心障礙應考人提供必要之協助，例如延長應試時間、提供較大之電腦螢幕、提供電腦朗讀功能、安排手語協助等，應考人須於報名考試時提出申請，並檢附相關證明文件。此外，身心障礙者如通過模組 2 測驗，可選擇與一般應考人分列不同候用名冊，供有意遴用身心障礙者之機關參考。而聯邦政府僱用身心障礙者比例未達員工總數 3% 之機關，有優先僱用身心障礙候用者之義務⁸¹。

貳、高階主管人員之遴選

高階主管人員由聯邦人事遴選局負責對外公開徵才，凡符合各該職務申請資格者，均得提出申請，不以具公務員資格者為限。欲申請 N 級及 N-1 級職務者，須具有 A 級職務任用資格或得參加 A 級職務考試之資格，並且須具 6 年以上管理經驗（公私部門管理經驗皆可）或 10 年以上相關領域專業經驗；欲申請 N-2 級及 N-3 職務者，須具有 A 級職務任用資格或得參加 A 級職務考試之資格，並且須任 A 級職務 6 年以上或具 10 年以上相關領域專業經驗⁸²。

申請者於聯邦人事遴選局網站提出線上申請，並填具相關學經歷資料，由聯邦人事遴選局進行資格審查。審查通過者，可參加第一階段電腦化測驗，評鑑申請者是否具備職務所需之基本管理職能，測驗時間約 4 小時。測驗合格資格得保留 2 年，未合格者於 6 個月內不得再次申請參加同一級別或更高級別之測驗。第二階段為口試，分為案例研究及面試兩部分，評鑑申請者是否具備職務所需之專業職能及管理職能，測驗時間約 3 小時。口試評審委員會由 1 名人事遴選局代表、

⁸¹

<https://www.selor.be/fr/egalit%C3%A9-des-chances/personnes-pr%C3%A9sentant-un-handicap,-un-trouble-ou-une-maladie/> (2015/11/14)。

⁸² 2001 年 10 月 29 日有關聯邦公共服務及公共服務規劃部門管理職能指定與行使之皇室律令

《Arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation》。

1 名外部管理專家、1 名外部人力資源管理專家、2 名具職缺所需專業知能或經驗之外部專家，以及 2 名公部門機關代表組成。評審委員根據申請者學經歷及口試成績進行評等，A 等為非常適合，B 等為適合，C 等為不太適合，D 等為不適合。用人機關就 A 等及 B 等人員再次進行面試，並決定最後錄取者⁸³。

叁、升等甄選

一、A 級職等晉升⁸⁴

A 級 A2 職等以上職務出缺時，執行委員會主席或部長須先決定該職務係以外部招聘進用人員或開放晉升，晉升又可分為內部晉升及調動晉升。又 A5 職等職務不得以外部招聘方式進用人員，至 A3 職等及 A4 職等職務如開放外部招聘，應考人須分別具 6 年和 9 年相關工作經驗。

A2 職等以上職務晉升資格為具 A 級公務員資格，且服務表現優良值得推薦晉升，最近 1 次考績經評定不得為不適任，並符合以下基本年資：滿 2 年 A1 職等年資者得晉升 A2 職等；A1 職等及 A2 職等年資總計滿 6 年者，或 A2 職等年資滿 4 年者，得晉升 A3 職等；A4 職等年資滿 2 年者，得晉升 A5 職等；A3 職等晉升 A4 職等無年資規定。

職務經決定採內部晉升時，執行委員會須決定甄選實施程序，此時可選擇和聯邦人事遴選局合作評估應考人之各項工作職能。甄選採擇優錄取，一般而言，最多 5 名錄取者，依次推薦晉升。甄選結果排名之建議書須敘明由，並以書面通知所有合乎有效程序晉升之錄取者。倘對該建議書內容有不同意見，可以提出申訴並要求重新審理。

若職務決定採調動晉升，亦即開放機會給組織外部之公務員，則

⁸³ <https://www.selor.be/fr/proc%C3%A9dures/proc%C3%A9dures-de-screening/top-managers/> (2015/11/14) 。

⁸⁴ http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_a/carriere_administrative/promotion (2015/11/15) 。

等同外部招聘，在此情況下，機關須提供職務說明、能力背景和錄取名額等相關資訊，由聯邦人事遴選局舉辦甄選考試。考試結束後將應考人區分為最符合職務內容與能力背景之應考人，以及其他應考人，並將結果及意見書送請用人機關參考遴用。

若該職缺宣佈由內部晉升，實施程序依下列步驟進行：

二、B 級或 C 級晉升 A 級⁸⁵

具 B 級或 C 級公務員資格，且服務表現優良值得推薦晉升，最近 1 次考績經評定為優良或符合預期者，即具參加 A 級升等甄選資格。A 級升等甄選包含三階段測驗：第一階段測驗由人事遴選局辦理，係一類似模組 1 之電腦化測驗，包含郵件演練、情境測驗及抽象推理能力測驗等 3 部分，評鑑應考人是否具備 A 級職務基本工作職能。第一階段合格資格終生有效，不合格者 6 個月內不得再參加第一階段測驗。

第二階段應考人須完成 4 科專業知識課程並接受測驗。此 4 科專業知識須為大學或高等學校之碩士課程科目（至少 4 歐制學分 ECTS 課程）。其中 1 科目必須為法律、經濟或公共財政相關課程，其它 3 科目可自選，但須與人事與組織部門主管協商討論。此階段測驗由學校或用人機關辦理，非由聯邦人事遴選局負責。具碩士學歷者得免應第二階段測驗。

第三階段測驗主要評量職務所需之專業職能。由聯邦人事遴選局和用人機關共同決定測驗舉行方式。一般而言，測驗由各機關自行辦理，僅該機關通過前二階段測驗者具應考資格；或可由數個機關合辦第三階段測驗，再由各機關自行排名；各機關亦可另行舉辦一場測驗，供其他機關已通過第三階段測驗者任該機關 A 級職務之機會。

第三階段測驗合格資格得保留 2 年，並得申請延長 2 年。合格資

⁸⁵

http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_b/carriere_administrative/accession_a_niveau_a (2015/11/15)。

格存續期間，考績經評等為優良或符合預期者，可依序遞補 A 級職缺，經 1 年試用期滿，成績及格，即可正式任命為 A 級公務員。試用成績不及格者，得提出申訴。3 次試用均未獲及格者，即不得再以該合格資格申請其他 A 級職務。

三、C 級晉升 B 級或 D 級晉升 C 級⁸⁶

具 C 級公務員資格，且服務表現優良值得推薦晉升，即具參加 B 級升等甄選資格。具 D 級公務員資格，且服務表現優良值得推薦晉升，即具參加 C 級升等甄選資格。B 級及 C 級升等甄選均包含二階段測驗，第一階段測驗為電腦化測驗，包含情境測驗及抽象推理能力測驗等 2 部分，評鑑應考人是否具備 B 級或 C 級職務基本工作職能。第二階段測驗，則是針對職務所需之專業職能進行評鑑，測驗方式由用人機關決定並經聯邦人事遴選局認證。具大學以上學歷或通過 A 級升等甄選前二階段測驗者，得免應 B 級第一階段測驗。具中等教育以上學歷或於 2012 年以前通過 B 級升等甄選第一階段測驗者，得免應 C 級第一階段測驗。

第二階段測驗合格者，用人機關須於 18 個月內安排其接受 B 級或 C 級職缺之試用，6 個月試用期滿，成績及格，即可正式任命為 B 級或 C 級公務員。3 次試用均未獲及格者，即喪失該次測驗合格資格。

86

http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_c/carriere_administrative/accession_auniveau_b，以及
http://www.fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_d/carriere_administrative/accession_auniveau_c（2015/11/15）。

第三節 公務員培訓制度

壹、培訓制度簡介

聯邦行政訓練學院 (TIFA) 主要負責執行比利時聯邦政府公務員訓練業務。TIFA 之發展演進如下⁸⁷：1963 年比利時首相辦公室下設立中央訓練機構，1984 年起改隸內政部，1995 年改隸於新設立之「公務人員事務部」，2000 年隸屬於新聯邦公共服務之人事暨組織部。

TIFA 編制員額約 111 人⁸⁸，其中有 49.3%為 A 級，20.5%為 B 級，16.6%為 C 級，13.9%為 D 級。TIFA 的服務對象為聯邦公務人員，這些文官主要來自一般部會、公共服務規劃部門、準政府組織或與政府有關的組織 (Parastatal Organizations)、科學研究機構及具有特殊工作協議的組織（例如：審計辦公室、仲裁法院、州議會、聯邦警察等）等 90 個不同機構，其中有 68,000 人屬全職公務人員，荷語人士約 40,000 多人，36,000 多人使用法語，少部分人士使用德語。在學歷方面，約有 18,000 多名擁有碩士學位，15,000 多人有學士學位。這些公務人員中，男性約 36,000 人，女性 41,000 人，顯示在公務人力當中，女性占大多數。但 A 級的高階公務人員，男性比例反而較高，顯示高階公務人員仍以男性占多數⁸⁹。TIFA 每年舉辦 3 次的交流會議與這些機構代表進行溝通，並且透過網路系統交換相關資訊，以了解其組織策略方向及訓練需求。

⁸⁷ 行政院人事行政局，〈荷蘭及比利時人力資源發展機構考察報告〉，臺北：行政院人事行政局，2005，頁 20。

⁸⁸ 引自聯邦行政訓練學院座談簡報資料，2015.09.22。

⁸⁹ Sandra Schillemans 演講內容，〈The 2013 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—Leading Change & Quality Training- Taiwan〉，載於《2013 公務人力資源發展國際研討會－變革管理與優質培訓會議實錄》(2013/10/07)，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 13。

TIFA staff in FTE (2013)

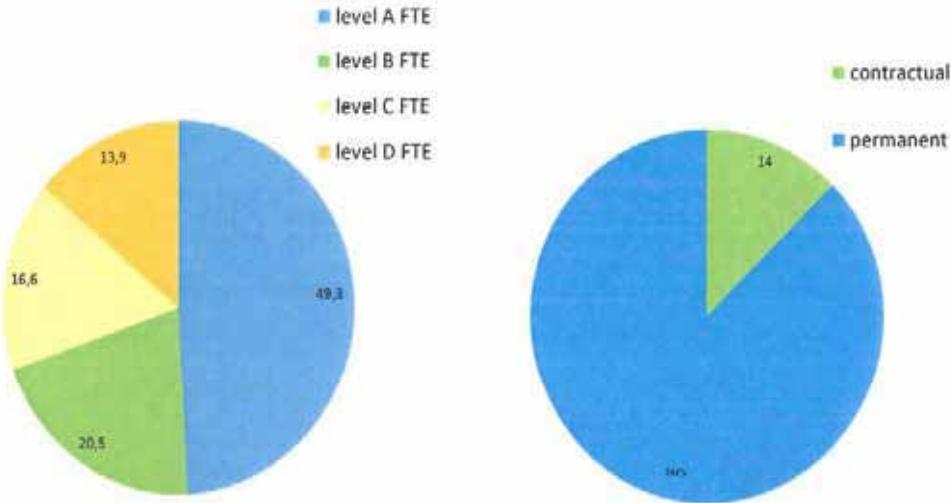


圖 8：TIFA 人員編制圖

資料來源：TIFA 簡報資料

TIFA 的主要任務為：

- 一、新進公務人員訓練：藉由相關訓練課程之傳授，促進新進公務人員能儘速融入聯邦政府所屬機構。
- 二、為聯邦公務人員進行在職訓練。
- 三、協助、輔導其他聯邦所屬的訓練機構。
- 四、執行高層其他部門的訓練（進行「現代化」的協助）。

目前 TIFA 擁有 100 多位講師，其中 80% 是外部講師，主要來自民間管理公司或大學教授，經政府採購程序聘任。近年來則積極自公務體系招募相關背景或富有經驗者擔任講師，由 TIFA 提供講師訓練及授課資源。

TIFA 每年平均受訓學員人數約 28,000 人⁹⁰。然因近年來政府預算補助逐年減少，致受訓人數亦隨之減少。以 2013 年為例，當年預算較 2012 年縮減 20%，受訓人數由 2012 年的 28,022 人銳減至 24,685

⁹⁰ 同註 88。

人；訓練時數由 2012 年 6,882.5 小時減至 5,168.5 小時；但藉由線上學習的人數，則由 2012 年的 4,588 人增加至 4,740 人。

如以受訓者的層級來看，2011 年至 2013 年以 A 級受訓人數最多，占整體受訓人數 43.23%，其次是 C 級，占 25.58%，再次為 B 級，占 20.42%。其中，A 級受訓者占全體聯邦公務員之 11%，B 級，占 7%，C 級，占 5%，D 級，占 2%。受訓者的年齡分布，以 30-40 歲者最多，占全體受訓者 33%，其次是 40-50 歲，約 29%，再次為 50-60 歲，占 19%。

TIFA participants per level (2011-2013)

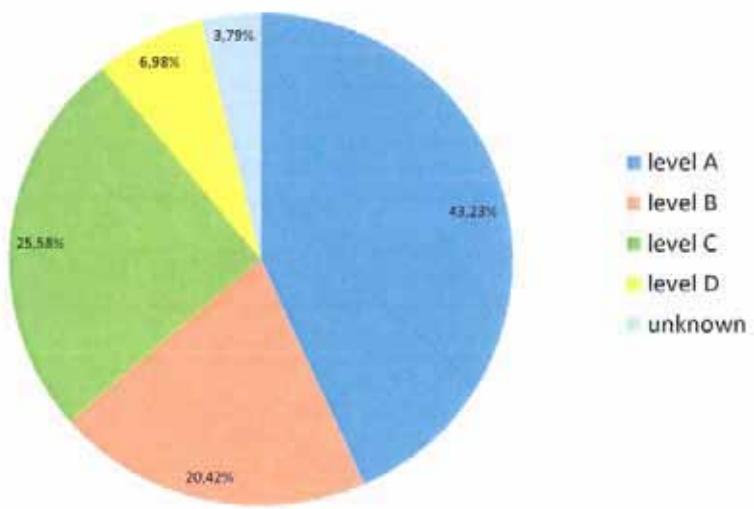


圖 9：TIFA 受訓學員層級分布圖
資料來源：TIFA 簡報資料

Federal civil service participation rate per level (2011-2013)

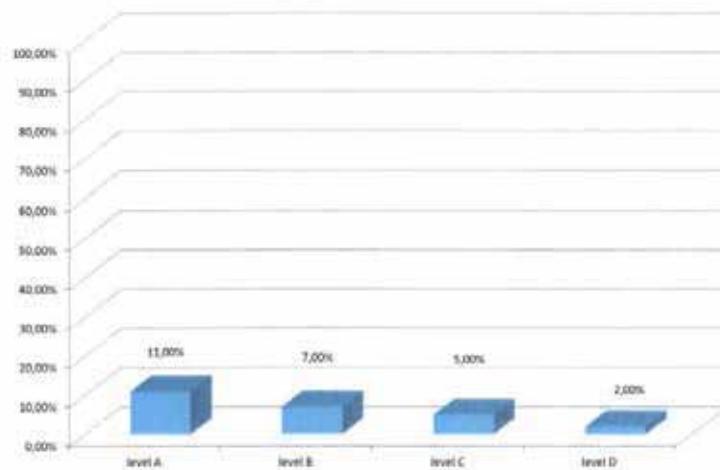


圖 10：聯邦公務員參與 TIFA 層級分布圖
資料來源：TIFA 簡報資料

TIFA participants per age group (2011-2013)

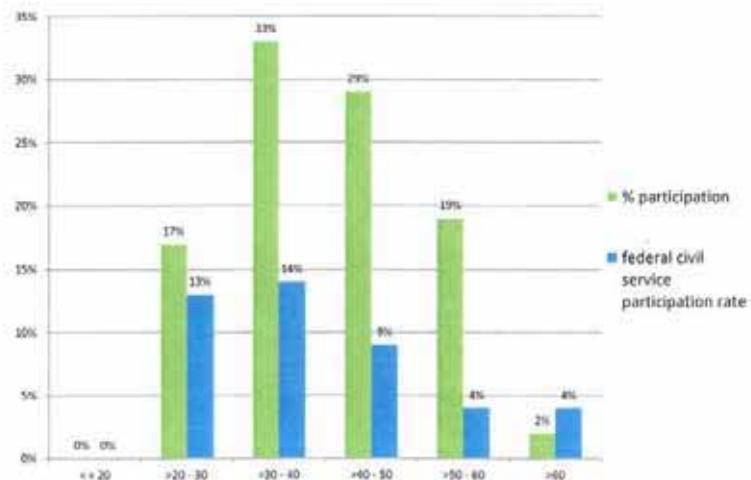


圖 11：TIFA 受訓學員年齡分布圖
資料來源：TIFA 簡報資料

TIFA participation per subject (2011-2013)

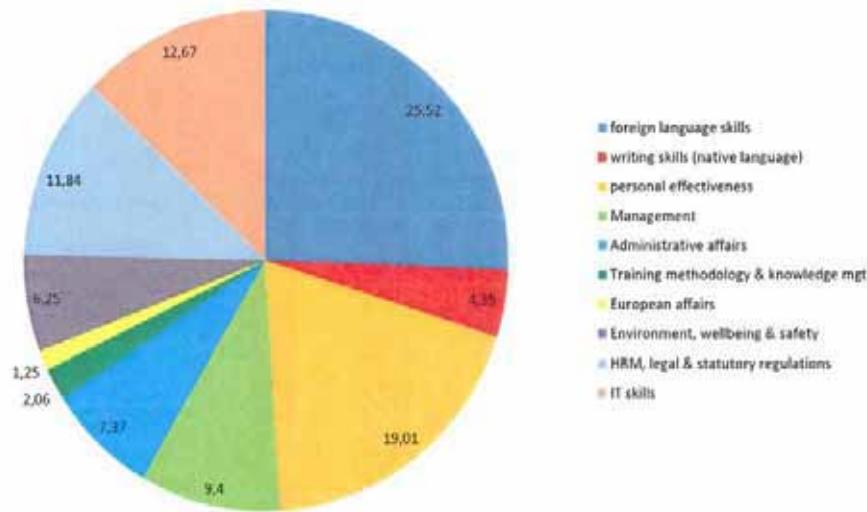


圖 12 : TIFA 受訓學員參加課程群組分布圖

資料來源：TIFA 簡報資料

為增進公務人員職能及組織業務需要，TIFA 開設以下課程：

一、標準訓練：由語文、資通技術、溝通、管理、人力資源、個人績效、行政及法律事務、知識管理、歐洲事務、福利/社會安全議題等 10 個職能群組的開放課程所構成，其內容涵括 TIFA 服務對象之訓練需求。

二、認證訓練：提供 A、B、C、D 4 個職級公務員職能認證課程。認證訓練的特色，包括：短期修習（如：A 級人員認證訓練 5 天）、訓練課程結束後須經考試（評量訓練內容）、與公務人員未來職涯之薪資、升遷等直接相關。惟因訓練通過後即可獲得一定薪酬，未將績效和薪酬真正連結（訓練後的實際工作表現並未納入考量），為改革此現象，現改以年度考核來決定升遷，已逐步減少認證訓練，預計 2017 年認證訓練將停止辦理。

三、客製化訓練：依各委訓機構或組織之業務需求設計相關課程，

亦可針對績效不佳的高階公務人員設計專屬課程。

四、針對聯邦政府現代化的目標，提供相關訓練：例如：為支援新的績效評估系統之順利運作，TIFA 與聯邦人事暨組織部合作，在 e 化人力資源計畫上提供多元化訓練。

另外，TIFA 也負責辦理聯邦行政高階公務人員領導及管理發展訓練，針對個別文官、聯邦組織以及政治階層等，提供有關強化「know-how」及領導職能的培訓計畫。除了傳統上課課程外，尚有發展性課程、e-learning 模組課程，以及在 TIFA 的研究資料中心提供相關圖書期刊等服務。

為訓練更多的人員，自 2010 年起，TIFA 推出新的管理發展計畫，除提供個別公務人員的需求外，也提供不同組織之訓練需求，特別是針對管理發展及領導技能訓練。在管理方面，著重於工作目標及技術要「把事情做對」(doing things right)；在領導方面，則是要「做對的事」(doing the right things)，也就是注重願景、期望及軟實力。這個計畫的實施對象為戰略階層或操作階層。分 12 組訓練，各 6 組荷語及法語人員，每組最多 15 人，受訓人數最多可達 180 人。操作階層之管理訓練 (C 級加 D 級) 最少 2 組。申請訓練的組織必須先實施績效評估後，再進行願景管理。參與受訓者必須至少擔任 1 年以上之主管人員，有學習意願且獲得其上級主管支持，並經機關選訓 (intake) 程序。為了解申請者是否具備成為組織管理者之潛力及其個人之特質、優缺點等，選訓必須經過面談機制，由訓練計畫的輔導員、申請者及申請者之直屬主管共同進行⁹¹。

此外，為因應全球化潮流，TIFA 的部分課程已納入全球化概念，

⁹¹ 考試院，《101 年度文官制度國外考察—歐盟、比利時考察報告》，臺北：考試院，2012，頁 5-6。

惟未設定全球化議題的專門課程。TIFA 也致力於提升公務人員素質及公務機關效率，開辦相關課程，例如：「精益管理」(Lean Management)⁹²課程，鼓勵公務人員簡化公務流程、用最少的工時創造最高的價值，確有成效，惟如何使民眾「有感」，進而減少對公務人員持負面評價，仍為一大挑戰。

一般公務員在職進修係由所屬機關編列預算，少數則以自費方式赴私立學校或民間公司受訓，惟時有部分職員接受公費專業訓練後，即轉赴較高薪之私人企業任職之情事，遭致批評。目前僅軍方明文規定接受訓練者數年內不得離職，否則須賠償訓練費用，至於其他公務機關刻正研訂相關規定。

近年來，由於比利時政府縮減預算、公務人力及資源逐年減少，再加上人口老化影響，預估在 2020 年前將有 18% 的公務人員陸續退休的情況下⁹³，為使訓練具有更大效益，TIFA 重新反省其組織定位，認為 TIFA 必須增加參訓人員的價值，同時提供更有用的學習解決方案，增加不同領域中學習及開發的專業講師及人力，並能掌握最新潮流和趨勢，強化特定領域的培訓（如領導力），有效運用各種資源，主動積極的扮演帶領變革腳色，進而改變公部門未來面貌，是 TIFA 目前努力的方向。因此，TIFA 積極推動新的訓練評量制度並提供績效管理、知識管理等課程。

在訓練評量方面，主要透過 3 步驟來進行⁹⁴：

(一) 訓練需求評估 (Training Needs Assessment)：訓練僅是一個「橋樑」(bridge)，必須透過其他行動，也就是學習需求評估 vs. 組

⁹² 精實管理 (Lean Management) 發源自汽車產業的生產管理模式，多年來，已逐步由生產製造領域擴充至其他的價值活動範疇中，因此像是「精實服務」、「精實辦公室」與「精實物流」等，亦透過精實管理的核心思維「徹底排除浪費進而為客戶創造價值」，持續追求更完善的流程效益與服務品質。

⁹³ 同註 88。

⁹⁴ 同註 88。

織需求評估。

1. 在組織面：

- 輸入（Input）：—願景、任務、價值。
—組織的主體及服務對象。
—策略管理計畫。
—蒐集各部門或團隊的發展需求評估回饋。

產出（Result）：全球發展計畫（Global Development Plan, GDP）

2. 在團隊面（team）：

- 輸入（Input）：—操作管理計畫。
—部門/團隊的主體及服務對象。
—團隊發展需求評估回饋。
—蒐集個人發展需求評估回饋。

產出（Result）：團隊發展計畫（Team Development Plan, TDP）

3. 在個人面：

- 輸入（Input）：—部門/團隊的主體及服務對象。
—個人發展需求評估回饋。
—績效面談。

產出（Result）：個人發展計畫（Individual Development Plan, IDP）

(二) 從訓練轉換為學習：在學習的過程中給予學習者一個核心角色。

面臨的挑戰包括：

- 現有的訓練課程無法達到期望的投資回報。
—班級參與度並不高。
—特別是年輕的公務人員，有時並不願意參加耗時的傳統課程。即時他們參加了課程，對他們而言課程內容過於籠統，而非客製化符合所需。
—現有的訓練需求評估方法及計畫並不總是將「學習」列入

考量範圍。

解決之道：

- 從傳統課程訓練轉換為終身學習（life-long learning）
- 「學生」獲邀在學習的過程中對其學習負有責任。
- 替代性學習解決方案的實施（例如：混成學習、數位學習、輔導機制、同儕學習、建立關係網絡等）
- 由訓練需求評估到學習需求評估。

(三) 增進並評估轉換及影響組織訓練需求：計畫和執行行動以增進並評估訓練之轉換與影響。

根據調查，受訓者有 15% 不願嘗試學習新技能，70% 嘗試學習但失敗，僅有 15% 成功。訓練失敗的原因，可歸結以下 3 點：

1. 預習與準備：缺乏上級主管的工作調整與承諾。占 20%。
2. 學習干擾：無法學習、想學習但方法錯誤、講師未做好應做的工作。占 10%。
3. 環境因素：得不到上級主管的支持、缺乏同儕支持、無學習誘因、缺乏回饋及教導。占 70%。



圖 13：TIFA 訓練評量 3 步驟
資料來源：TIFA 簡報資料

其評量方法分五階段：

1. 第一階段：學習過程（反應）—學習計畫是否達到需求目的和目標？

- 可透過觀察受訓者行為或由以書面或口頭問卷方式蒐集其學習過程的反應。

※TIFA 的運用：

在每堂課程後，對於受訓學員及講師，以紙本或線上處理方式或自動感應系統（掃描+OCR 軟體）等進行評估。其結果將自動轉化為報告，依課程項目將每年至少 2 次的結果，由負責人及該訓練計畫經理進行分析、討論。其結論將成為改進方案並納入新課程之參考，年度報告同時也提供內部及外部溝通之參據。

2. 第二階段：學習產出（知識或技能）—受訓者是否精熟於所學？能否運用相關技能？

- 為了評估受訓者是否已獲得必要的技能，他們必須有機會在測試過程中證明這一點。

※TIFA 的運用：認證訓練及考試。

認證訓練定有最低的培訓期間（例如：A 級為 5 天），培訓後必須經過正式考試（主要評量其訓練目標），此項訓練對於公務人員職涯將產生直接影響（績效獎金、職涯升遷）。實施時可能遇到的挑戰為：測試結果應該反映學習者真正的層級、其他所有的影響需要被排除、規定必須是嚴格的，以確保在修正過程、團隊組成、語言議題、中立性等的客觀性及正確性。至於培訓目標、培訓方案和考試之間的一致性至關重要，因此，使用分類法是必要的。所有的課程目標都需要被測量，但真正的問題在於並無前測的運用。

3. 第三階段：工作表現（轉換）—所學能否在工作中運用？是

否有助於在工作情況下達成任務？

- 採取 360 度評鑑法，調查當事人、其直屬主管、同僚、客戶等。
- 使用問卷或面談。
- 在工作情境中觀察，例如：神秘客（mystery guest）。
- 蒐集資訊或產品。

4. 第四階段：影響（組織性產出）—這樣的學習轉變能否解決組織內部問題？

- 此方法適用與否，端視被調查的問題類型所產出的影響數據。

※TIFA 的運用：第三階段及第四階段運用在領導訓練課程上。

採用問卷檢核：

訓練前：先對選送單位的主管或團隊領導人進行問卷調查，有 75% 的受訪者認為這有助於鑑別領導優勢和發展問題。

訓練期間：為主管們所支持。

在訓練結束後的執行階段：由經理/團隊領導人進行反饋。

有 48% 的受訓學員認為自己的主管在工作場域中協助學員運用所學。

若想測量訓練影響，則必須：

- 從一開始就要計畫詳細的評估方法。
- 不僅事後測量，測量還包括之前的任何行動在內。
- 在對的地點針對對的人進行測量。
- 讓最高管理階層也能獲知基層事務。
- 「純訓練」影響不能被孤立在整體計畫影響之外（包括組織行為）

5. 第五階段：投資報酬（Return on investment, ROI）—最後的成本及報酬比如何？

- 計算 ROI 的步驟：計算訓練計畫成本（包括講師、設備、課程發展、間接成本、旅運費等），然後將訓練成效單獨列出並計算訓練的附加價值。

訓練效益

$$\text{訓練成本} \quad \times 100\% = \text{投資報酬}$$

(※若 ROI 超過 100%，則訓練效益為正)

貳、數位學習及虛擬校園⁹⁵

在學習方法上，為因應資訊化時代，創造無時空間限制之終身學習環境，比利時政府積極建構數位學習機制。2002 年推出「數位學習計畫」；2003 年開始試辦建置數位學習平台；2004 年推動「虛擬校園」；2009 年提升「虛擬校園」功能；2010 年完成網路聯結開發工具，以強化學習平台之運作功能。

關於虛擬校園的運作基礎為：

- 一、多元民主的訓練：廣納不同學習標的團體之訓練需求，以符合以民為主的價值。
- 二、訓練管道多元化：透過線上學習服務平台，讓學員學習管道多元。
- 三、數位教育的發展：利用訓練前的檢測、訓練後的評估方法，擴大學習成效。
- 四、提供寬廣的訓練：提供多元化的數位型教材，提升使用功能。
- 五、改變傳統訓練經驗：具備彈性並符合訓練需求，可匯合集體智慧。
- 六、促進混成學習模式：結合實體與數位訓練學習方式，豐富學習環境。

⁹⁵ 同註 71，頁 26-28。

虛擬校園係依據顧客（學員）及組織的實際訓練需求，透過購買軟體或委託廠商設計軟體及多媒體系統、工作坊等方式，在傳統實體訓練課程之外，增設多元的訓練學習平台，提供學員間另類的交流互動管道。目前虛擬校園結合新一代數位科技，如：skype、Flickr 等，提供活潑生動及快速便捷的學習環境，並提供客製化的數位學習訓練課程，使學員的學習意願及學習成效提升。

虛擬校園在開課前，會先介紹相關說明，提供課程系統操作簡介，讓使用者可以順利上手。在線上學習時，則透過網路有趣的互動遊戲，並經由線上輔導員的協助，以提升學習意願，並可以適時的排除系統操作問題。學員完成線上課程後，舉辦研討會或成立工作圈，進行實體課程學習，經由學員的發問及相互討論，來檢視數位學習成效。

除此之外，TIFA 也納入協同學習（collaborative learning）⁹⁶、社交學習⁹⁷等方式，增加各種訓練的可能性，讓更多公務人員有機會可以透過不同的管道來學習。TIFA 所提供的服務不僅是訓練而已，還包含企業資源規劃系統 ERP 和 SAP 等服務，透過企業資源規劃系統，提供受訓學員這方面的服務。TIFA 也運用內部評估系統，介紹受訓學員應用到自身的績效評估。從設計學習歷程來看，TIFA 強調學員要主動學習，承擔學習的責任，換言之，學員應主動地主導學習功能。

⁹⁶ 協同學習（collaborative learning）是具有相同學習目標的群組成員，透過互相交流知識以及互相學習的環境，讓學習方式更具自發性與自主性。

⁹⁷ 社交學習（social learning）是一種引導情緒智慧發展的學習過程，藉由這樣的過程，了解及控制我們的情緒，並學習情緒是如何影響我們所做的決定我們的人際關係和我們的生活。

第四章 歐盟文官制度

第一節 歐盟文官體制

壹、歐盟主要機構

歐盟（European Union）是一個融合政府及超國家性質的政體組織，由德、法等國主導，係集團性團隊，目前有 28 個會員國，正式官方語言有 24 種。各會員國國情相差甚鉅，部分甚或有危機，例如希臘的經濟債務問題，以及敘利亞內戰引發的難民問題，但對區域性經濟、社會和平仍有相當的貢獻。歐盟主要機構有⁹⁸：

- 一、歐洲議會（European Parliament）：由 751 席議員組成，議員任期 5 年，依各會員國人口比例決定席次，以德國 96 席位最多，法國居次 74 席。歐洲議會設議長 1 人、副議長 14 人及總務長 5 人，由議員互選產生，每 2 年半改選一次。在歐盟改革進程中，歐洲議會權力不斷擴增，從最初僅具諮詢角色，至今已擁有實際立法權、預算權及任命同意權。自里斯本條約生效後，歐洲議會對歐盟 80% 法案已透過「共同決定程序」享有與部長理事會同等立法權。
- 二、歐盟理事會（European Council）：歐盟的決策機構，主要負責制定重大方針，通常每半年舉行兩次例會。歐盟理事會下屬機關有經濟和貿易事務局、法律和內政事務司、就業社會政策衛生和消費司、交通通訊和能源司、農業漁業司、環境司及教育青年文化司等。
- 三、部長理事會（Council of the European Union）：負責日常決策，與歐洲議會共享立法權。除外長理事會外，其餘部長理事會實行主席國輪任制，任期半年。
- 四、歐盟執委會（European Commission）：負責監督會員國對條約及法令之執行，向歐盟理事會、部長理事會和歐洲議會提出

⁹⁸ http://europa.eu/index_en.htm (2015/11/12) 。

報告和立法動議，處理歐盟日常事務，負責歐盟對外經貿談判（貿易、競爭、農產品）、發展及援外等。由會員國各推舉 1 名執委，目前共有執委 28 名，其中 1 名為主席，7 名副主席，任期 5 年。目前執委會共有 33,197 名來自 28 個會員國的員工⁹⁹。

五、歐盟對外事務部（European External Action Service, EEAS）：

「里斯本條約」授權成立之新機構，將執委會對外關係總署（DG RELEX）與理事會秘書處對外關係總署兩總署之資源整併，人員亦由前揭兩單位併會員國外交人員組成。對外代表歐盟與第三國或國際組織進行對話與談判，對內協調會員國在外交及安全領域之共同立場，並派常任主席主持有關外交、安全及政治領域之各級會議。

六、歐盟尚有歐洲央行（European Central Bank）、歐盟法院（Court of Justice of the EU）¹⁰⁰、歐盟審計院（Court of Auditors）、歐洲經濟與社會委員會和各區域委員會（European Economic & Social Committee & Committee of the Regions）、歐洲投資銀行（European Investment Bank）、歐洲監察專員（European Ombudsman）、歐洲資料保護監察員（European Data Protection Supervisor）等機構或單位。

歐盟為一具有實質主權的超國家組織，其行政、立法及司法的功能均相當完備，為求能實質發揮其功能，歐盟有其獨立的公務人力體系，負責維繫歐盟各單位的運作及功能發揮。歐盟的人力資源管理部

⁹⁹ http://ec.europa.eu/civil_service/about/who/index_en.htm (2015/11/12)。

¹⁰⁰ 歐盟法院設置於盧森堡，由兩種主要法院及一種專門法院所組成：(1) 歐盟普通法院，原本為「一審法院」（Court of First Instance），2009 年 12 月 1 日，隨著里斯本條約生效後，改名為「普通法院」（General Court），掌理一般案件的第一審級。(2) 歐盟法院（Court of Justice），1952 年時設立的，為歐盟法院系統的最高法院，掌理對普通法院裁判的救濟案件，以及解釋歐盟的相關條約，統一會員國內國法院對條約的解釋適用。(3) 專門法庭（specialized courts）：歐盟條約允許設立多個的專門法庭，但目前只有一個，就是 2004 年設立的歐盟文官法庭（Civil Service Tribunal），掌理歐盟公務員與歐盟之間糾紛的第一審。

門由人力資源及安全總署（DGHR）負責¹⁰¹，目前約有 800 名員工，其中 700 名在布魯塞爾，其餘人員在盧森堡工作。其任務為促進卓越的人力資源管理實踐，並確保歐盟執委會內部運作的安全性。主要工作為：

- 一、職涯發展：確保員工的職能發展在培訓、考核，內部調動和升遷上，都能相互兼容。
- 二、權利與義務：歐盟訂有「工作人員規則」(Staff Regulations)，規範有關權利與義務等規定。
- 三、工作場域的健康與福利。
- 四、機會平等與不被歧視：包括遴用、職涯發展、培訓。

歐盟機構的人力資源管理在過去未能跟上近幾十年來不斷改變的職務步伐，其中管理程序、招聘、職業結構、人員考核、培訓及社會政策不再能滿足現實的要求和現代管理的標準。因此，自 1999 年至 2004 年，為進行澈底的內部革新，整備具現代化及有效能的公務體系，以因應歐盟可能面臨的重大挑戰，歐盟執委會致力於行政體系及管理程序的調整、財務及人力資源的管理。其目的為創建一個具效率、透明和課責機制的現代化與高效率的公共管理。在此背景下進行對於員工的招聘、訓練、職務調動、考核評鑑、升遷、退休政策，進行整體的修訂與調整。2004 年 5 月 1 日，修正後的工作人員規則(Staff Regulations) 正式生效¹⁰²。2014 年，工作人員規則再次修正，並自 2014 年 1 月 1 日生效¹⁰³

貳、歐盟公務員體制¹⁰⁴

一、人員遴選¹⁰⁵

歐盟職員分為常任和非常任兩大類，常任人員約 35,000 人，非

¹⁰¹ http://ec.europa.eu/dgs/human-resources/index_en.htm (2015/11/12)。

¹⁰² http://ec.europa.eu/reform/2002/chapter07_en.htm (2015/11/12)。

¹⁰³ http://ec.europa.eu/civil_service/index_en.htm (2015/11/12)。

¹⁰⁴ 同註 101。

¹⁰⁵ http://ec.europa.eu/civil_service/job/official/index_en.htm (2015/11/12)。

常任人員包括契約人員 (contract staff) 及臨時雇員 (temporary staff)，其中契約人員約 10,000 人，臨時雇員約 4,000 人，總計近 5 萬人。整體來說，歐盟公務員的進用，係依據公平競爭、功績主義及機會均等原則。想要擔任歐盟公務員，最基本的要求必須是歐盟會員國的公民，每一個職位都對所有歐盟公民開放。此外，為能勝任工作，還必須會至少兩種歐盟的官方語言。除了基本要求外，最重要的是視各個職務特性，設定不同的資格條件，但須客觀明確且公開。

任何想至歐盟工作的人，第一個接觸的機關就是人事遴選局。人事遴選局的主要任務是透過提供高品質、高效率和有效的遴擇程序，在正確的時間，招聘到合適的人，擔任合適的工作，以滿足所有歐盟機構所需。人事遴選局以「公開競爭」的方式，透過評鑑中心法來衡量參加遴選者的能力，以確保優秀人才被遴用。除了遴選常任人員外，並僱用契約人員和臨時工作人員，提供相關人員實習培訓的機會，並維護各方面的專家數據庫。每年開放管理人員、語言學家、口譯、筆譯及秘書等職缺。

在正式甄選前，先對所有申請人實施先期測驗，測驗內容包括語言能力、數字推理、歐盟基本知識及專業知識，並以筆試方式進行。通過筆試的人，則進行第二階段的口試，並依照成績高低決定誰能被錄取。而對於身心障礙者，歐盟則提供必要的優惠及協助措施，使其能擁有較佳的機會成為歐盟公務員。在歐盟的文官體系中，不容許歧視的存在，並鼓勵女性擔任較資深的職務。

主管職務出缺時，有興趣者可主動提出申請。欲申請主管職務者，須先經 3 天訓練，始可提出申請，惟亦曾有錄取者於事後補訓之例。資淺、初階主管人選由中階主管決定，較高階之主管則須由司處長決定。以歐盟執委會為例，申請者須經一預選程序，由評鑑中心之測驗委員進行篩選評估。測驗委員除由歐盟機構人員擔任外，亦須有外部專家參與，並須確保內、外部專家意見平衡。近年來，為期有更

多女性擔任主管職務，倘通過預選之女性申請者人數不足，不無再次進行預選程序之可能。

二、職級及待遇

歐盟公務人員係單一職級，分為 3 類 16 等級¹⁰⁶：

- (一) 管理員 (AD)：等級 5–16。在歐盟的立法和預算編列過程中扮演關鍵性角色及作用，主要工作為協調各成員國的廣泛經濟政策、參加與非歐盟國家的談判、協助執行共同農業政策、或確保執委會法律的統一解釋及有效的應用。
- (二) 助理 (AST)：等級 1–11。在內部管理扮演重要角色，特別是在預算和財務、人事工作、資訊或圖書管理等，並可以協助執行歐盟各個領域的政策。
- (三) 秘書/職員 (AST / SC)：等級 1–6。負責文書、庶務工作，以確保行政單位的高效運行。

對外公開招募的職位，為 AD 5 及 AD 8、AST/SC 及 AST3。每一等級有 5 個「資歷階段」，依照這些資歷階段而逐級晉升。每兩年晉升一級，直到晉升至下一等級。最高等級 (AD 16) 只有 3 個資歷階段。新進員工通常有 9 個月的試用期，試用期滿經考核優異，即可成為正式的常任人員。任職期間每年定期工作考核，考核結果將影響未來的職涯發展，包括升遷及薪級晉升等。常任人員也可透過強制性的訓練及訓練期末考試，通過認證合格的程序，直接由助理 (AST) 晉升至管理員 (AD)。

以歐盟執委會官員每月薪資來看，從新進的最低等級的 AST / SC 1 官員約 2,300 歐元至最高等級 AD 16 已任職 4 年者，每月約 16,000 歐元不等。基本薪資每年按歐盟國家之通貨膨脹率和民眾購買力而進行調整。有關薪資表規範於工作人員條例第 66 條。若員工因離開自己的祖國而在歐盟執委會任職者，將額外發給相當於基本薪資約 16

¹⁰⁶ 同註 103。

%的外地僱員津貼。

三、退休¹⁰⁷

歐盟官員在 2014 年 1 月 1 日以前服務者，其退休年齡為 65 歲，2014 年 1 月 1 日以後招募者，退休年齡則為 66 歲，可能申請提前退休，但須從 58 歲起領取減額退休金，或可辦理延退至 67 歲，最長可延退至 70 歲。官員每年累積 1.8% 退休金做為日後個人退休金，退休金最高可領基本薪資之 70%。其工作年資為可攜式，於退休時可併計。

四、醫療保險¹⁰⁸

歐盟公務員及其家屬有權參加歐盟聯合疾病保險計畫，此保險可涵括 80% 醫療費用償付率，同時也包括意外醫療保險及職業災害保險，由官員每月支付其薪資的 2% 做為保險費用。

五、稅率¹⁰⁹

官員應支付其每月基本薪資的 8% 到 45%（採累進稅制）做為歐盟預算的社區稅。此外，在 2014 年至 2023 年則另行徵收「團結稅」（solidarity levy）。

六、差假管理

歐盟採取工作時數自主管理制度，上下班無須打卡，一日工時之計算，以 7.5 小時為單位，每月可選擇 2 天在家自主工作，若有特定事由或懷孕，每月可選擇 4 天在家自主工作¹¹⁰。公務員每年有 24 天的年假，除此之外，尚有結婚、搬家、親屬死亡、重大疾病等特殊假，也可因個人因素申請無薪假。自 2004 年 5 月起，女性官員有權申請 20 週的產假，而其配偶則擁有 10 天的帶薪陪產假，並有權申請長達 6 個月的育嬰假，育嬰假期間每月可領取基本補貼¹¹¹。此外，歐盟官

¹⁰⁷ 同註 103。

¹⁰⁸ 同註 103。

¹⁰⁹ 同註 103。

¹¹⁰ 行政院人事行政總處，《103 年行政院選送高階公務人員赴法國國家行政學院班（國家政務研究班）團體出國報告》，臺北：行政院人事行政總處，2014，頁 47。

¹¹¹ 同註 103。

員並享有歐盟勞動法規之保障，享有完整的罷工權¹¹²。

七、借調

歐盟執委會設有「借調國專家」（Seconded National Experts, SNES）¹¹³，通常是來自歐盟或歐洲經濟體各會員國的公務員借調至執委會工作。在特殊情況下，非歐盟/歐洲經濟體的公民也可借調到執委會。SNES 須具有至少有 3 年以上的工作經驗。除了公務員外，也有來自於國際組織、大學、研究中心等具獨特技能和知識的專家，也可借調到執委會。SNES 具有雙重作用，一方面他們可以根據他們的專業在執委會服務，另一面他們在借調期間可以對於歐盟議題有更深入的認識。借調期至少 6 個月，最長可達 4 年。其薪資由被借調單位繼續支付，但執委會會另行支付給在國外生活及工作的額外津貼費用。

八、權益保障

歐盟文官法庭（European Union Civil Service Tribunal）¹¹⁴是歐盟內部的司法機構，專司歐盟組織及機構約 4 萬公務員之訴訟審理。文官法庭由 7 名法官所組成，任期 6 年，可連任。設有 1 名主席，由 7 名法官互推，一任任期 3 年，可連任。每年約有 150 案，這些爭議不僅涉及勞動關係（例如：薪資報酬、招聘、紀律措施等），也是社會保障體系（例如：生病、殘疾、工傷、津貼家庭等）的一環。文官法庭須在 2 個月內作出裁決。若不服公務員法庭所作的裁決，則可至普通法院提起上訴。

九、績效管理

為防止組織人力老化現象，採取前瞻式管理，考量現有人員的能力、專長及其個別期望，預測未來 5 年可能增加或調整的業務，並規劃培訓或進用所需人才。在績效管理部分，實施面談機制，每年 1 月

¹¹² 同註 103。

¹¹³ http://ec.europa.eu/civil_service/job/sne/index_en.htm (2015/11/18)。

¹¹⁴ http://curia.europa.eu/jcms/jcms/T5_5230/ (2015/11/18)。

由員工先自我評估與設定目標後，再與主管面談，期使員工個人績效與組織目標緊密結合。倘員工自我評鑑與主管評核有落差時，可透過工會申訴，每年約有 5% 的申訴案件，惟申訴成功機率甚低。歐盟對考核結果考列丁等者，雖訂有淘汰機制，但淘汰人數甚少，如連續數年考列丁等，即讓該員工參加訓練，以提升其工作績效。歐盟員工考核結果並無獎金激勵制度，陞遷是唯一刺激工作動機的手段¹¹⁵。

¹¹⁵ 行政院人事行政局，〈96 年度人事人員赴法國、比利時考察人事行政相關業務報告〉，臺北：行政院人事行政局，2007，頁 30。

第二節 公務員考選制度

壹、考選制度簡介

為協助歐盟機構進用符合職務所需人員，歐盟於 2002 年 7 月 26 日成立歐盟人事遴選局（European Personnel Selection Office, EPSO），以期建立高品質、高效率及高效能之人員遴選程序。

歐盟人事遴選局於 2003 年 1 月正式運作，負責歐盟執委會、歐洲議會、部長理事會、歐盟法院、歐盟審計院、歐洲經濟與社會委員會、區域委員會、歐洲監察專員、歐洲資料保護監察員、歐盟對外事務部等 10 個機構之常任人員（permanent official）及定期契約人員（fixed-term contract staff）¹¹⁶之考選。此外，歐盟尚有逾 40 個執行機構（agency）及分支單位（decentralised body），亦可能由歐盟人事遴選局之人才庫中遴用定期契約人員。至歐洲央行、歐洲投資銀行及歐洲投資基金（European Investment Fund）則係自行考選遴用人員¹¹⁷。

面對公部門雇用條件優勢不再、民眾對公部門要求日益升高、世代轉移、經濟環境不佳，以及人口結構改變，歐盟亦面臨人力資源挑戰¹¹⁸。為使歐盟維持人才競爭力，2008 年提出改革計畫「執行地圖」（EPSO Development Programme-Roadmap for Implementation），重點如下¹¹⁹：

一、人力規劃及需求評估方面：

（一）實施策略性人力資源規劃：建立三年滾動計畫（three-year rolling plan），提前規劃人力需求，並逐年檢視修正。

（二）調整年度考試期程：為維持充足候用人選、使考試期程具可

¹¹⁶ 歐盟契約僱用人員分為定期契約人員（fixed-term contract staff）及臨時契約人員（temporary contract staff）2 種，定期契約人員須經歐盟人事遴選局考選，臨時契約人員則由各機構自行遴選聘用。

¹¹⁷ http://europa.eu/epso/discover/institutions/index_en.htm (2015/11/18)。

¹¹⁸ Nicholas David Bearfield 演講內容，〈2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan〉，載於《2014 公務人力資源發展國際研討會－前瞻培訓與領導新趨會議實錄》(2014/10/15)，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 125-127。

¹¹⁹ EPSO，〈EPSO Development Programme-Roadmap for Implementation〉，2008；EPSO，〈EPSO Development Programme-Final Report〉，2012。

預測性，以及使相關人員及歐盟人事遴選局本身之資源獲得妥善運用，重行調整行政人員、助理及語言專家三大類人員之考試期程，使每一類人員之報名、第一階段測驗、第二階段測驗、遴用等各期程相互交錯。

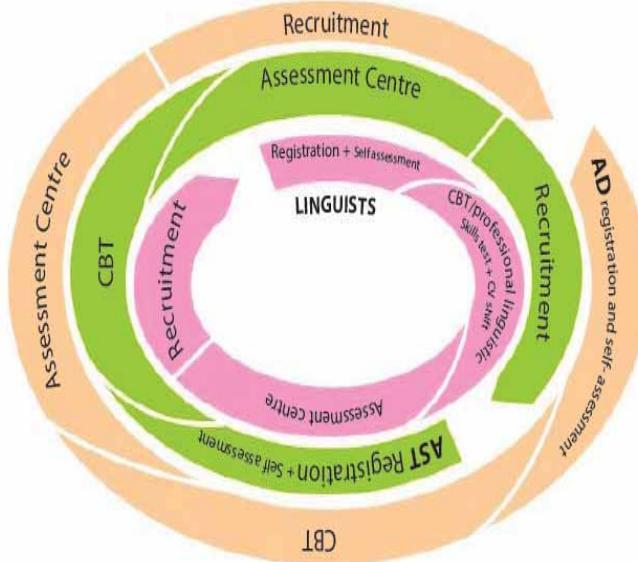


圖 14：年度考試期程示意圖

資料來源：EPSO，〈EPSO Development Programme-Final Report〉，2012，頁 4。

(三) 縮短考試期程：過去自機關提出用人需求至遴用人員約需 2 年時間，希望藉由作業流程再造，縮短為 9 個月，改變冗長的考選程序。

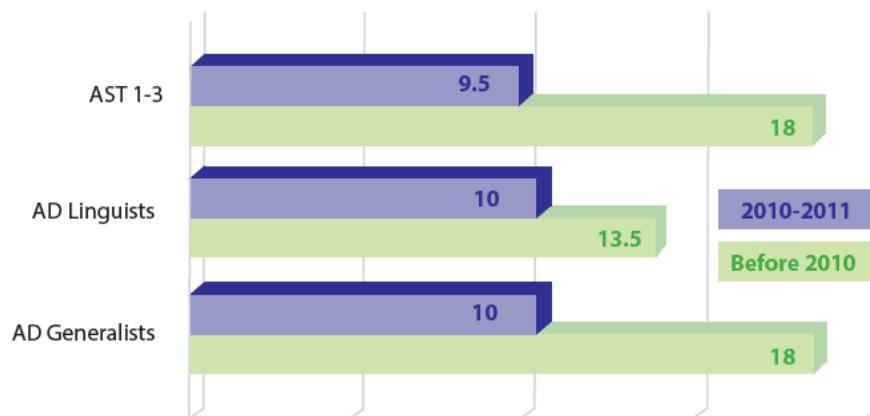


圖 15：改革前後各種考試期程平均月數

資料來源：EPSO，〈EPSO Development Programme-Final Report〉，2012，頁 4。

二、測驗方式及專業化方面

(一) 由以知識 (knowledge-based) 為評量重點之考試，轉型為以職能為基礎 (competency-based) 之考試：建立通用核心職能架構，使評量標準與程序更契合職務所需。另建立職能護照 (competency passport)，記錄評量結果，作為用人機關遴用人員參考，乃至作為該名人員未來職涯發展訓練需求基礎。

表 1：歐盟核心職能架構表

職能	說明
分析及問題解決能力	識別複雜議題之關鍵事實，並提出兼具創意及可行性之解決方案。
溝通能力	能清楚、精確進行口語和文字溝通。
貫徹目標能力	負責、主動地依程序完成工作並提出高品質工作成果。
學習及發展能力	發展及提升個人技能，以及對組織與環境之認識。
判斷優先順序及組織能力	能依工作重要性判斷優先次序，彈性、有效調配工作量。
抗壓及調適能力	保有高度抗壓性、積極處理挫折，以及適應不斷變化之工作環境。
團隊合作能力	能與單位內、外人員共事合作，並尊重個人之差異性。
領導力	能管理、發展及激勵他人完成目標。

資料來源：譯自歐盟人事遴選局簡報資料。

(二) 申請程序現代化：推出更全面、詳細的線上申請表格，以期更確實篩選應考人是否符合資格及其應考動機，另配合強制性自我評測，協助應考人瞭解是否適合所申請之職務。

- (三) 更完整、職務特定的初試：提供 24 種語言之電腦化測驗，更全面評量應考人職能。根據最新技術及心理測驗專業，建置龐大的多語言題庫。
- (四) 設置評鑑中心：引進全球公認最有效之測驗方式，更真實地模擬工作情境，以評量應考人之人格特質及專業能力。
- (五) 考選程序專業化：除強化內部測驗分析專業外，評審委員須經訓練並通過認證、建立評審委員人才庫、適時聘請外部專家提供建議與指導。

三、人力多元化及人才吸引力方面：

- (一) 試題系統性分析：發展試題分析專業能力，針對新的考試制度進行性別、年齡、地域衡平等各項參數分析，以期維護考試之公平性。
- (二) 吸引潛在應考人：對有特殊需求之應考人提供必要協助措施，例如延長考試時間、提供特殊設備、一對一監考等。開放應屆畢業生於大學最後 1 年即得應行政人員職類考試。
- (三) 建立正面的雇主形象：為歐盟塑造一個良好的雇主形象，強調於歐盟任職之價值，並利用各種不同媒介（例如社群網站），吸引多方領域人才。

貳、現行考選程序及規定

一、應考資格¹²⁰

凡歐盟會員國公民，擁有完整公民權，已履行兵役義務，且符合職務所需學、經歷資格條件者，均可應考。

最低學歷要求視職務而有不同。一般而言，行政職類 AD5 職級須具大學以上學歷；助理職類及助理秘書職類須具高中以上學歷。部分職務另訂有相關資格或專業經驗限制。

應考人須精通 1 種歐盟會員國官方語言（成績達歐洲語言學習教

¹²⁰ http://europa.eu/epso/apply/how_apply/eligibility/index_en.htm (2015/11/18)。

學評量共同參考架構 CEFR-C1)，並能流利使用英語、法語或德語(成績達歐洲語言學習教學評量共同參考架構 CEFR-B2)。如係應語言專家職類，則有更高之語言程度要求。除非職務有特別需求並於應考須知中註明，否則第二語言僅限於英語、法語或德語。

無年齡限制；惟退休年齡為 65 歲。

二、考選程序

歐盟人事遴選局辦理之考選以公平、公正、公開競爭原則行之，考選目的，不在為特定職務甄補人員，而係建立一招聘人才資料庫。因此，應屬資格考而非任用考。自 2010 年起實施以職能為基礎之考試。考選程序分為兩階段，第一階段為電腦化測驗，均為測驗式試題。根據應考職類，可能包括語言推理測驗 (verbal reasoning test)、數字推理測驗 (numerical reasoning test)、抽象推理測驗 (abstract reasoning test)、情境應變測驗 (situational judgment test)、語言能力測驗 (test of language skills) 及專業技能測驗 (test of specific professional skills)。此階段測驗除情境應變測驗僅採英語、法語、德語 3 種語言進行外，餘均提供 24 種語言別之測驗。歐盟人事遴選局於歐盟各會員國設有測驗中心，應考人得自行選擇地點及時間應試。

通過第一階段考試者方得應第二階段考試。第二階段考試採評鑑中心測驗，主要係評量應考人之核心職能及職務所需專業知能。在核心職能評估方面，主要測驗方式包括結構化面試 (structured interview) 或以職能為基礎之面試 (competency based interview, CBI)、個案研究 (case study)、口頭簡報 (oral presentation)、團體演練 (group exercise)、線上公文籃中演練 (e-tray) 等，其中所有應考人均須接受結構化面試或以職能為基礎之面試。在專業知能評估方面，主要測驗方式包括個案研究、專業面試 (interview in the field)、實作測驗 (practical test) 等。評鑑中心測驗僅採英語、法語、德語 3 種語言進行，測驗為期至少 1 天。每天辦理 6 組測驗，每組測驗至多 6 名應考

人、4名評審委員。評鑑中心設於比利時布魯塞爾及盧森堡。

第二階段考試及格者即列入候用名冊，由各機構自名冊中自行遴用人員進行面試，以決定聘任之人員。候用資格保留年限，行政人員職類及助理職類為1年，專業人員職類為3年，語言專家職類得保留至下一次考試舉行。

凡參加評鑑中心測驗之應考人，於試後均可獲得職能護照，列入候用名冊者之職能護照並將提供給歐盟用人機關，以供遴用人員及未來人員職涯發展參考。

每年逾5萬人應考，通過考試列入候用名冊者不逾300人。

表2：測驗方式與核心職能對照

	職能為基礎之面試	口頭簡報	團體演練	個案研究
分析及問題解決能力		*		*
溝通能力		*		*
貫徹目標能力		*		*
學習及發展能力	*		*	
判斷優先順序及組織能力			*	*
抗壓及調適能力	*	*		
團隊合作能力	*		*	
領導力	*		*	
技術技能 technical skill				*

資料來源：譯自歐盟人事遴選局簡報資料。



圖 16：各職類考試階段圖

資料來源：譯自 EPSO，〈EU Careers - The selection procedure〉。

三、申訴制度¹²¹

應考人如認電腦化測驗試題有疑義（例如試題無法作答），須於測驗結果後 10 日內提出試題疑義；如認測驗程序違法或不當影響考試結果，可於收受結果通知之日起 10 日內提出內部審查（internal review procedure），惟不得對評審委員會所作評審結果提出質疑；如認歐盟人事遴選局於辦理考試過程中有濫用權力或怠為行使職權，致影響考試結果時，得於收受處分或怠為處分之日起 3 個月內提出行政申

¹²¹ EPSO，〈General rules governing open competitions〉，2015。

訴（administrative complaints）；此外，亦可依相關規定，向歐盟文官法庭提出司法上訴（judicial appeals），或向歐盟監察專員提出申訴。

四、評審委員訓練

參與評鑑中心測驗之評審委員分為專任及非專任。歐盟人事遴選局對專任評審委員進行認證訓練，為期 5 天並須於結訓時通過測驗。非專任評審委員則須接受 1 天至 3 天不等之訓練。此外，亦建立回饋機制，由心理學專家對評審過程提供相關意見參考。

五、人力多元化政策

考選強調多元化，過程中須避免產生國籍或性別歧視。因不同性別於不同考試項目具優勢，故於試題設計上須十分謹慎。用人機關遴聘人員時，以達成男女性別比例衡平為目標，亦盡量依 28 個會員國人口比例遴聘人員；惟應考人國籍比例原即失衡，以持有義大利、西班牙、羅馬尼亞等國之國籍者較多，英國、德國、瑞典、丹麥等國之國籍者較少，故欲藉由舉辦各種活動，吸引不同國籍者申請歐盟職務。

在推動性別平等部分，歐盟執委會於 2014 年訂下目標，盼於 2019 年前中高階女性主管比率達 40%，目前約 28%。女性主管比率較低之主因，為申請主管職務之女性較少，故目前業設計一份問卷，試圖釐清女性不願申請主管職務之原因，研議由制度設計上鼓勵女性申請。此外，亦針對現職初階女性主管進行評估，協助其培養管理能力，為晉升較高階之主管職務作準備。

第三節 公務員培訓制度

壹、培訓制度簡介

歐盟對於公務員培訓的認知為，無論其職位或工作性質為何，學習是不僅是權利，也是義務，而訓練為有效達成組織目標的一種投資，是人力資源政策中不可或缺的一環，應被有效地管理，使之能將文官的代表性反應在文官職涯發展的過程中：

(一) 在個人層次方面：訓練能改善專業效能，並幫助每位公務人員對於職場之滿足感、歸屬感及承諾。藉著發展相關知識、技術與態度，訓練可更進一步，協助個別公務人員達到所欲之職場位移（包括橫向流動及垂直晉升）。

(二) 在組織層次方面：訓練在歐盟委員會間建立綜效（synergy）¹²²，發展強勢的合作文化，建立卓越管理，確保品質，並使公務人員達成政治目標。另一方面，訓練也能反映並提升歐盟之核心價值—尊嚴、平等、團結、公正、人權及自由。

因此，為確保公務人員具備擬任職務之能力，有效發揮其潛能並全力貢獻，歐盟採取以下 2 種措施¹²³：

(一) 適時辦理職務調動：為避免久任一職，進而產生工作倦怠，同時藉由工作輪調，以增加其職務歷練，由其單位主管評估判斷當事人工作情形及調動時機，作適時、適地的調整，且調整的職位，是符合當事人個人期望及其能力所及，儘量避免在個人沒有動機時作職務調整。

(二) 強化訓練機制：以增進個人工作知能。

歐盟在 40 個總署設有訓練協調人，以協助提供職涯諮詢服務，至於生涯規劃官負責各該署短期職涯規劃，長期生涯規劃可向生涯指導及人力資源發展處洽詢。此外，公務人員尚可透過 2 種方式尋求職

¹²² 綜效（Synergy）是指將兩個或多個不同的事業、活動或過程結合在一起所創造出來的整體價值會大於結合前個別價值之和的概念。

¹²³ 行政院人事行政局，《100 年赴法國、比利時、德國考察公務人力資源發展及高階文官進用考察報告》，臺北：行政院人事行政局，2011，頁 28。

涯規劃資訊：一為透過資訊說明會，二為訓練課程。

歐盟人力資源及安全總署負責歐盟執委會文官及歐盟高階文官之進用及管理，高階文官職務出缺後係由執委團會議決定內陞（由歐盟文官參加）或外補（由歐盟 28 個會員國人員參加），並由執委會秘書長、歐盟人力資源及安全總署總署長、出缺職務部會首長及執委會督導該部會相關人員等 5 人組成委員會，辦理 2 階段面試甄選，作業時程約為 3 個月。

歐盟文官陞任高階文官前須經管理職能訓練，藉由動態情境測驗，以檢視其管理能力，並須接受相關技能訓練；另升任高階文官後，每年須由內部單位及外部單位各 15 人進行 360 度評估，並據以決定其訓練需求。由於歐盟公務員其所屬成員來自於不同的國家，其訓練內容，除有同一般單一民族國家官方訓練機構之訓練計畫（如文書處理、管理課程等），另有配合其特殊背景衍生出之訓練需求，如語言訓練課程）¹²⁴。

歐盟公務員訓練課程之設計事前經 3 種途徑評估：

- (一) 人員考核的學習規則訓練需求。
- (二) 每一總署年度工作政策、目標之需。
- (三) 每一總署業務性質的需求。

以歐盟執委會為例¹²⁵，歐盟執委會每年提供 1,400 個名額，在 3 月 1 日及 10 月 1 日進行為期 5 個月的實習培訓。實習期間，受訓學員每月可領有 1,000 歐元的津貼補助。這個實習計畫，主要開放 2 種人士申請：

- (一) 來自世界各國的大學畢業生。申請者必須具備：
 - 1. 至少 3 年的學習歷程（學士學位）
 - 2. 擅長英語、法語或德語。

¹²⁴ 行政院人事行政局，《100 年赴法國、比利時、德國考察公務人力資源發展及高階文官進用考察報告》，臺北：行政院人事行政局，2011，頁 29。

¹²⁵ 同註 103。

3. 具備歐盟第二官方語言能力。

(二) 筆譯的實習培訓（在翻譯總司工作）。申請者必須具備翻譯 2 種外語的能力，其母語必須是歐盟的官方語言之一，第一外語必須是英語、法語或德語；至於第二外語，只要是任何歐盟的官方語言之一即可。

實習的工作場域為歐盟執委會，主要實習內容為彙編資料和文件、籌組論壇、公開聽證會及會議、編寫報告及回復質詢、參與團隊會議等。這個實習計畫提供實習學員熟悉歐盟相關知識，洞察歐盟機構的流程和政策；在執委會的日常運作中學習實務經驗；更可以將學術理論運用在實際作為上。

另外，歐洲議會、歐盟理事會、司法法院 (CVRIA)、區域委員會、歐洲經濟與社會委員會、歐洲監察專員、歐洲資料保護監察員等機構也採用此實習計畫，各自招募實習人員進行專業訓練。

貳、歐洲行政學校與文官培訓

歐洲行政學校 (European School of Administration, EUSA)¹²⁶ 創立於 2005 年，校址設於比利時布魯塞爾。其下有設計發展暨培訓評量部、組織規劃暨客戶關係部。其下有 25 名員工，其中 4 人在盧森堡工作。其核心任務為在不同的職涯發展階段，為歐盟機構所屬官員提供訓練及發展的機會，以型塑共同價值並促進各機構的相互合作，部分訓練業務採委外方式作業。2014 年培訓經費為 340 萬歐元，每年有來自歐盟各會員國大約 7,000 人到 EUSA 接受訓練。在歐盟公職人員訓練上，EUSA 扮演統一協調的角色，對於公職人員培訓政策則尊重歐盟各機構的決定，EUSA 只是專業服務的提供者，但仍掌握課程設計的專業與權力，與外部專家共同決定課程，符合歐盟各機構之需求。換言之，EUSA 秉持 3 項原則：

¹²⁶ http://europa.eu/eas/images/eas_brochure_en.pdf (2015/11/19)。

- (一) 職責與其他機構共同分擔，避免工作重複且須符合利益相關者的需求。
- (二) 與其他機構召開工作會議，討論講師的決定、課程設計、課程試聽及評估。
- (三) 提供的訓練必須是在每個機構都通用的能力，如溝通協調能力、管理能力等。

EUSA 的服務對象為歐盟新進人員、承擔行政管理責任者（中高階經理暨儲備經理，如組長、處長、司長級官員），以及現為助理等級經遴選後擬將晉升至管理等級者。此外，EUSA 也提供個別及歐盟機構客製化的專屬課程。

就 EUSA 的訓練課程區分，有以下 3 類：

- (一) 新進人員訓練：在於協助新進人員熟悉其工作環境，並開設 8 種彈性化的短期課程，學習基本技能，使其能在任職機關能工作順遂。課程主要偏重於認識歐盟整合演進、機構運作、權益與義務、工作守則、溝通技巧等。
- (二) 認證訓練課程：主要針對助理級晉升管理級人員前，必須參加特定技能訓練並經考試通過後，取得認證合格證書，通常由原屬機構擇優送訓。EUSA 每年接受近百位具潛力資格者，參加為期 25 天的密集訓練。訓練期間，參訓者必須通過 4 項考試（包括：集體討論、針對虛擬情況提出分析及解決策略、口頭演說、情境判斷與處理）方能取得認證。一般來說，通過率約 60%，通過認證不必然保證晉升，大約 80% 的通過認證者獲得晉升的機會。2014 年即遴選 80 名助理級人員參訓。由於此訓練主要針對未來職務所需技能進行訓練，著重「能力」面而非「知識」面的培訓，因此訓練成本較高，需要有較高的共識與支持，始能順利推動。

(三) 管理訓練課程¹²⁷：按中高階管理人員暨儲備管理人員之職級、年資、業務特性，分別設計不同的管理及領導統御課程。使其在職業生涯的不同階段獲得全面性的管理訓練。相關課程又分為：

1. 管理發展課程

- (1) 團隊領導：訓練期間 3 天。主要對象為助理級（AST）及管理級（AD）人員。使學員認知在團隊所扮演的領導角色，得以辨識所屬員工的發展需求，並學習基本的管理技能。
- (2) 管理要素：訓練期間 3 天。主要對象為管理級（AD）人員。探尋基本的管理概念並獲取在歐盟機構中成為管理者應有的洞察力。
- (3) 是否成為部門主管：訓練期間 3 天。主要對象為 AD8 以上人員。在過去的工作經驗、技能及動機中，了解是否有興趣成為部門主管，且這份工作對於公私生活將產生何種影響。

2. 管理者工作坊：1 天的工作坊涵蓋理論及實務，並提供參與者在日常工作中可直接應用的工具及技巧。

- (1) 五個關鍵對話：學習有效對話的原則及技巧，以便在適當的情境下，讓你的屬員在學習及表現的期間能夠得到你的支持並了解你的立場。
- (2) 激勵員工：在工作中激勵員工並以管理者的角色提升專業的承諾和參與度。
- (3) 基本性教練（Coach）：針對僅具少許教導經驗或全無經驗之管理者。了解教導制度及其優點，包括提問的重要性及使用 GROW 發展模式的教導對話演練。

¹²⁷ 引自歐洲行政學校簡介。

(4) 進階式教練：針對已具備教導經驗的管理者，特別是部門主管。運用教導作為日常管理的重要方式，確認你的領導型態並與教導方式聯結，以及確認如何使用教導以培養你所領導團隊的自主性。

(5) 規劃與監測：評量工作量並監控工作流程，以了解團隊中各個成員對於工作負荷度及其能力之間如何保持平衡。

3. 部門主管課程

(1) 新進主管：3天課程再加1天的教導訓練。對象為擔任部門主管不到1年者。開始在複雜環境中擔任部門主管，用有限的資源管理及協助部門達到最佳績效。

(2) 擴展視野：訓練期2天。對象為擔任部門主管至少1年半以上經驗者。評量機關期望與你實際績效之間的落差，使用「迪爾茨神經學層次」模式¹²⁸，從個人和集體的角度去分析及想像替代性解決方案。

(3) 具影響力的管理者：訓練期2天。對象為擔任部門主管至少4年經驗者。探索權力的重要性、權力的來源及如何運用使之為你的團隊及利害關係人創造價值。

(4) 向上管理：1天的工作坊。對象為全體部門主管。確認部門主管及機關首長之間的互動關鍵，並了解你們各自的需求和期望。

4. 高階管理課程

(1) 新任命之機關首長管理：訓練期間6天，外加12小時的教導課程及360度發展工具。對象為1年內剛上任之新任機關首長。課程重點在藉由高層次的外部主題演講、經驗豐富

¹²⁸ 神經語言程序學（Neuro-linguistic programming，NLP，又譯作「神經語言程式學」、「身心語言程式學」）是一套原理、信念和技術，其意圖為探索心靈和神經學，語言模式和人類感知與認知，安排組織以使之成為系統化模式以及如何在互動中建立主觀現實的人類行為，屬於實用心理學和行動策略的一種。NLP 早期的發展者暨訓練師- Robert Dilts 把人類的行為分成六個層次，依序分別是情境層次、行為情緒層次、能力層次、信念、價值層次、自我認同層次、靈性層次。

的導師，讓機關首長在人才管理、創新及組織發展了解所扮演的角色及附加價值。

(2) 領導俱樂部：半天課程，1年舉辦數次。對象為所有高階主管人員。創造視野、轉換組織、建立同僚關係網絡。與高層次的外部演講人互動，重點在於啟發、促進關係網絡及經驗交流。

整體而言，EUSA 教學嚴謹且符合專業，其課程特色為：

(一) 注重實務導向：多演練、少理論，協助學員尋求問題解決之道。

(二) 互動式教學：教學方式為師生互動，而非傳統課堂的單向式傳授。

(三) 講師經驗豐富，能隨機應變，其來源除內部全職編制講師外，亦對外延聘專家授課。

(四) 重視課程設計：配合服務機構之實際業務需求，共同設計訓練課程及教學內容。

第五章 參訪心得與建議

本次赴法國、比利時及歐盟參訪，各項行程皆由我國駐外使館悉心聯繫安排，得以順利拜會，實地與相關機關代表會晤，深入訪談並相互交換意見，獲益甚多。有關本次參訪心得與建議分述如下：

第一節 考選制度方面

一、歐盟、法國及比利時聯邦政府之人員選任，均兼顧功績原則及多元代表性，惟側重面向與執行方式略有不同。歐盟職員考選過程強調公平原則，避免歧視，各機構自行遴用階段始將性別、國籍等因素納入考量，俾期達性別平等，以及職員國籍反映各會員國人口比例之目標。法國公務員考試亦強調功績原則，然為使公務人力組成更為多元，採行多項措施，協助弱勢領域民眾得不經考試取得公務員任用資格。比利時聯邦政府之人員考選強調機會平等、擇優錄取，雖未有身心障礙者加分優惠措施，但考試錄取之身心障礙者得與一般應考人分列不同候用名冊，另辦理測驗以利未經正規養成教育者取得同等學歷證明應公務員考試。我國公務人員考試制度亦係以功績原則為核心，又為實踐實質之機會平等及代表性文官等價值，辦理原住民族及身心障礙人員特種考試。各國或組織，視其國情或組織性質及政策需要，設計不同選任制度，無所謂優劣，更重要者，是如何使現有制度更臻完善、更肆應自身所需。

二、歐盟、法國及比利時聯邦政府均致力推動性別平等，目前歐盟機構中高階女性主管比率為 28%，盼於 2019 年前達 40%；法國政府則希冀於 2018 年高階主管單一性別比率不低於 40%；比利時聯邦人事遴選局於 2009 年推出”Top Skills”，為一模

擬高階管理職務考選之測驗，可透過模擬測驗瞭解自我能力優勢與劣勢，以鼓勵女性申請管理職務，並於 2013 年拓展至中階管理職務。據統計，至 103 年底，我國全體公務人員男女比率為，男性 58.89%，女性 41.11%，其中簡任人員女性比率為 30.25%，近 10 年簡任人員女性比率計增加 11.23 個百分點。顯見我國推動性別平等雖有一定成效，未來仍須於功績原則之陞遷制度下，持續努力，建構性別平等之公務環境。

三、歐盟職員考選程序分為電腦化測驗及評鑑中心測驗二試；法國公務員考試多採分試舉行，第一試為筆試，第二試為口試，並視職務需要，採行其他考試方式；比利時聯邦公務員考試亦採分試，第一試為電腦化測驗，第二試測驗方式及內容多元，以應評量職務職能所需。近年，三者亦均由原以知識為評量重點之考試，朝向以職能為基礎之考試進行改革。我國公務人員考試除部分類科兼採口試、體能測驗、實地測驗等方式外，多數類科仍僅採筆試，且應試科目仍偏重於學術性知識測驗。近年，考選部已致力推動工作核心職能分析，未來宜以核心職能分析結果為據，賡續檢討各該類科考試方式及應試科目。另歐盟職員考選程序之電腦化測驗，旨在測驗應考人語文、數字及邏輯分析能力，與考選部刻正研議中之公務人員分階段考試第一階段考試應試科目初步規劃內容相仿，未來或可深入了解供參。

四、法國國家公務員依工作專業領域劃分職系，職系整併為近年公務員制度改革措施之一，由過去 1,700 個職系整併至目前 340 個職系，並持續進行中，其中行政類科的整併較順利，技術類

科則難度較高。主管官員表示，主要原因在於心理抗拒，而非技術專業的差距。通盤檢討整併職組職系及考試類科為本院第12屆施政綱領項目之一，我國職組職系概念雖與法國職系概念不盡相同，惟整併工作之繁雜程度相當，亦面臨類似的情形，即技術類科整併較難。考量全球化帶來專業分工的改變，現行職組職系的檢討確有必要，法國之推動經驗亦可供我國參考。

五、法國公務員考試依等級分為A、B、C類，以學歷劃分應考資格。惟考量基層公務人力來源之C類考試高資低考情形嚴重，有違制度原始設計目的，且有壓縮社會弱勢族群平等任公職權利之虞。為改善上述現象，目前C類職務得不經考試任用，然本項改革是否確能使社會弱勢族群獲得更多任公職之機會，是否能使制度更臻公平，其成效尚待進一步觀察。我國公務人員初等考試及五等考試高資低考情形亦十分嚴重，國內學者曾提出，低階公務人力採彈性契約用人、依職能及應考人學歷因素重新檢討應考資格等建議，按法國改革措施作法屬法律層次，與我國仍為憲法考試用人規範有別，容有審酌空間。

六、歐盟、法國及比利時聯邦政府之人員考選，均重視考試評審委員之專業化培訓。歐盟評鑑中心測驗聘有專任評審委員並建立認證制度，非專任評審委員亦須經訓練始能參與評鑑工作，另有心理測驗專家定期回饋意見供參。法國建立強制性評審委員培訓機制，重點在加強評審委員之口試技巧，以期能於有限時間內真正評量出應考人人格特質。比利時聯邦人事遴選局亦設有評審委員認證培訓制度。我國國家考試仰賴大量學者專家參

與典試工作，考選部為提高試題信度、效度及鑑別力，辦理命題技術研習，並應考試需要辦理口試技術會議，強化口試效能，另推動結構化口試，建立口試委員培訓機制。口試委員雖均具各該領域之專業知能，惟未必熟稔測驗評量理論及技術。為提升國家考試信度及效度，未來仍須持續協助參與典試工作人員精進其測驗評量技術。

七、面對公部門雇用條件優勢不再、民眾對公部門要求日益升高、世代轉移、經濟環境不佳，以及人口結構改變，歐盟為期在人才爭奪戰中維持競爭力，除就人事遴選方式進行改革，並積極打造歐盟雇主新形象。實則，非僅歐盟，所有國家政府均面臨上述挑戰。就我國國家考試應考情形觀之，任公職意願與景氣好壞具關聯性，足見公部門工作穩定、退休福利制度完善等條件仍具一定吸引力；惟值此全球化時代，優秀人才有更多樣性的職涯規劃選擇，上開公部門吸引人才之傳統優勢逐漸褪色；復以，益以社會大眾對公部門偏於負面的評價，亦不利於人才延攬。在與私部門競爭人才上，僅依賴考選部派員至各大專院校進行國家考試宣導顯不足夠，如何提升人們對公部門工作價值認同、建立公平陞遷制度、可預期的職涯發展機會、良好的工作環境等，均為吸引及留任人才之關鍵。本院身為全國最高人事主管機關，如何形塑公部門成為最佳雇主，乃須嚴肅面對之課題。

八、歐盟及比利時聯邦政府人員選任均係由考選機關負責評量應考人是否具備職務所需知能，及格人員列入候用名冊，再由用人機關自候用名冊中遴選聘用。法國地方公務員考選亦屬資格

考試性質，國家公務員考試則係由各部會或公務員訓練學校自行辦理。換言之，用人機關在考選過程中擁有相當程度用人選擇權。我國公務人員高等考試暨普通考試亦曾採行資格考試；惟因出現任用私人缺失，爰改為任用考試，然任用考試分發者無法盡符用人機關所需之質疑未曾間斷。資格考試雖可賦予用人機關彈性選才空間，然於人情關係濃厚，請託關說尚無法完全杜絕情形下，我國考選制度設計向側重防弊甚於授權與彈性。未來或可就如何在現行考試制度下增加用人機關參與空間，進行研議。

第二節 培訓制度方面

- 一、面對全球化與資訊科技的衝擊，法國高階文官的考選與培訓亦積極調整，在培訓階段，除有長達一年的時間在外國實習之外，ENA 亦開設諸多國際課程，學院內有許多來自其他國家的學員，經由不同文化、國籍學員的互動，以了解各國對相關問題的解決，並增進學員的跨文化理解力與包容。考量我國具有移民社會的文化，近年新住民人數亦逐年增加，國家文官學院辦理高階文官飛躍方案之教學方法雖日趨多元，惟類似ENA 的跨文化訓練，則仍不足，法國高階文官培訓經驗頗值我國參考。
- 二、法國自 2010 年起，開始建置跨部會的高階文官人才資料庫，以儲備優秀的高階主管人才，同時亦建立一套績效評估系統，藉以衡量高階文官的工作績效。人才庫的高階文官不必然保證陞遷，績效評估結果僅影響其薪資或獎金，並無相關淘汰機制。如經撤換職務，將回到原任服務機關或其他相當職務任職。我國「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」自本（104）年 1 月 1 日施行，高階人才資料庫剛建置完成，相關資料尚待累積，期許未來在高階人才的遴用甄補上，能夠提供最大的效能。
- 三、法國重視高階文官的通才能力，高階文官不僅在不同部會間調任，甚至可短期至民間企業服務，或調任海外工作，藉以增加其職務歷練。目前我國文官體系的基本建置原則，不論考選、銓敘、保訓制度，仍然是高度專業分工的體系，過度偏專業取向。未來應該往重視通才特質與通才深化的方向調整。
- 四、法國高階文官自 ENA 畢業後，即分發至法國各部會任職，除參考其學習及實習成績排名與個人志願外，尚須經過機關面談程序，須與欲分發單位之主管進行面談，由該主管決定是否接

受分發。我國在遴選高階文官時，大多採取機關面談機制，尚無建立跨部會輪調歷練機制，較無法養成其宏觀視野，建議研議建立跨部會、跨中央及地方之系統性職涯歷練機制之可行性。

五、自 ENA 畢業分發者，基本上即取得擔任 A+級職務資格，法國政府可從高階文官人才庫中挑選適宜人選擔任重要職位，吸引年輕並具能力者進入公部門服務。此種快速陞遷機制，與我國規劃於公務人員考績法修正草案中增列優等，建立快速陞遷機制，以強化考績激勵及擇優陞遷功能之設計，有相近之處。目前公務人員考績法修正草案業已送請立法院審議，期盼儘速通過立法，以落實績效管理，提升文官效能。

六、法國高階文官經 ENA 訓練分發後服務一定期間，須接受強制性的回流訓練，以提升學員現行及未來職務所需職能，加乘整體訓練成效，俾爭取更佳的職涯發展機會。我國除升官等訓練在公務人員任用法有明確規定外，公務人員訓練進修法第 17 條僅規定各主管機關得視業務實際需要協調國內外學術或其他機關，提供公務人員終身學習之機會，並未規範強制訓練之權利及義務，為增強公務人員相關知能，似可參考法國作法，特別是高階文官回流訓練宜加強辦理。

七、為利在職公務人員準備 ENA 考試，法國培訓機構開設函授及 1 年期的準備課程，提供有心報考者學習，相關費用全由 ENA 支付。目前我國已無簡任升官等考試，仍有薦任升官等考試，考量鼓勵現職公務人員職涯發展之機會，建議研議提供線上相關準備課程之可行性。

八、近年來比利時聯邦政府持續進行由上而下的行政改革計畫，希望透過制度的建立與變革及新觀念的引進，培養新的行政文化，強調效率及效能並進，提供以人民為本的服務，其作法之

一就是運用新科技，使流程自動化，減少預算及人力成本，讓人力資源的運用最大化及最佳化。我國公務人力訓練機構可參考比利時的作法，積極扮演引領變革的角色。另外，比利時積極推廣數位學習機制，打造即時、便捷、不中斷的學習環境，並在虛擬校園開設專門取得相關證照之訓練課程，以促進公務人員對於政策推動的嫻熟性與專業性。為強化我國公務人員專業知能與多元能力，建議參考比利時專業證照訓練課程之規劃，研議辦理專長轉換訓練之可行性。

九、比利時十分重視公務人員之績效評估，特別是高階文官，在其任命後的 6 個月內必須提出完整的管理計畫與具體的績效目標，每 2 年考核一次，充分授權並予課責，如連續 2 次考核結果不良，將提前去職；6 年任期屆滿前亦須接受考評，以檢視所設定之績效目標實際達成的程度。我國在規劃高階主管特別管理制度時，似可考量比利時高階文官任期制之可行性。

十、比利時高階文官出缺，必須經過公開遴選程序，無論公私部門人員，皆可申請應試。選任程序十分嚴謹，除透過多元方法，採行 360 度評鑑中心面談機制外，並邀請公務人員工會代表參與選拔過程，以期選任的公平合理。我國高階文官出缺，目前尚無法甄補未具任用資格之人員，僅能從公務體系內部取才。至於遴選程序，除若干職位（如一級主管、首長或副首長）免經甄審程序外，其他職位須經公開甄選，但遴選方法並無特別規定，而係由各機關自主決定，多半以面試方式進行。比國高階文官之遴選，頗值我國參考學習。

十一、TIFA 為各國中高階公務人員提供各項培訓課程，其教學方法多元且活潑，授課方式包括實體課程、數位學習、小組討論、圓桌論壇、個案研討、情境模擬與公私部門參訪等。我國訓練機構宜加強與國外各校建立合作關係，善用國外合作

機構培訓資源，並於事前與合作機構妥善溝通，確認我方實際需求，使訓練效益最大化，以拓展我國公務人員之國際性網絡。另一方面，審酌國外研習訓練經費有限，亦可研議邀請國外講師來我國授課之可行性。

十二、歐盟對於公務人力資源的前瞻性管理，具長遠之整體性規劃。審酌人口老化現象日益嚴重，我國應重視中高階公務人力退休後之人員甄補問題，並適時調整相關培訓政策，俾有效因應。

十三、鑑於全球化浪潮及歐盟體制之影響，歐盟已將全球化及歐盟議題納入公務人員培訓課程內容。我國公務人員培訓課程，對於歐盟議題似較少著墨，建議宜加強對歐盟國家之了解及建立與歐洲國際網絡關係等，增進公務人員對全球性議題之內容與最新發展趨勢之了解。

第三節 結語

本參訪團此次前往法國、比利時就各該國之文官考選、培訓制度以及歐盟人事遴選及訓練等進行參訪，收獲頗豐，參訪心得與建議，未來可供本院研訂相關文官政策與法令之參據。此外，本次參訪行程時間雖短暫、緊湊，仍拜會法國、比利時、歐盟等 10 個機關（構），參訪期間並承法國代表處安排前往法國分權暨公職部拜會分權暨公職部部長 Marylise LEBRANCHU，就法國、歐盟政經等議題進行意見交換，團長並親自邀請部長來台訪問，對於台法兩國外交，實有助益。

此次參訪由於行前資料蒐集齊全，就欲了解之問題擬具參訪主題及相關議題，獲得參訪國家相關機關主管官員詳盡說明，並提供最新參考資料，極具參考價值，收獲良多。特別感謝我國外交部、駐法國代表處、駐歐盟兼駐比利時代表處鼎力協助，安排聯繫參訪機關及資料蒐集等事宜，使本次參訪行程得以順利圓滿完成，謹此併致謝忱。

參考文獻

專書

許南雄，《各國人事制度—比較人事制度》(第 15 版)，臺北：商鼎，2014。

期刊論文

彭錦鵬，〈高級文官團制度之聚合趨勢〉，《歐美研究》，第 37 卷第 4 期，2007，頁 635-679。

劉士仗，〈立足統一，邁向分權：法國地方分權制度的嬗變與前瞻〉，《東吳政治學報》，第 25 卷第 2 期，2007，頁 65-122。

政府出版品

考試院，《101 年度文官制度國外考察—歐盟、比利時考察報告》，臺北：考試院，2012。

公務人員保障暨培訓委員會，《95 年度赴法國研習及參訪報告》，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，2006。

公務人員保障暨培訓委員會，《102 年高階文官培訓飛躍方案管理發展班國外研習報告》，臺北：公務人員保障暨培訓委員會，2013。

行政院人事行政局，《荷蘭及比利時人力資源發展機構考察報告》，臺北：行政院人事行政局，2005。

行政院人事行政局，《96 年度人事人員赴法國、比利時考察人事行政相關業務報告》，臺北：行政院人事行政局，2007。

行政院人事行政局，《行政院人事行政局 100 年度赴荷蘭、瑞士、比利時考察報告》，臺北：行政院人事行政局，2011。

行政院人事行政局，《100 年赴法國、比利時、德國考察公務人力資源發展及高階文官進用考察報告》，臺北：行政院人事行政局，2011。

行政院人事行政總處，《103 年行政院選送高階公務人員赴法國國家行政學院班（國家政務研究班）團體出國報告》，臺北：行政院人事行政總處，2014。

研究計畫報告

張淳文，〈法國中央人事行政組織之研究〉，考試院委託研究案，2005。

研討會論文

Gérard Marcou 著，李錤激譯，〈法國公務人員考試任用制度：總論〉，發表於《2013 考選制度國際暨兩岸學術研討會》(2013/10/12)，臺北：考選部、中國人事行政學會。

Sandra Schillemans 演講內容，〈The 2013 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—Leading Change & Quality Training- Taiwan〉，載於《2013 公務人力資源發展國際研討會—變革管理與優質培訓會議實錄》(2013/10/07)，臺北：公務人員保障暨培訓委員會。

Nicholas David Bearfield 演講內容，〈2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—Prospective Training

& Leadership Trends - Taiwan》，載於《2014 公務人力資源發展國際研討會—前瞻培訓與領導新趨會議實錄》(2014/10/15)，臺北：公務人員保障暨培訓委員會。

政府文件

DGAFP，〈The French Civil Service Key Figures for 2014〉，2014。

DGAFP，〈Bilan de la charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique〉，2015。

EPSO，〈EPSO Development Programme - Roadmap for Implementation〉，2008。

EPSO，〈EPSO Development Programme - Final Report〉，2012。

EPSO，〈EU Careers - The selection procedure〉。

Ministry of the Presidency (Spain)，《Public Employment in European Union Member States》，2010。

OECD，〈Human Resources Management Country Profiles-BELGIUM〉，2012。

OECD，〈Government at a Glance - 2013 edition : Public sector employment and pay〉，2013。

SPF P&O，〈Bilan Social Durable〉，2015。

SPF P&O ,〈Rapport annuel 2013 SPF P&O〉, 2014。

網站

法國分權暨公職部官方網站

<http://www.action-publique.gouv.fr/>

法國行政暨公職總處官方網站

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

法國國家行政學院官方網站

<http://www.ena.fr/index.php?en>

法國公共資訊開放平台 (Data.gouv.fr)

<http://www.data.gouv.fr/fr/>

比利時聯邦人事暨組織部官方網站

<http://www.fedweb.belgium.be/po>

比利時聯邦人事遴選局官方網站

<https://www.selor.be/>

比利時聯邦人事統計網 (pdata)

<https://www pdata be/start/index-nlfr.php?pagetitle=intro>

比利時聯邦行政訓練學院官方網站

<http://www.ofoifa.belgium.be>

歐盟執委會官方網站

http://ec.europa.eu/index_en.htm

歐盟執委會人力資源暨安全總署

http://ec.europa.eu/dgs/human-resources/index_en.htm

歐盟人事遴選局官方網站

http://europa.eu/epso/index_en.htm

歐洲行政學校官方網站

http://europa.eu/eas/index_en.htm

歐盟文官法庭

http://curia.europa.eu/jcms/jcms/T5_5230/

附錄一：參訪團成員名單

考試院 104 年度法國、比利時、歐盟參訪團成員名單

序號	姓名	職稱
1	伍錦霖 Mr. Wu, Jin-Lin	考試院院長 President of Examination Yuan
2	邱華君 Mr. Chiu, Hwa-Jiun	考選部部長 Minister of Ministry of Examination
3	呂理正 Mr. Leu, Lee-Jeng	首席參事兼組長 Chief Counselor and Director
4	熊忠勇 Mr. Hsiung, Chung-Yung	參事兼組長 Counselor and Director
5	卞亞珍 Ms. Pien, Ya-Jen	科長 Section Chief
6	莊家琪 Ms. Chuang, Chia-Chi	專員 Specialist

附錄二：參訪議題

Issues to be Discussed during a Field Trip Overseas

壹、公務人員考選制度

I. Civil Service Recruitment System

一、貴國近年陸續推動公務人員考試改革，改革內容及成效為何？

How do you make reformation in civil service recruitment system in your country in recent years? What are the goods of the reform, and with what effect?

二、貴國是否針對各類職務進行工作職能分析，並據以設計公務人員考試應試科目及考試方法？

Do you make competency analysis in accordance with different types of job and design subjects and methods for examinations for civil servants accordingly ?

三、貴國是否設有測驗評量之專業機構，發展公務人員評量工具？

Do you have a professional institute for examinations and evaluation ? Do you develop tools for evaluating civil servants?

四、貴國公務人員考試多由部會自行辦理，評審委員之任命方式為何？有無基本資格條件規定？

The examinations for civil servants in your country are mostly held by each department. How do they assign committee members? Are there any regulations for basic qualification ?

五、貴國公務人員考試採用何種考試方式？

How do the civil servants take examinations in your country?

六、貴機關自行辦理公務人員考試之實際運作方式為何？可否詳細說明？

Can you tell us in detail about the practices of the examination for civil servants in your facility ?

七、貴國高階公務人員進用，除經國家行政學院訓練合格外，有無其他任命管道？任命方式及遴選標準為何？以此管道進用之比例為何？

Besides passing the training by ENA, are there other channels to recruit senior civil servants ? If so, how are they recruited and what are the qualifications ? What is the proportion for those being recruited in this way ?

八、貴國國家行政學院入學考試評審委員會如何組成？委員資格條件為何？

How is the committee for the entrance examination of ENA established ? What are the qualifications for the committee members ?

九、貴國國家行政學院入學考試現行應考資格、考試方式、應試科目為何？命題、閱卷、評分等實際作法如何？可否詳細說明？
What are the qualifications, methods, and subjects for current entrance examination to ENA? How are the topics assigned? How are the examination results reviewed and evaluated ?

十、貴國是否對高階公務人員訂有核心職能架構？若有，是否依此設計國家行政學院入學考試應試科目及口試內容與評分標準？

Do you have a core competency structure for senior civil servants ? If so, do you design the subjects for the entrance examination to ENA, its oral examination, and the evaluation standards accordingly ?

十一、貴國國家行政學院入學考試之口試如何進行？如何維持考試之公平性？

How is the oral examination for the admission to ENA

operated? How do you apply the principle of fairness in oral examination?

十二、貴國公務人員考試及國家行政學院入學考試是否有選試科目之設計？若有，是否設有分數轉換機制？以利不同選試科目成績之比較。

Are there optional subjects for the examination for civil servants and entrance examination to ENA? If so, is there a standardized system for score conversion for the comparison of different optional subjects?

十三、貴國國家行政學院入學考試目前外部招考、內部招考、第三種途徑考試之名額比例為何？訂定該比例之考量因素為何？每年招考比例是否相同？

What is the proportion of external recruitment, internal recruitment, and other recruitment in the admission to ENA respectively? How do you decide the proportion? Is it the same every year?

貳、公務人員培訓制度

II. Civil Service Training System

一、貴國對於中、高階公務人員是否訂有核心職能的要求？項目為何？又如何進行職能評鑑？其方法為何？

Do you have core competencies for middle and high rank civil servants? If so, what are they? How is the competency assessment conducted? In what ways, in particular?

二、貴國對中、高階公務人員之培訓，較重視哪方面能力的提升或知識的增長？

What kinds of abilities are emphasized in the training of middle

and high rank civil servants?

三、貴國辦理公務人員訓練，是否配合國家政策或組織發展需要而調整？其辦理方式為何？

Is the training for civil servants adjusted according to national policies or organizational development? If so, in what ways, in particular?

四、貴國國家行政學院辦理高階文官訓練頗具盛名，訓練過程包括實習及研習兩階段，實際作法如何？可否詳細說明？

Divided into two phases, practice and learning, the training for senior civil servants held by ENA is quite well-known. Can you specify how it works?

五、針對高階文官培訓之方法為何？如何評量培訓成效？是否採用評鑑中心法（Assessment Center Methods）？有無淘汰機制？

How is a senior civil servant trained? How is the result evaluated?

Do you adopt Assessment Center Methods? Is there an elimination mechanism?

六、貴國公務人員之升遷與培訓的關聯性如何？升任主管或高階公務人員之前，是否要經過特定訓練？

What is the correlation between promotion of and training for civil servants? Before being promoted to executives or senior civil servants, do the civil servants need to undergo any specific training?

七、貴國辦理公務人員訓練，除了傳統的講授方法外，另有哪些訓練方法？其實施時機、內容與方式為何？

Besides taking lectures, how are the civil servants trained? What are the timing, contents, and methods?

八、貴國是否與知名大學共同合作研發課程？如是，合作模式為

何？

Do you develop programs with distinguished universities? If so, how do you cooperate with each other?

九、貴國國家行政學院也為外國學生開設多樣化課程，相關學制以及訓練課程為何？

What educational systems and training programs for international students does ENA provide?

十、為因應全球化時代的衝擊，高階文官核心能力須隨國家政策及外在環境變化而有所調整，請問貴國培訓高階文官有無開設與全球化相關議題之課程？其方式為何？

To cope with the impact of globalization, the core competencies of the senior civil servants shall be adjusted according to national policies and change of the environment. Do you provide training programs related to globalization for senior civil servants? In what way, in particular?

附錄三：座談紀要

拜會比利時聯邦行政學院座談紀要

時間：2015 年 9 月 22 日（星期二）下午 3 時

地點：比利時聯邦行政學院

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、呂首席參事兼組長理正、熊參事兼組長忠勇、卞科長亞珍、莊專員家琪

比利時聯邦行政訓練學院：院長 Sandra SCHILLEMANS、國際事務處處長 Peter Vandenbruaene

駐歐盟兼比利時代表處：董代表國猷、王組長翼龍、張秘書恂華

紀錄：熊忠勇

※內容紀要：

一、比利時聯邦行政訓練學院 Sandra SCHILLEMANS 院長致歡迎詞
(略)

二、比利時聯邦行政訓練學院國際事務處處長 Peter Vandenbruaene 簡報(略，詳見附錄四)

三、交流及座談：

議題一：(一) 貴國文官訓練是否有淘汰機制？

(二) 文官訓練的師資來源為何？

(三) 訓練與升遷是否有結合機制？

(四) 可否自費報名參訓？

(五) 訓練評估的層次，可否以 Kirkpatrick 的四個層次加以說明？

1. 目前公務人員的訓練並沒有淘汰機制，但會進行評估，如簡報第 26 頁至第 32 頁，在訓前、訓中及訓後都有相關評估，也會參考 Kirkpatrick 的四個層次，包括反應(reaction)、

學習成效（learning）、轉換（transfer）、影響（impact），甚於加上第 5 個層次--投資報酬率（Return on investment）。

2. 師資來源有二，內部人員包括 TIFA 人員、其它公務人員，外部來源主要是大學教師及企業界顧問。

3. 訓練和升遷並無強制結合之機制。

4. 機關可自願為「不具碩士」學位同仁報名參訓，由機關付費，同仁通過訓練後，有機會可晉升至 Level A 層級。若是要取得正式碩士學位，則必須參加 TIFA 與大學合作開設之碩士學程，TIFA 也會補助一半學費。

5. 2014 年有 10 餘位文官遭解僱，帶來了警世作用，現在多數文官警覺到必須加強學習。

議題二：TIFA 是否針對全球化議題開設專班訓練？

1. TIFA 並未特別針對全球化開設專班訓練。

2. 但在相關訓練中大多會有類似課程。

議題三：公務人員的形象高低，會影響政策推動的成效，公務人員形象佳，政策執行易收事半功倍之效；反之，若形象不佳，則致事倍功半之苦。請問貴國公務人員在一般大眾中的印象如何？有什麼方法可提升其形象地位呢？

1. 比利時公務人員的形象並不算好，已有相當長一段時間，一般民眾認為政府機構、公務人員總是浪費，而政治人物為了討好選民，在選舉時多半採取攻擊官僚的立場，以爭取選票。

2. 實際上，這些年來，比利時政府的績效比過去更好，花費更少，而且透過流程再造，簡化許多不必要的行政程序，但民眾似乎永遠不滿意，在政客推波助瀾的情形下，扭轉形象實非易事。但弔詭的是，公務人員仍是比利時青年就業選擇的優先選項，顯示公職仍具一定吸引力。

3.近年來，我們也對公務人員進行品牌包裝，在招募時便特別強調擔任公職，可以兼顧生活與工作，達到較佳的平衡，以吸引菁英擔任公職。

散會：下午 4 時 15 分

拜會歐洲行政學校、歐盟人事遴選局、歐盟執委會人力資源及安全總署座談紀要

時間：2015年9月22日（星期二）下午5時

地點：歐洲行政學校

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、呂首席參事兼組長理正、熊參事兼組長忠勇、卞科長亞珍、莊專員家琪

歐洲行政學校：校長 David Walker

歐盟人事遴選局：處長 Sari LEHKONEN

歐盟執委會人力資源及安全總署：職業生涯司長 Christian Lavasseour

駐歐盟兼比利時代表處：董代表國猷、游秘書千慧

紀錄：莊家琪

※內容紀要：

一、歐洲行政學校 David Walker 校長致歡迎詞（略）

二、歐盟人事遴選局 Sari LEHKONEN 處長簡報（略，詳見附錄四）

三、交流及座談：

議題一：歐盟考選人員除以筆試及口試等方式衡鑑申請者之知能外，有無採行心理測驗？

歐盟考選人員之程序分為兩階段，第一階段，申請者須填具個人基本資料，其中包含與健康狀況相關問題，目的係希望申請者主動告知相關病史，故所列心理層面相關之問題均十分粗淺，如對申請者之身心健康狀況仍有所疑慮，始進行深入了解。通過考選之申請人將列入候用名單，由各機構自行遴用。通常機構會辦理面試，參與面試之主管，除有心理學專家外，亦須接受歐盟提供之相關訓練，俾能對面試者進行評估。

議題二：歐盟考選醫師有無採行客觀結構式臨床技能測驗（Objective Structured Clinical Examination，簡稱 OSCE）？

歐盟醫師主要係於健檢機構，負責維護歐盟職員身心健康，以及負責對歐盟職務申請者進行心理層面評估，偏重職能治療領域工作，與於醫療機構從事臨床醫療之醫師有所不同，故考選過程著重其過去之執業經歷，並未對其臨床技能進行測驗。

議題三：歐盟考選及聘任人員有無國籍或性別衡量考量？

1. 考選強調多元化，過程中須避免產生國籍或性別歧視。因不同性別於不同考試項目具優勢，故於考試題目設計上須十分謹慎，避免單一性別具優勢之項目，確保不會產生任何歧視。在聘任方面，以達成男女性別比率衡平為目標，亦盡量依 28 個會員國人口比例聘任人員；惟申請者國籍比例原即失衡，以持有義大利、西班牙、羅馬尼亞等國之國籍者較多，英國、德國、瑞典、丹麥等國之國籍者較少，故希望藉由舉辦各種活動，吸引不同國籍者申請歐盟職務。
2. 在推動性別平等部分，歐盟執委會於 2014 年訂下目標，盼於 2019 年前中高階女性主管比率達 40%，目前約 28%。女性主管比率較低之主因，為申請主管職務之女性較少，故目前業設計一份問卷，試圖釐清女性不願申請主管職務之原因，研議由制度設計上鼓勵女性申請。此外，亦針對現職初階女性主管進行評估，協助其培養管理能力，為晉升較高階之主管職務作準備。

議題四：歐盟考選政策，對身心障礙人員有無特別保障或優惠措施？

對身心障礙人員並無保障名額，但在考選過程中，可提供必要之輔助措施，例如提供點字測驗、紙筆測驗或延長作答時間等。

議題五：歐盟職員來自 28 個會員國，各有不同文化背景，如何於職場中融合不同文化恐為一大挑戰。面對多元文化，歐盟人員考選及訓練方面有無特別措施？

1. 參與評鑑之評審委員對選才多元化均有共識，目前亦建立一套科學化方式，每週對評審委員提供回饋建議，心理學專家亦提供相關意見供參。
2. 申請歐盟職務者，在申請前即已知歐盟係一多元文化職場環境，故目前並未針對多元文化開設訓練課程。人員訓練乃用人機構與訓練機構之共同責任，對新進人員之訓練著重於強化對歐盟歷史之了解、如何面對未來可能之職務挑戰，以及如何適應生活轉變等。

議題六：目前歐盟機構中契約人員所占比率為何？

歐盟職員分為常任和非常任兩大類，常任人員約 35,000 人，非常任人員包括契約人員（contract staff）及臨時雇員（temporary staff），其中契約人員約 10,000 人，臨時雇員約 4,000 人，總計近 50,000 人。

議題七：申請歐盟機構主管職務之條件及程序為何？

主管職務出缺時，有興趣者可主動提出申請。欲申請主管職務者，須先經 3 天訓練，始可提出申請，惟亦曾有錄取者於事後補訓之例。資淺、初階主管人員由中階主管決定，較高階之主管則須由司處長決定。以歐盟執委會為例，申請者須經預選程序，由評鑑中心之評審委員進行篩選評估。評審委員除由歐盟機構人員擔任外，亦須有外部專家參與，並須確保內、外部專家意見衡平。近年，為期有更多女性擔任主管職務，倘通過預選之女性申請者人數不足，不無再次進行預選程序之可能。

議題八：除歐盟新進人員訓練及管理才能訓練外，歐洲行政學校尚有

哪些訓練課程？

目前針對助理職務人員（assistant）發展一套認證訓練（certification）。具有潛力之助理職務人員，經 25 天密集訓練（包括個人習作 individual study），並通過結訓測驗，即可獲得申請行政專員（administrator）職務之機會。去年即遴選 80 名助理職務人員參訓。此些訓練主要針對未來職務所需技能進行訓練，而非知識層面訓練，故訓練成本較高，須獲各界較高之共識與支持，始能順利推動。

散會：下午 6 時

拜會法國公共管理與經濟發展中心座談紀要

時間：2015 年 9 月 23 日（星期三）上午 10 時 30 分

地點：法國公共管理與經濟發展中心

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、呂首席參事兼組長理正、熊參事兼組長忠勇、卞科長亞珍、莊專員家琪

法國公共管理與經濟發展中心：學務處長 Isabelle Roussel、處長 Joseph Anglebert

駐法國代表處：胡副代表正浩、曾組長水龍

紀錄：卞亞珍

※內容紀要：

一、法國公共管理與經濟發展中心學務處長 Isabelle Roussel 致歡迎詞
(略)

二、考選部邱部長華君致歡迎詞 (略)

三、法國公共管理與經濟發展中心學務處長 Isabelle Roussel 進行簡報
(略)

四、交流及座談：

議題一：請問經濟財政部每年有多少新進公務人員到此受訓？訓期多久？訓練課程以核心職能為授課基礎嗎？

經濟財政部每年新進人員約 30 人到本中心受訓，大多為 C 類人員。地方轉至中央任職的幹部階層公務人員也來此接受訓練，人數約 20-30 人。另外，自國家行政學院（ENA）出身之 A⁺ 法國最高階的公務人員（來自財政總督察、國庫司），每年也有 4-5 人來這裡受訓。至於其他部會，因其業務需要，則自行招考、自行培訓人員，例如：公共財政司在法國 101 省，每一省都有其外派機構，人員需求量大，因此，自行招考、自行培訓。海關、稅務人員也有類似情形。

議題二：IGDPE 設有參加 ENA 準備考試之補習課程，每年有多少人參加？應試科目為何？有無其他補習班提供類似課程？

1. IGDPE 針對 ENA 準備考試有函授及 1 年期 2 種課程，參加函授課程者，每年報名約 1 千人；參加 1 年期課程者，約 100 人，升學率很高，以 2014 年為例，ENA 開放內部招考名額 47 人，其中有 26 人來自 IGDPE。
2. IGDPE 只負責 ENA 內部招考準備課程，至於社會人士或大學畢業生要報考 ENA，可在其他訓練機構進行，例如：巴黎政治學院，有很多人在巴黎政治學院取得碩士學位後，再報考 ENA。另外，巴黎以外的地區有 6 個訓練中心提供參加 ENA 入學考試的準備課程。
3. ENA 入學考試計有 5 科筆試及 5 科口試，內容包括：公共財政、法律、經濟、文化素養、歐盟與國際關係、社會議題、語文（自 2018 年起，英文為第一外語）。
4. 參加 1 年期課程者，因參加者已為現任公務人員，其訓練費用由 ENA 負擔，而非由參加訓練者之部會支付。

議題三：歐蘭德總統強調多元化政策，讓部分資質較差者亦能進入公職服務。請問此優惠是基於何種考量（身障者或原住民族等）？有無配額或比例規定？

多元化政策之目的是希望融入更多的弱勢階層民眾（含二代移民、身障者）。除針對上開人士進行入職訓練外，身障者進入公職後，其主管及同事也要接受相關培訓。公職考試並無配額規定，但法國法律規定，政府機關及民間企業必須進用 6% 身障者。未達進用比例，則須繳交罰款，目前經濟財政部進用身障者比例為 4.5%。

散會：上午 11 時 30 分

拜會法國行政暨公職總處座談紀要

時間：2015 年 9 月 24 日（星期二）上午 10 時

地點：法國行政暨公職總處

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、呂首席參事兼組長理正、熊參事兼組長忠勇、卞科長亞珍、莊專員家琪

法國行政暨公職總處：人力資源政策部門副主管 Géraldine ACHARD BAYLE、專案經理 Vanessa FAEY

駐法國代表處：胡副代表正浩、崔秘書巧臨

紀錄：莊家琪

※內容紀要：

一、法國行政暨公職總處人力資源政策部門副主管 Géraldine ACHARD BAYLE 致歡迎詞（略）

二、法國行政暨公職總處人力資源政策部門副主管 Géraldine ACHARD BAYLE 簡報（略，詳見附錄四）

三、交流及座談：

議題一：法國國家公務員以職系（corps）進行劃分，近年並進行職系精簡，由過去 1700 個職系精簡至目前 340 個職系，精簡之原則為何？是否一職系設一類科考試？

1. 法國國家公務員依工作專業領域區分職系，每一職系均訂有相對應之章程，就該職系工作內容、任職資格條件、取得任用資格方式、職等職級、薪資俸級、職責、陞遷發展機會等均有詳細規範。以行政專員職系（attaché d'administration）為例，通過區域行政學院（Institut Régional d'Administration, IRA）考試及訓練者即取得行政專員職系任用資格，其工作內容可能為政策規劃、政策執行、草擬法案、帶領團隊、於省長辦公室或教學機構從事行政工作等。每一職系分別舉行

考試，考試前頒布行政命令公告考試相關事宜。

2.職系精簡方式有採裁撤方式者，亦有採整併方式者。部分職系工作隨時代演進已無存在必要，於該職系最後一名公務員退休後，即予裁撤。職系整併分兩階段進行。第一階段係就同一部會中，工作內容、性質、陞遷發展機會等均相近之職系予以合併。這些職系因原章程規定內容即相似，故職系整併後尚不致影響人員權益。第二階段則為跨部會職系之整併，須先制定統一之公務員管理規範，再進行職系整併。行政類職系因工作性質相近，故整併較易，技術類職系之整併則較困難。以行政專員職系整併為例，法國內政部之行政專員原分為外省、中央及警政等3個職系，目前已將三者整併。又過去法國每一部會至少設有2個行政專員職系，目前所有部會之行政專員均整併為一職系。職系整併之優點，在於人員機動性較高，無須以借調方式即可派至各部會工作。

議題二：是否因行政人員較注重通才，故行政類職系整併較易，而技術人員注重專才，故技術類職系整併較為困難？

以法國職系整併經驗觀之，技術類職系整併困難，主因為技術人員之部會認同感較強（心理層面因素），工作專業性高反為次要因素。

議題三：公務員考試之試題題型係以測驗式試題或申論式試題為主？考畢是否公布答案？應考人能否申請閱覽試卷？

- 1.公務員考試之筆試多為申論式試題，目的在測驗應考人之事情分析及處理能力。考試評審委員須就考試過程及評審標準作成報告。考畢公布最佳作答範例。
- 2.無明文限制應考人申請閱覽試卷，惟申請程序繁複，且因閱卷委員不得於試卷上撰寫評語，故應考人申請閱覽試卷僅能閱覽其分數，並無實益。實務上，若應考人申請閱覽試卷，

多先告知閱覽不具實益，然倘應考人提出要求，得請閱卷委員填寫評分意見表，提供應考人參考。

議題四：公務員考試有無應考次數限制？

多數考試無應考次數限制，少數考試設有限制，如國家行政學院考試分外部考試、內部考試及第三途徑考試，每一應考人每一管道至多應考 3 次，總計不得逾 5 次；法官學院考試應考次數限制為 3 次；區域行政學院考試為 5 次。

議題五：退伍軍人參加公務員考試是否享有優惠待遇？

過去曾對軍人遺族提供應考優惠措施，目前相關優惠措施已取消。然仍保有少數職缺供軍人轉任文職，並辦理小型轉任考試，惟仍由各部會自行決定是否任用考試錄取人員。

議題六：A、B、C 類考試之考試方式為何？應試科目數為何？

考試方式及內容係依工作所需設計，一般而言，第一試為筆試，對應考人進行初步篩選，第二試則為口試。應試科目數視等級而異，等級愈高科目數愈多。近年所推行之改革，亦就應試科目進行檢討，欲將筆試應試科目精簡為 3 科，口試精簡為 1 科。倘為技術性工作，亦可能採實作測驗。

議題七：貴國文官體系最高層級屬政治任命文官，多由高階公務員出任，這些經政治任命者，倘因政黨輪替未獲續任，是否保障回任原職？能否繼續受重用？

政治任命高階文官，仍以專長是否符合職務需求為主要考量，僅少數敏感性職務始考量其政黨傾向，故政黨輪替，未必重新任命這些人員。政治任命文官若未獲續任，為表彰對其專業之肯認，不會回任原職，而係派任更崇高之職務，例如最高行政法院（Conseil d'Etat，或譯為國家諮詢院）之職務。以本處前任處長為例，卸任後，新職為財政部財政總督察，不僅係對其公務專長之認可，亦利其豐富公務經歷之傳

承。

議題八：國家公務員與地方公務員有無交流機制？

國家公務員與地方公務員之交流得以 2 種方式為之。一係考試方式，例如國家公務員參加地方公務員考試，即可轉至地方機關任職。另一則為借調。目前鼓勵公務員借調，以提高人員機動性。

議題九：公務員考試有無身高限制？

過去特殊職務訂有身高限制，如警察人員、監所管理員等；惟因身高限制易遭致歧視之質疑，目前警察人員考試已取消身高限制，至監所管理員部分則須再查證。

議題十：具雙重國籍者，倘其中一國籍非歐盟會員國（例如具法國及臺灣國籍），得否擔任貴國公務員？

具雙重國籍者，倘其中一國籍非歐盟會員國，不得擔任法國公務員；惟報名考試時，僅須證明為歐盟會員國公民即可，似無人因提出不利於己之陳述，而喪失公務員資格。另目前有部分人士，因理念不同，建議取消國籍限制。

散會：下午 12 時

拜會法國國家行政學院座談紀要

時間：2015 年 9 月 24 日（星期四）下午 3 時

地點：法國國家行政學院

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、呂首席參事兼組長理正、熊參事兼組長忠勇、卞科長亞珍、莊專員家琪

法國國家行政學院：院長 Nathalie LOISEAU、亞太事務部主任 Alexandre Tran-Chuong

駐法國代表處：張代表銘忠、胡副代表正浩、曾組長水龍

紀錄：卞亞珍

※內容紀要：

一、法國國家行政學院院長 Nathalie LOISEAU 致歡迎詞（略）

二、考試院伍院長錦霖致感謝詞（略）

三、交流及座談：

議題一：面對全球化、資訊化時代的挑戰，民眾對政府的要求愈來愈多，另方面又須節省成本。法國是歐盟的重要成員國，國家行政學院十分重視高階文官的通才能力。而歐盟亦有高階文官的職能需求，請問，在全球化下，高階文官最重要的核心職能為何？

ENA 在 1945 年成立，直接隸屬於總理府。ENA 重視高階文官的實務能力，學員必須經過跨部會的實習訓練，培養管理、領導、合作溝通的能力，這是研判人才的重要標準。此外，隨著民眾的要求愈趨嚴格，對於價值觀、道德操守的要求也很高，希望能培育出具備高職業操守的高階文官。

議題二：ENA 入學考試，是否依職系而進行分配？有關 ENA 考試及學程改革的重點為何？

1.ENA 畢業生係依學習及實習成績按其個人志願選填分發單

位。目前則增加機關面談程序，須與欲分發單位之主管進行面談，由該主管決定是否接受分發。

2.ENA 改革前，先徵求各方意見，包括各部會、受訓者、高等教育機構的專家、畢業生等，經過縝密的研討，歸納出想做及可行的共識。這共識就是非成功不可。在考試方面，筆試測驗為知識能力的測驗，口試則側重其動機與潛力，由個人口試改為集體口試，注重人際關係處理的能力。

議題三：在全球化時代下，多元政策面臨著文化融合及衝突解決的挑戰。ENA 對此有無進行特別的課程設計？

歐盟議題是 ENA 課程的優先重點，其他諸如：能源轉型、氣候變遷、移民問題等課題，包羅萬象。ENA 學員有四分之一為外國學生，彼此教學相長，回饋相互經驗，了解在多元文化下的問題解決模式。在 ENA 2 年的訓練期間，必須到 3 個機關進行各 4.5 個月的實習，第 1 個實習單位則必須到國外接受訓練。衝擊雖大但收獲豐富。

議題四：我國考選部去年開始採行結構化口試，試前由口試委員先行協商口試範圍。請問貴國集體口試方式為何？

法國與台灣類似，採行 1 天的集體口試，受考人輪流扮演不同的角色，由考官進行評估。

議題五：ENA 如何培養高階文官的職業操守及倫理規範？

ENA 除課程傳授大原則的基本價值與職業操守外，也採取個案研究（case study）方式，由督察將實際案例交由學員判斷。實習期間也進行多方觀察。ENA 報考科目之一即為公法，所以學員自身即具相當的法律知識。訓練期間另有立法的訓練，畢業考試必須撰寫立法草案。以最高行政法院為例，分發就職後第 1 年仍要接受專業訓練。

議題六：ENA 是否已採行 Big Data，作為提供決策之參考？

有關資訊科技，是 ENA 學程改革的重點之一。自 2016 年開始，ENA 將開辦 IT 系統改造、網路影響、E 政府關係、Open Data、個人資料保護等課程，以適應新經濟時代帶來的衝擊與挑戰。

議題七：ENA 是法國政治、企業領袖的培育搖籃。法國是否建置人才資料庫？有無具體實施成效？

ENA 的任務在於培育未來優秀的高階文官。法國文官制度最特別之處，在於各部會自行遴選人才，喜歡延攬 ENA 校友，因為他們能力強，且熟悉各部會業務。近期 ENA 加強對高潛力人員的在職培訓，每年實施一次。各部會會提出未來 2 年內可能接任司長以上的候選名單，由 ENA 負責訓練，訓練結束後各部會評估是否予以任命。若部會認為其專業能力夠，但管理能力仍有不足時，將再補強其能力。

議題八：發展性訓練是否依其陞遷後職務所需具備之核心職能而調整設計其訓練內涵？

的確，發展性訓練是具前瞻且創新的作法，目前已針對副處長級以上的綜合性訓練，開設各項課程，例如：人力資源管理、地方行政管理、歐盟議題等。

議題九：ENA 入學考試共考幾科？有無客製化訓練？

ENA 筆試約錄取 180 人，經過 5 科口試，其中包括國際關係、歐盟制度及英文等 3 個技術科目，另 2 科則考其動機及其經驗，最後共錄取 80 人。80 名為錄取上限，若程度不足，則無須招滿。報考者有剛自碩士班畢業者及多年工作經驗者，不同的背景都有其優缺點及其強項及弱勢處，因為應考人眾多，所以錄取的都是菁英。IRA 有時會招不到所需名額。ENA 有開設網上學習平台（SPOC），提供自學課程，例如：公共行政、公共財政，其中公共財政可提供一對一的

課程教授。學員可依實際需求而自我進修，以補其能力不足處。

散會：下午 4 時

拜會法國分權暨公職部座談紀要

時間：2015年9月24日（星期四）下午5時

地點：法國分權暨公職部

參加人員：

考試院暨考選部：伍院長錦霖、邱部長華君、熊參事兼組長忠勇

法國分權暨公職部：部長 Marylise LEBRANCHU、副主任 Myriam

BERNARD

法國行政暨公職總處：副總處長 Tierry Le Goff

駐法國代表處：張代表銘忠、曾組長水龍

紀錄：熊忠勇

※內容紀要：

一、Marylise LEBRANCHU 部長（以下簡稱 L 部長）致詞

- (一) 致歡迎詞（略）
- (二) 法國最近對於「文官終身職」有一些質疑，包括永業文官比例是否太高、文官是否改以契約進用等，但貴團的考察重點—高階文官的考選和培訓，則未受任何影響。
- (三) 貴國與法國在高階文官的培訓，已有相當不錯的交流，希望能持續穩定發展，本人也希望未來有機會到貴國訪問。

二、考試院伍院長錦霖致詞

- (一) 對 L 部長豐富的從政經歷，包括地方到中央，從民意代表到政府官員，完整的歷練表示敬佩。另對 L 部長親自接待，及貴國各相關機構的熱情、充分準備，使本團獲益良多，表達高度謝意與敬意。
- (二) 我國近年來與貴國有多方的合作交流計畫，許多高階文官都曾來到貴國的國家行政學院（ENA）接受培訓，收穫相當豐碩，對此亦表達感謝，非常歡迎 L 部長有機會到我國訪問。

三、交流及座談：

議題一：在全球化、資訊科技快速發展、多元文化的衝擊下，政府施政也遭受很大的影響，在這些趨勢下，貴國高階文官在考選和培訓，有無重大的調整？包括理念及技術層面？（例如：全球化的快速變遷，讓社會的就業分工體系，變得更為複雜而且快速流動，而為了應付時代的變遷，隨時都須要訓練、再訓練，在這種情形下，高階文官究應是專才與通才？兩者如何平衡或取捨？）

- 1.法國高階文官的考選非常嚴謹，僅錄取 80 人，80 人為錄取上限，若程度不足，則無須招滿。這是其特色與優勢，確保通過考試者都具有充分的專業知識和學養。基於通過考試者已具相當專業知識，因此在 ENA 受訓，強調實務重於理論。課程的重點在於：(1) 法國重要事務。(2) 歐盟重要事務。(3) 領導與管理能力。因此仍具有理論性的課程。
- 2.近來為因應全球化的挑戰，ENA 對於高階文官的考選也做了調整，除了大學（以上）畢業生外，對於現職公務人員提供更多機會，亦提供第三管道，提供具企業經驗者應試的機會。再者，選才的過程中，除學識能力外，亦考量其人格特質、動機、資歷、價值觀等。
- 3.高階文官的考選，在口試階段係採多人集體口試的方式，重點在於了解其論述能力、人際能力。近來也參採 360 度評鑑機制。

議題二：部長剛剛提到，歐盟事務為高階文官的培訓重點，歐盟的成立，各會員國國家的部分權力（如貨幣、貿易）向上移轉給歐盟，爰特別請教文官制度或管理措施，各該國是否有完全自主決定的權力。

- 1.在歐盟的框架下，各國對於相關議題仍具有自主權，原則上

文官制度各國即具有完整自主權力。

- 2.文官制度或管理措施的基本議題，例如：平等權，則會經由部長級會議取得共識，每年舉行 3 次，討論人事政策等相關問題，以求取一致。另外，如政府採購事宜，招標即不得有國籍限制，須開放給歐盟所有會員國。
- 3.歐盟各會員國之間，自由流通為基本原則，因此原則上開放人民可到各會員國擔任公職，但就要受各該國法律的限制（如基本工資）。
- 4.歐盟的運作，需要各會員之間充分的協商，包括消費者保護、食品安全（可回溯性）、電子產品的規格，這些都要各國的官員充分協調合作才能達成。

議題三：高階文官扮演國家行政運作穩定、競爭力的關鍵，上午參訪 ENA 時，院長表示貴國高階文官計有 15 項核心職能，請問那幾項是最重要的，為什麼？

- 1.這是個不易回答的問題，但從根本上而言，文官必須了解自己的角色和任務，我最近就要向國會提交一項公務員倫理法草案，我希望文官能有高度的服務動機、正確的價值觀，才能扮演好文官的角色。
- 2.今年 1 月法國查理週刊遭攻擊後，由於政府迅速的破案與穩定人心，法國人感受到文官（主要是警察）的重要性。

議題四：請教貴國文官考選是否採用心理測驗、體能測驗，情形如何？

- 1.就體能測驗而言，1960、1970 年代，對於擔任教師者曾要求體檢，但人權團體認為違憲，法國是相當重視人權的國家，因此取消了體檢的規定，只剩下少數特殊專業仍有體能要求。取消體檢之後，機關要透過各種努力，以適應不同情形，例如：身心障礙者參加考試，可延長時間；體能未達機

關要求，可嘗試調整職位。

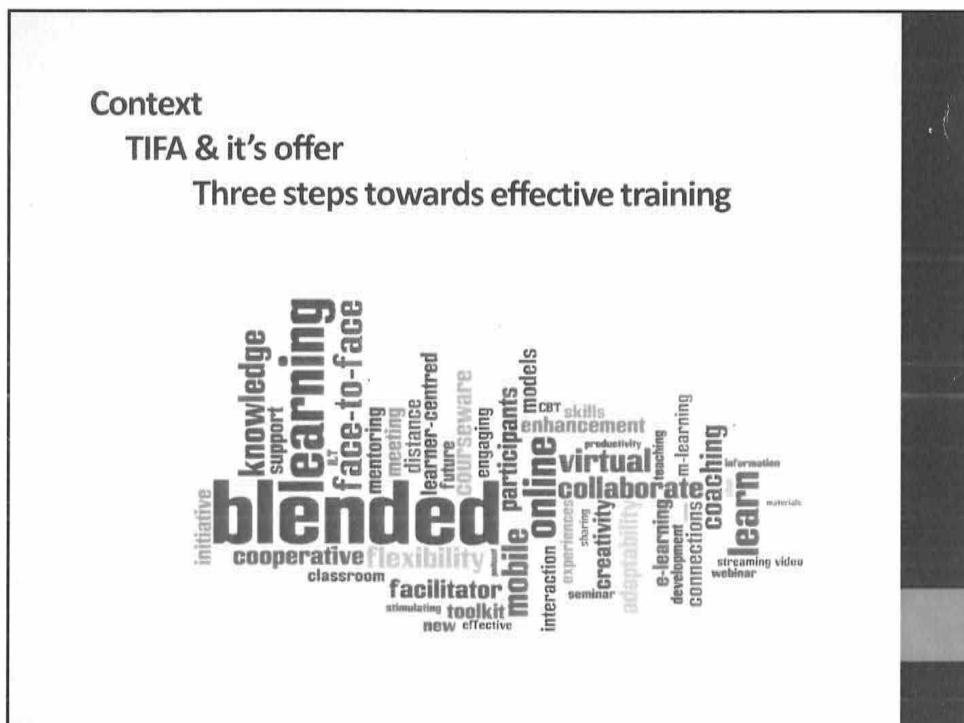
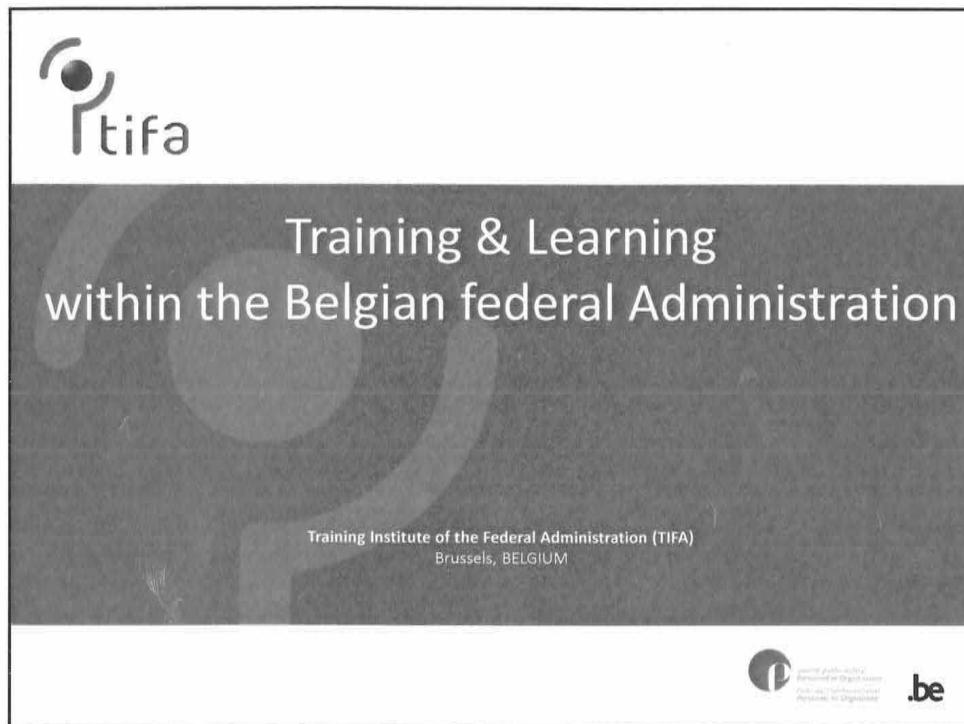
- 2.心理測驗部分，目前並未採行，但若心理有問題，考試階段就會篩選掉，若是擔任公職後身體發生意外，也會有協助方案。其次，高階文官的集體口試過程，也可以發現考生心理是否健全。
- 3.有心理或生理障礙的員工，政府該如何進行協助，目前仍爭議中。

議題五：高階文官的訓練與升遷是否結合？

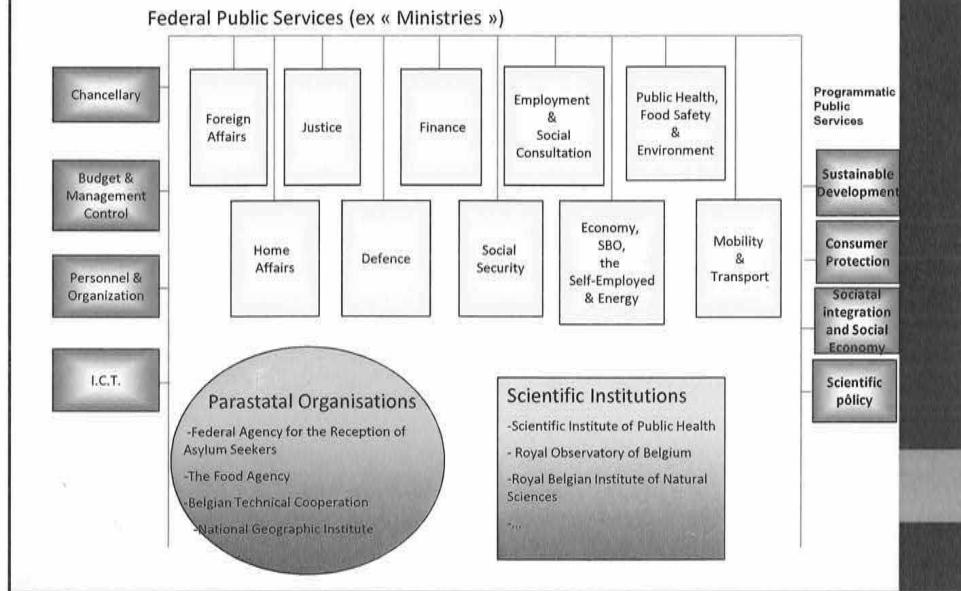
- 1.法律上雖無強制規定，但實際運作上，兩者具有高度相關性。
- 2.法國近年來建立了高階文官的人才庫，主要來源之一便是通過 ENA 訓練的人員。

散會：下午 6 時 15 分

附錄四：參訪座談簡報資料



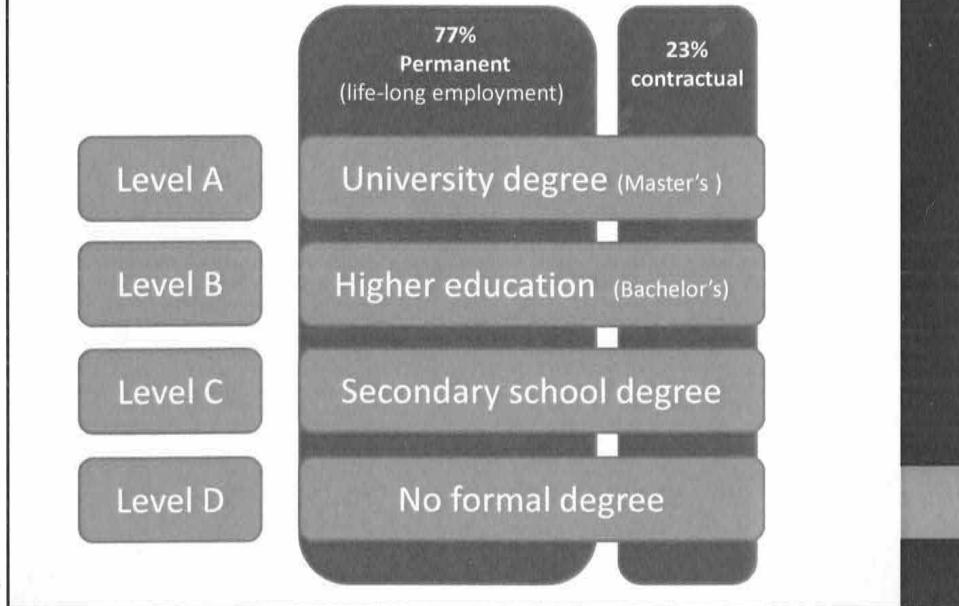
[Context] The Belgian Federal Civil Service



[Context] The Belgian Federal Civil Service

- **About 70,000 federal civil servants** within FPS', Agencies, etc.
 - + about 60,000 in special Federal forces (Army, Judiciary personnel, ...)
 - + about 40,000 federal + local police
 - All other civil servants belong to
 - Community administration
 - Provincial administration
 - City administration

[Context] The Belgian Federal Civil Service



Context

TIFA & its offer

Three steps towards effective training

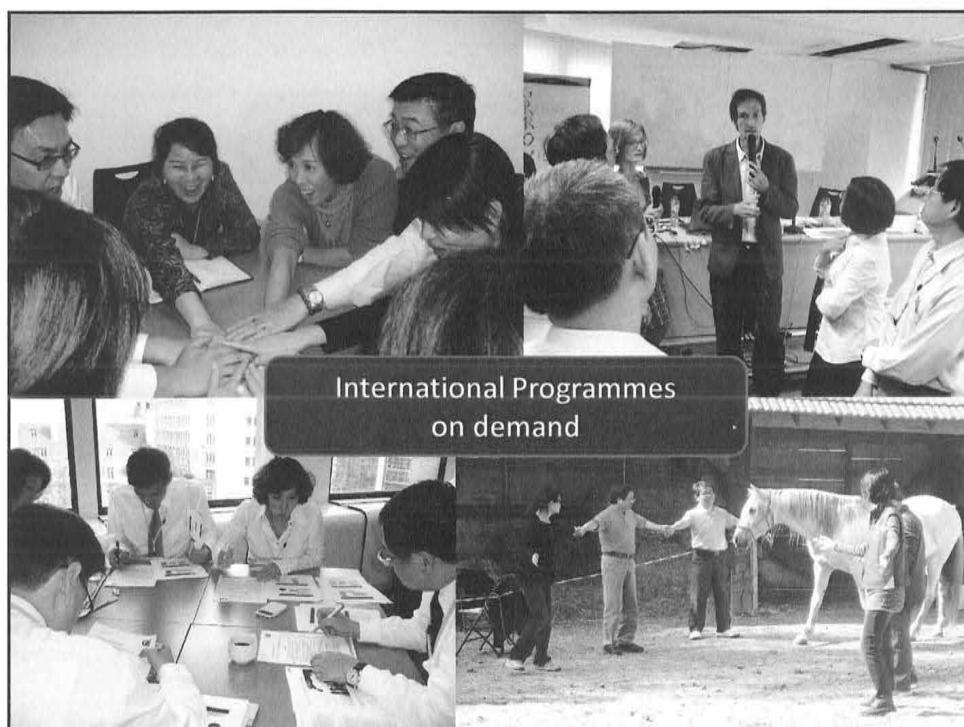


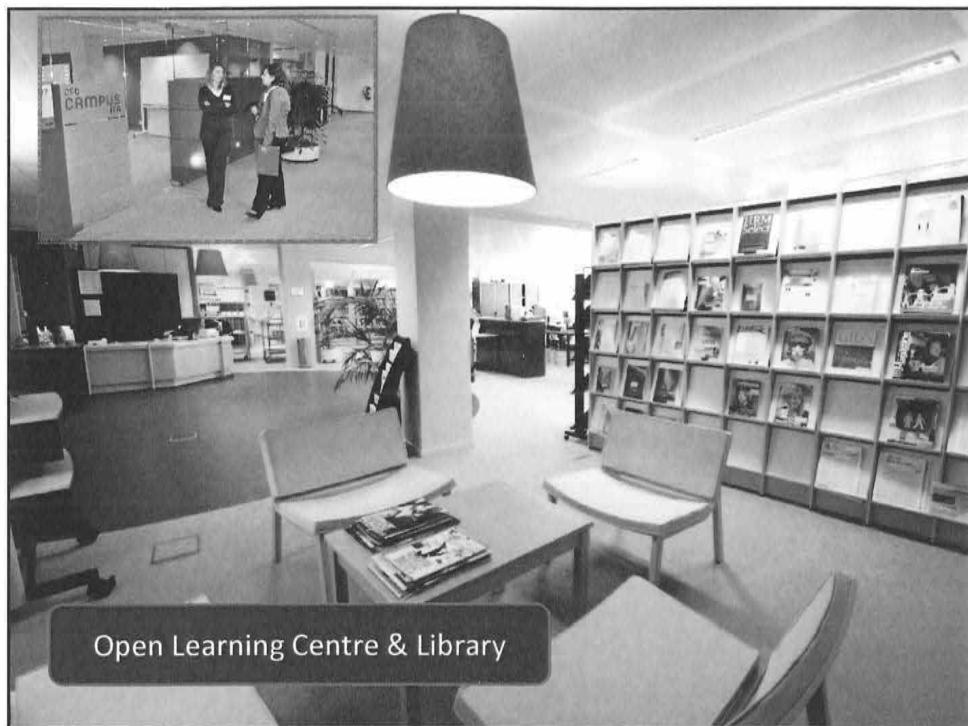
The screenshot shows the homepage of the Institut de Formation de l'Administration Fédérale (TIFA). At the top, there are navigation links: "QUI SOMMES-NOUS?", "NOTRE OFFRE", "PRATIQUE DE A À Z", "Vous êtes > RESPONSABLE DE FORMATION", "DIRIGEANT", "FORMATEUR", and "ACCUEIL", "ACTUALITÉS", "CONTACT". The main header features the logo "Tifo-ifia" and the text "Institut de Formation de l'Administration Fédérale". Below this, a large banner says "TIFA offers:" followed by a search bar with the placeholder "Cliquez VOTRE RECHERCHE Cherchez parmi plus de 300 formations par domaine, niveau...". To the left, a dark vertical box contains the text "Open training offer". In the center, there's a group photo of five smiling people. To the right, a sidebar titled "Nos services" lists various service areas: Management, Languages, Human Resources Management, Personal Effectiveness, ICT, Well-being & security, Administrative & Legal matters, Knowledge Management, Communication, and European affairs.



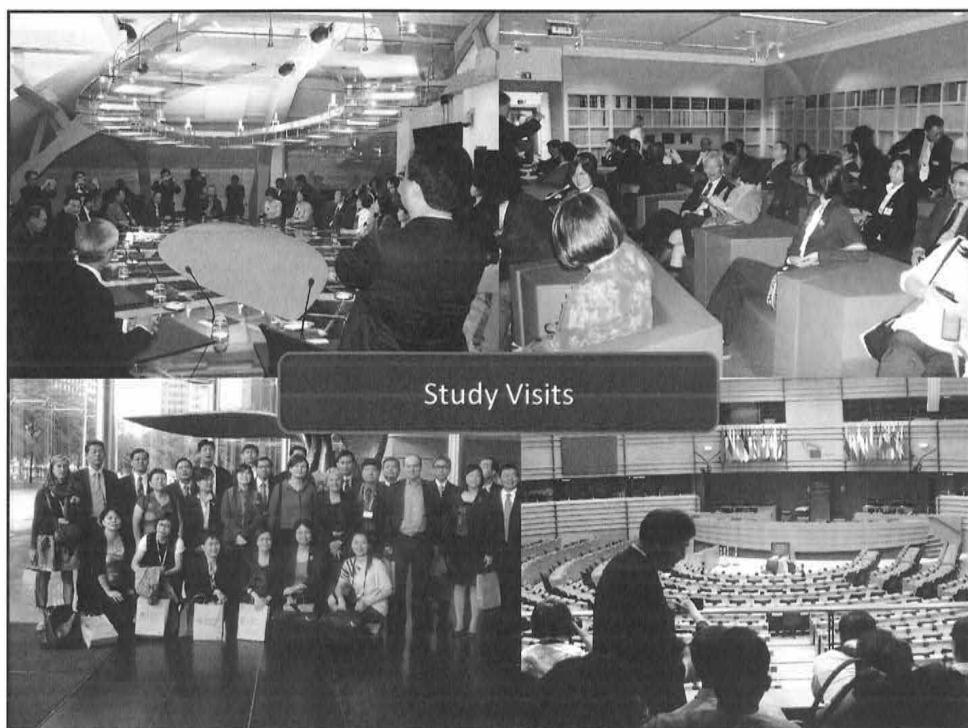


The screenshot shows the homepage of the OFOFA e-Campus website. At the top, there is a navigation bar with links for "Home", "About", "Programmes", "Events", "Contact", and "Log in". Below the navigation, there is a large banner with the text "E-campus E-learning / blended learning". Inside the banner, there are two images: one showing a smartphone and a laptop, and another showing a person writing in a notebook. Below the banner, there is a section titled "Open e-learning" with the subtext "You can follow our open e-learning courses freely – registration is not required. View the range." At the bottom of the page, there are links for "Connect", "Forgotten password", "Helpdesk", and "Logout". There is also a footer with the text "© 2014 OFOFA" and a small image of a person working at a desk.

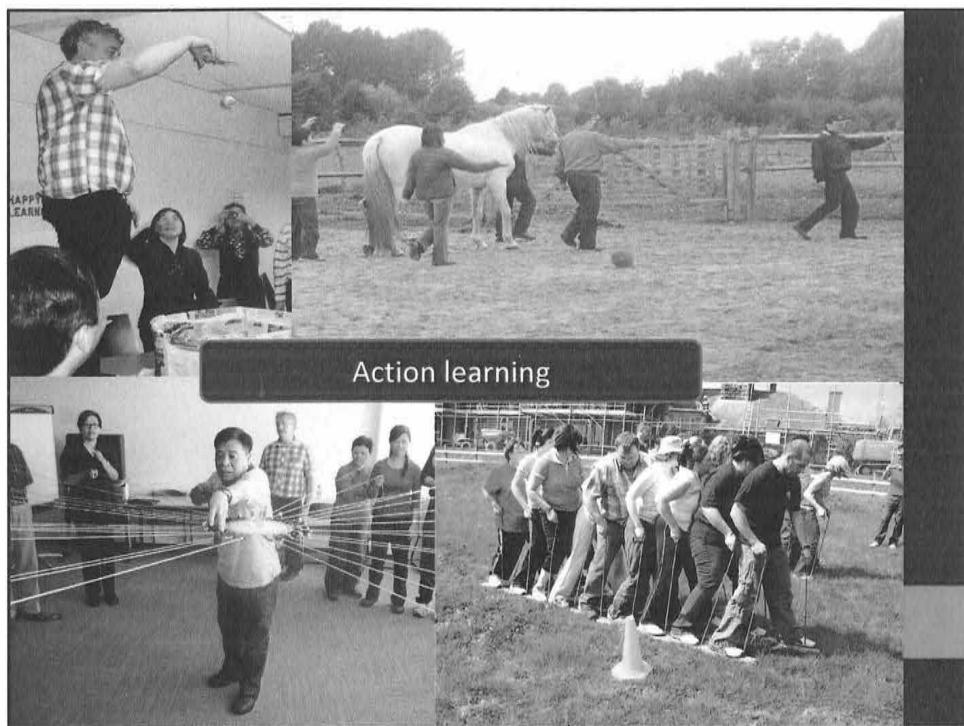




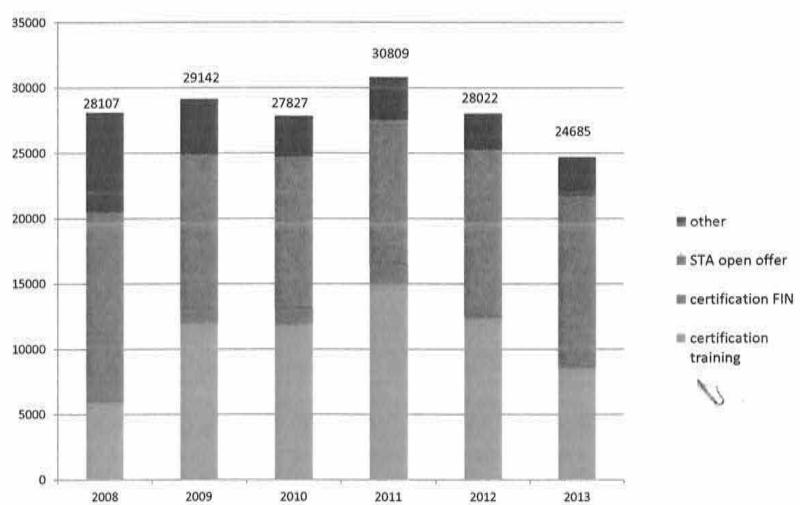
Open Learning Centre & Library



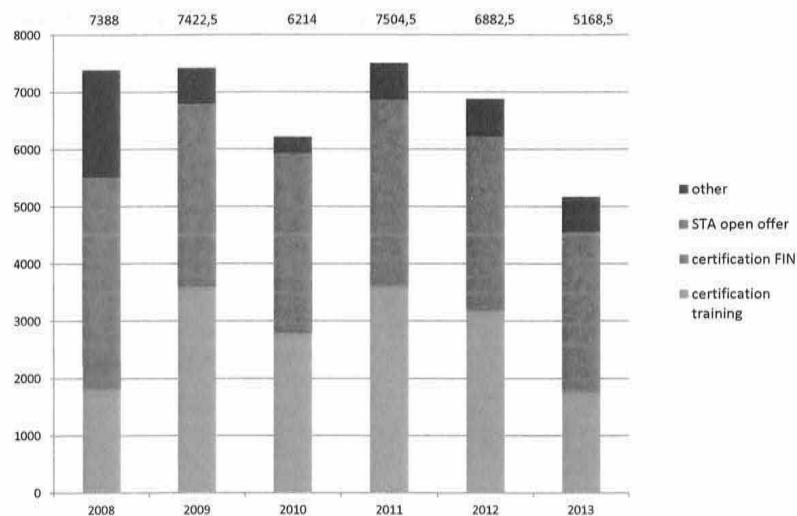
Study Visits



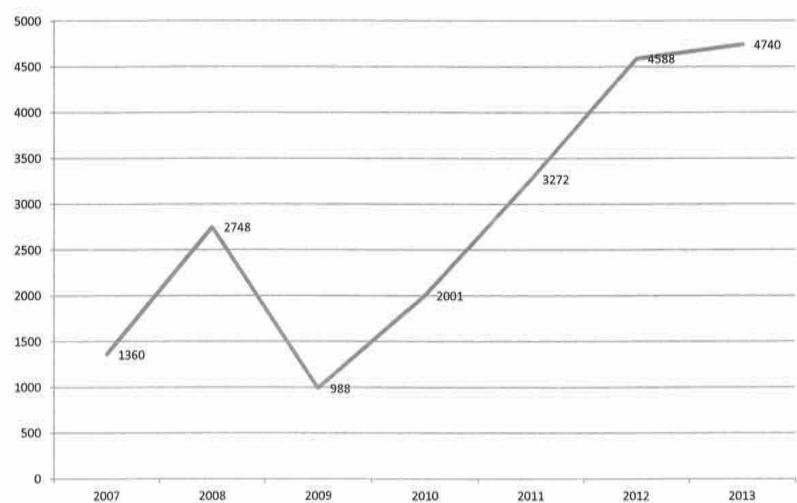
TIFA participants



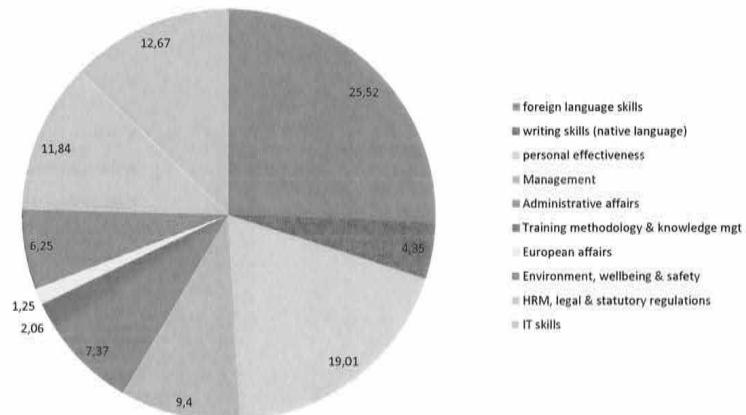
TIFA training days



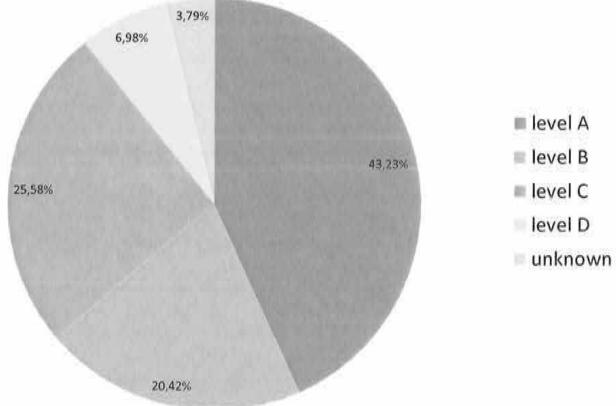
Participants learning via e-campus



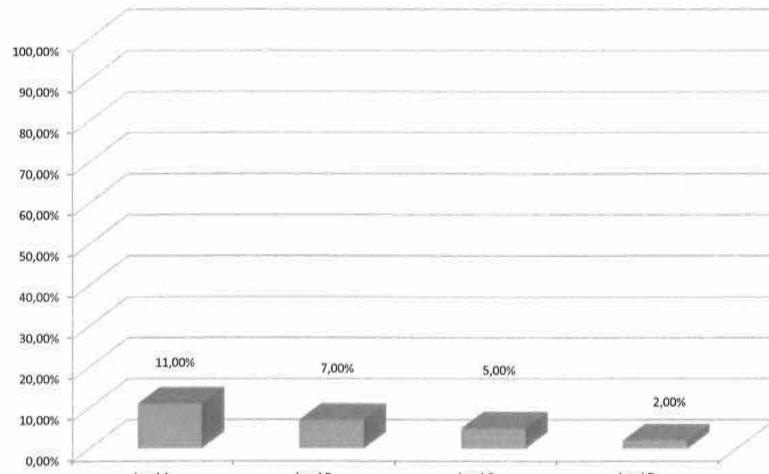
TIFA participation per subject (2011-2013)



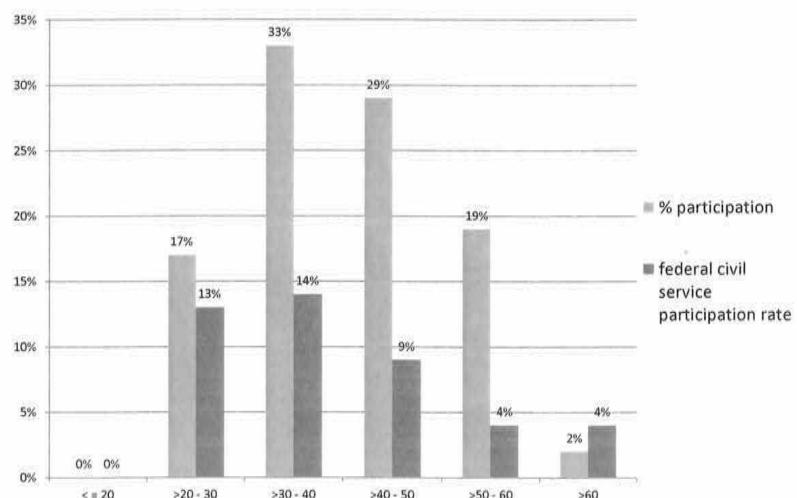
TIFA participants per level (2011-2013)



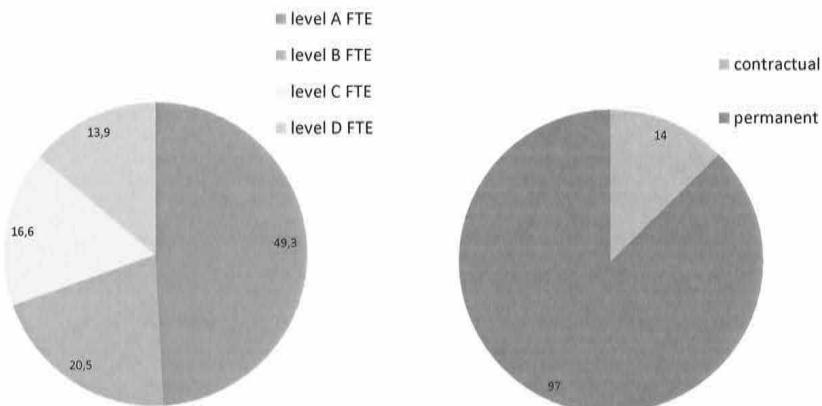
Federal civil service participation rate per level (2011-2013)



TIFA participants per age group (2011-2013)



TIFA staff in FTE (2013)

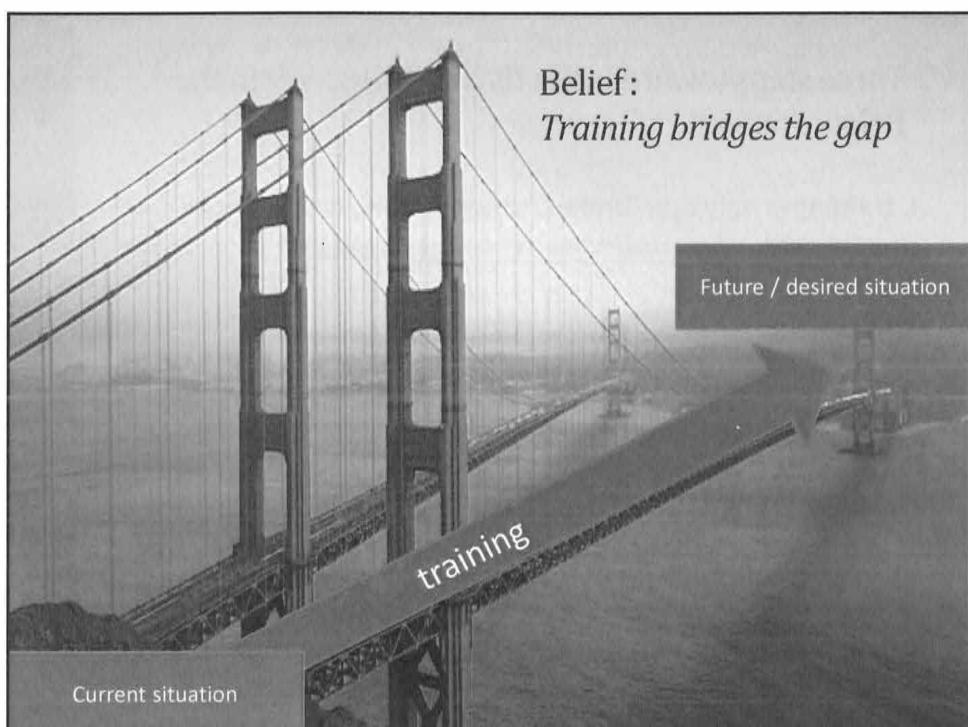
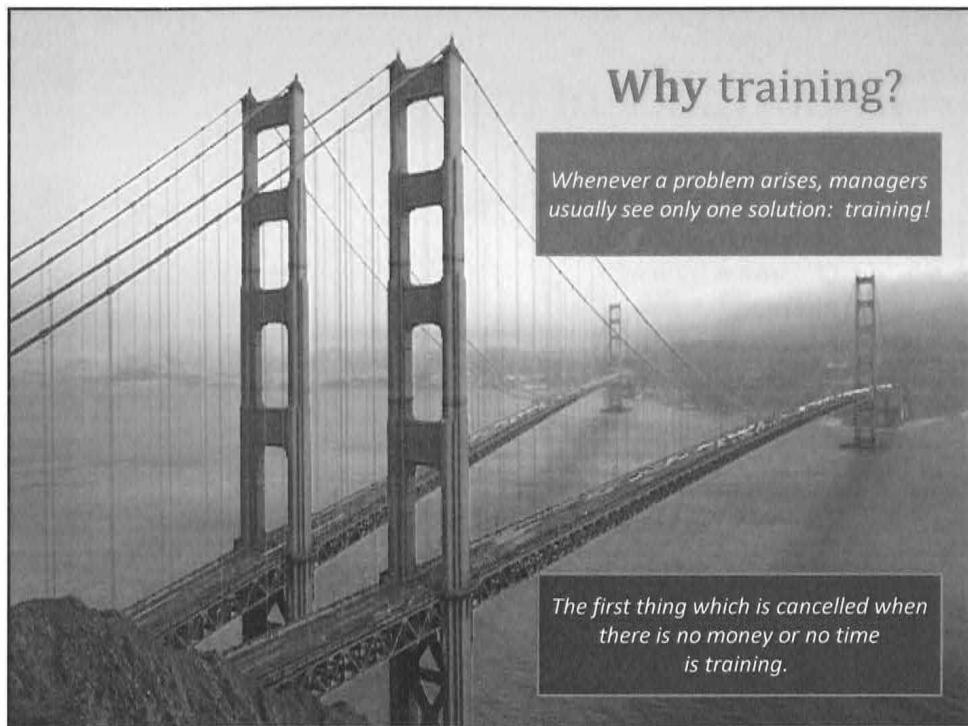


Context

TIFA & its offer

Three steps towards effective training





Importance of training

We invest a lot in training:

- Standard training offer
- Classroom training
- Alternative training methodologies
- E-learning
- Blended learning

Why ?

BUT:

**sometimes, nothing really changes
after training is delivered...**

Three steps towards **effective training** within the Belgian federal civil service

I. training is only one 'bridge', **other actions are required**

before

Conduct a **Training Needs Assessment**

(Learning Needs Assessment - Business Needs Assessment)

II. shift from **training to learning**

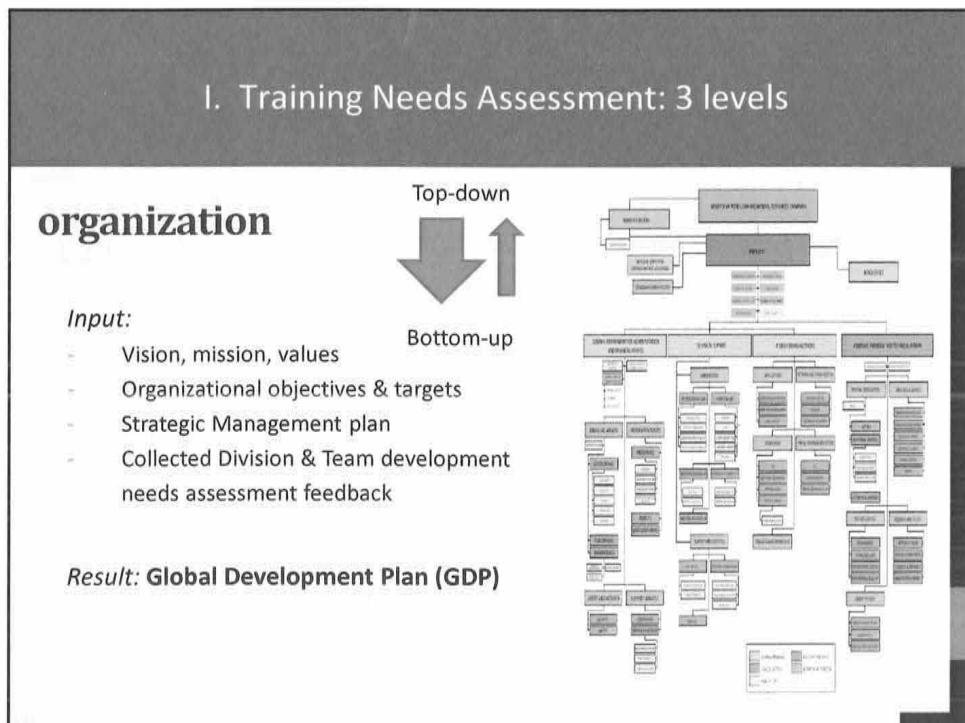
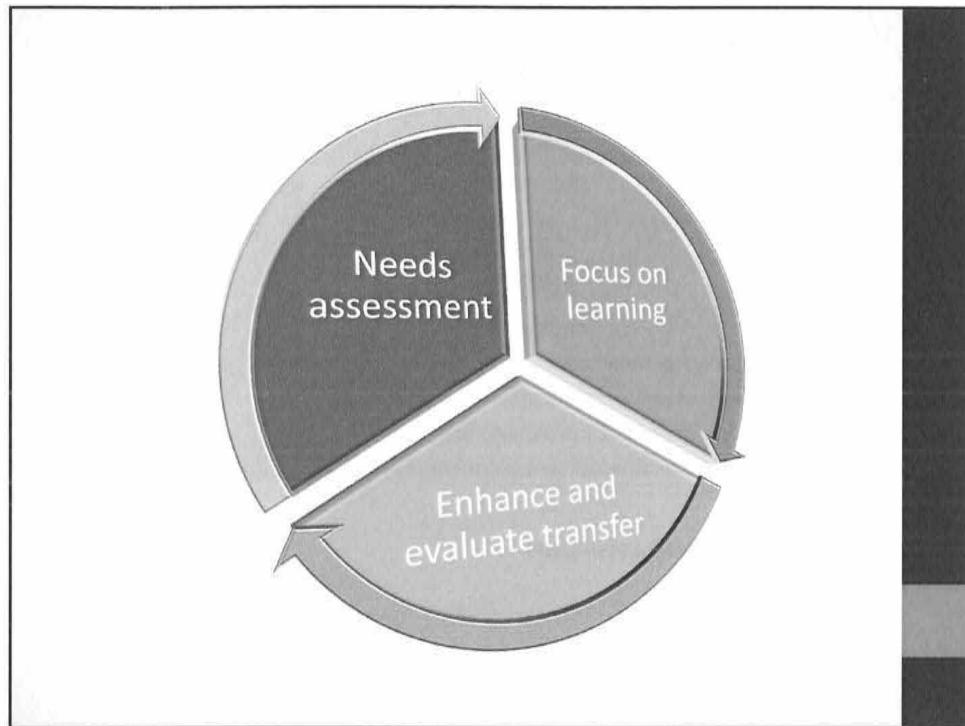
during

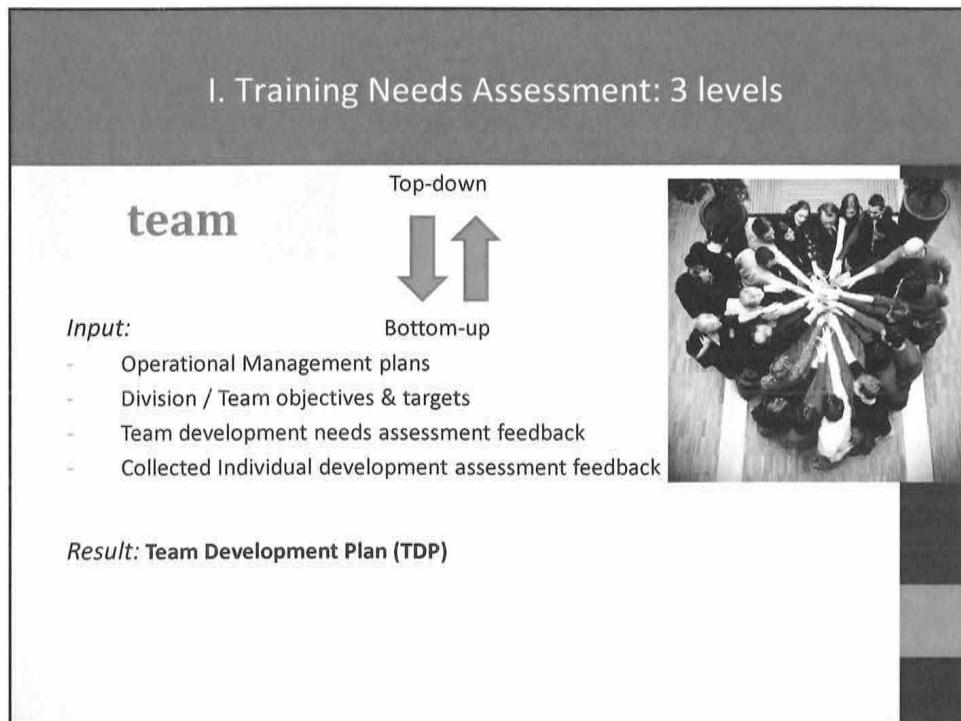
Give **the learner** a central role in the learning process

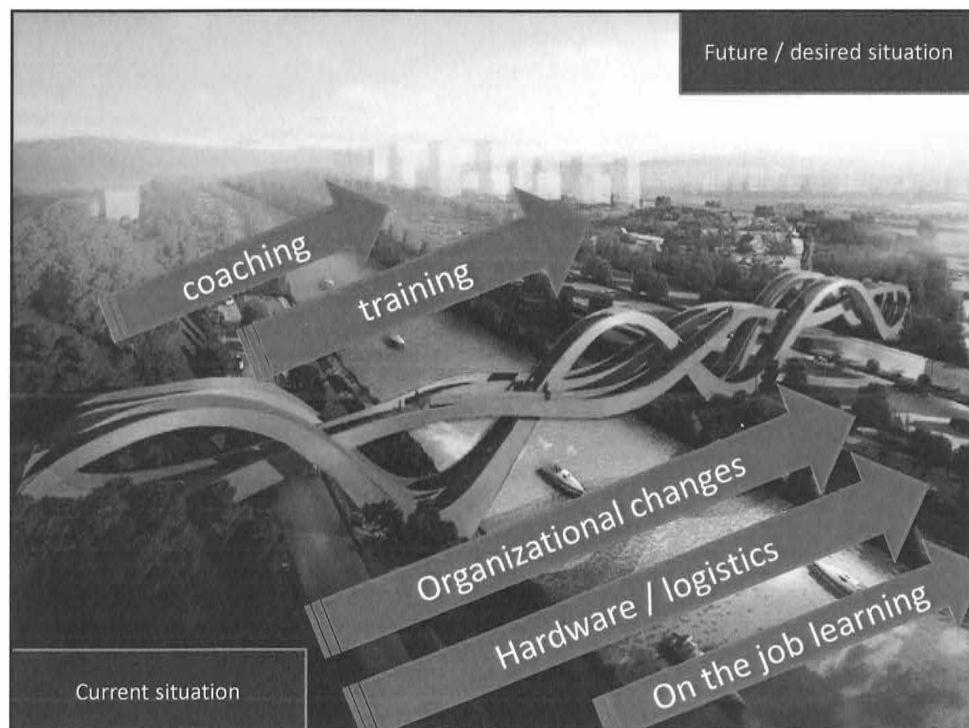
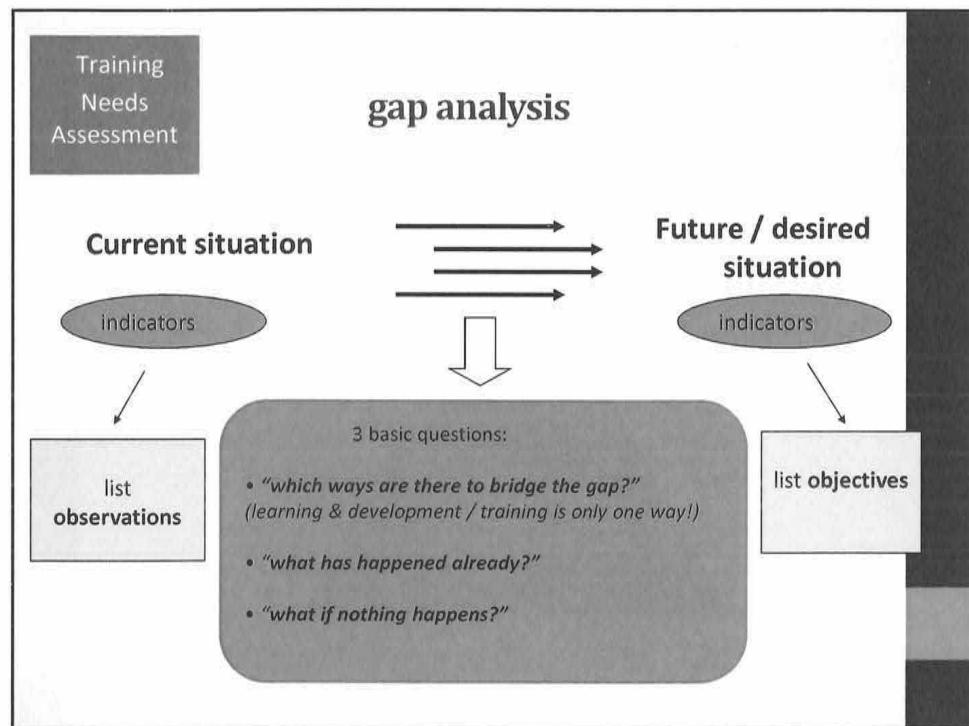
III. **impact and transfer** of training need to be organised

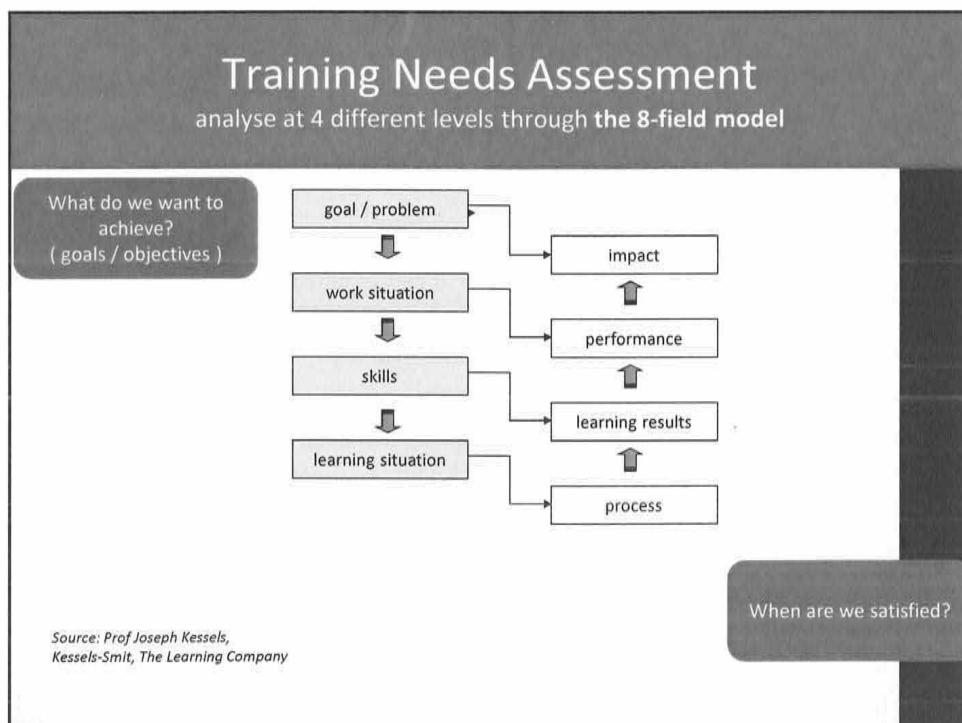
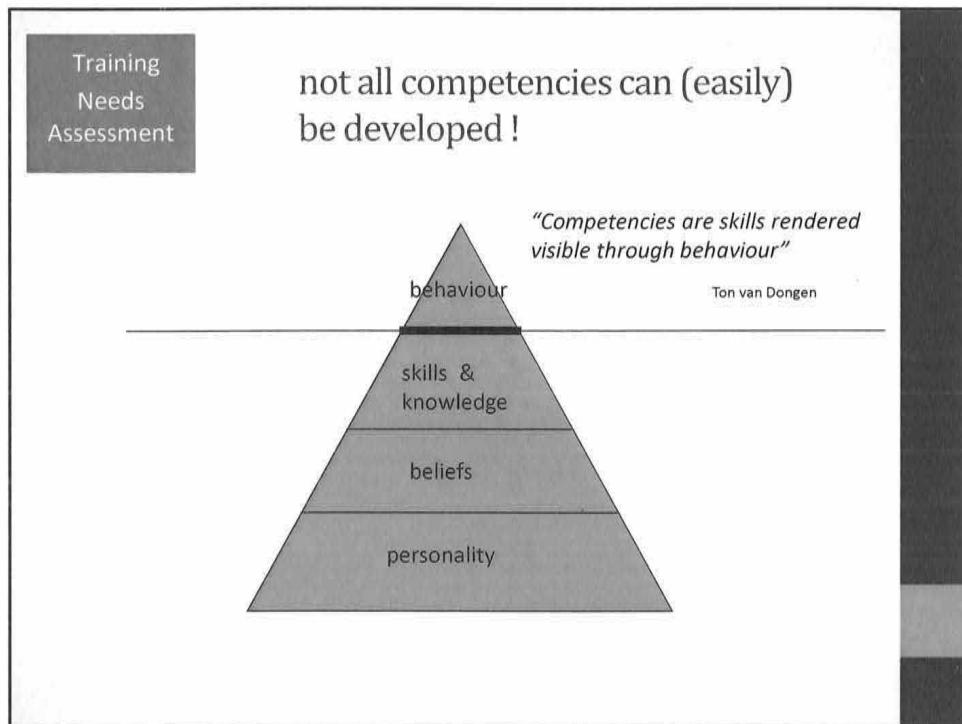
after

Plan and execute actions to enhance and evaluate training
transfer and impact









**Training
Needs
Assessment**

Problem /goal

- Learning processes are not goals in their own right, they are means to solve a problem, or achieve a goal
 - "An investment in learning is meaningful if a particular problem in the organization can be solved through the use of a planned learning process"
 - "problem" = current or future ("if no action is taken")
 - "problem" = also "goal", "opportunity", "challenge",...
- The first step is to formulate the problem as an achievable organization goal
- These types of goal formulation are typically drawn up using organization concepts:
E.g.: reducing absenteeism, reducing costs,...
- Method of solution has not yet been specified

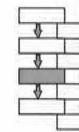
**Training
Needs
Assessment**

Work situation

- There must be a clear picture of how the employee's work situation should be in order to achieve the desired goal
- By examining what should change, the range of potential solutions is getting broader than just "training"
 - e.g.: changes in procedures & methods, assigning responsibilities, the use of aids & reference materials, methods of assessment & rewards,...
- Whether learning processes are meaningful depends on their contribution to the desired changes in the work.
- Changes in the work usually only occur when training is combined with or integrated in other measures

Training
Needs
Assessment

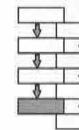
Skills



- Once there is a clear picture of the necessary changes in the work situation, the question arises
 - which skills are required to achieve these changes
 - Whether the employees already possess all of these skills; if not: which skills need to be developed (if possible)
- The product of the required learning processes must therefore be formulated in terms of skills & competences that should be acquired
- The third step is the specification of concrete skills that employees need to acquire.

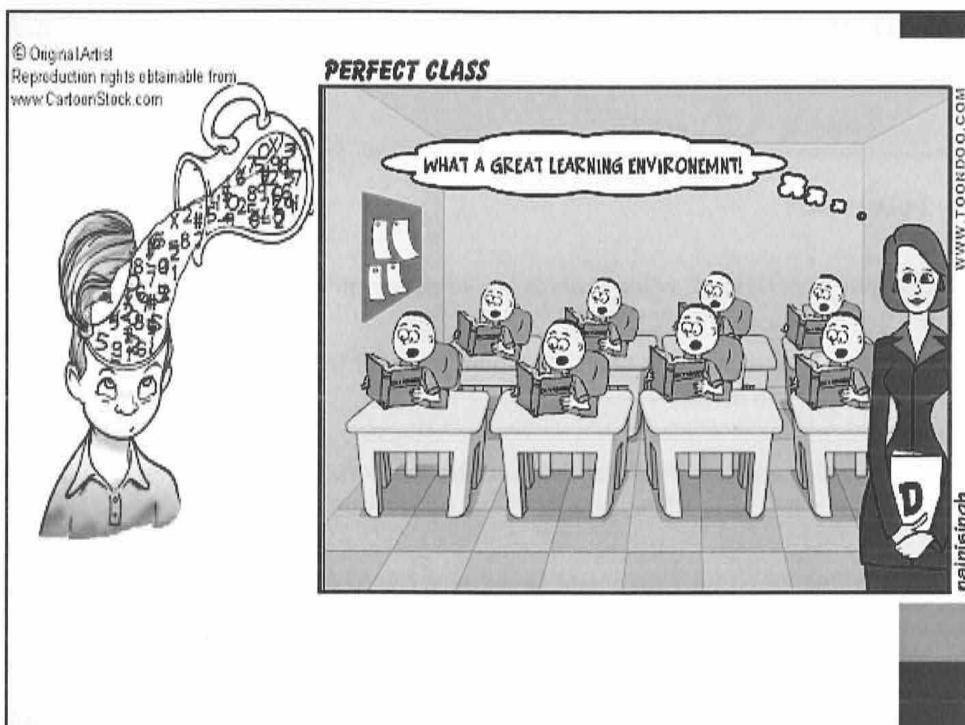
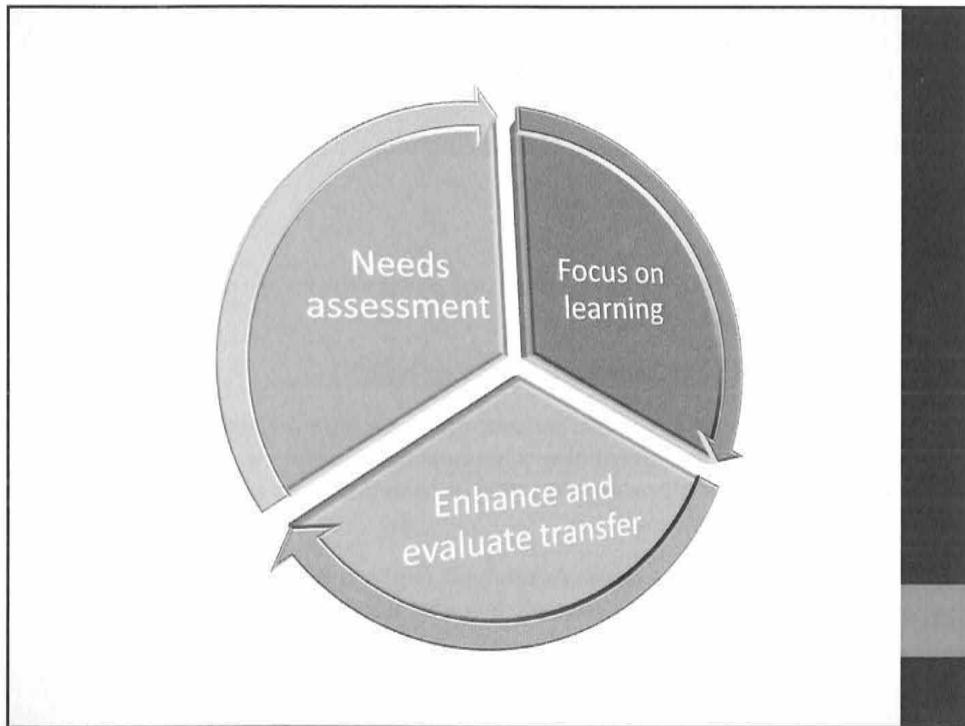
Training
Needs
Assessment

Learning situations



The planned learning situations must:

- Give the participants in the learning process the opportunity to acquire the appropriate skills...
- ... with which they can realize the required changes to the work situation,
- so the initial goal is achieved and the problem on which it was based is resolved.



II. From training to learning

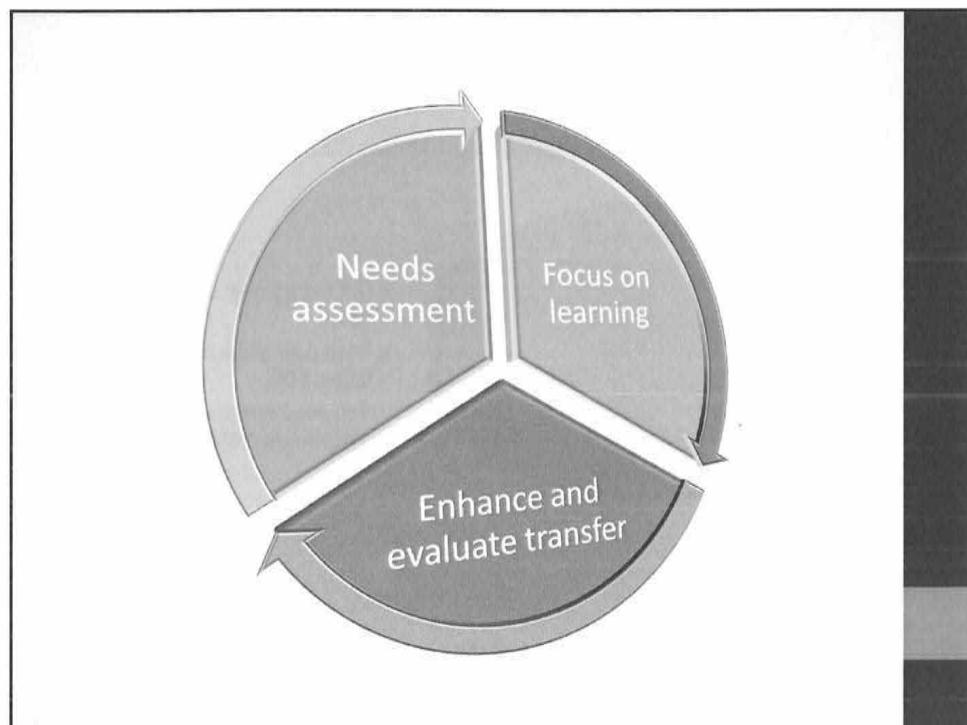
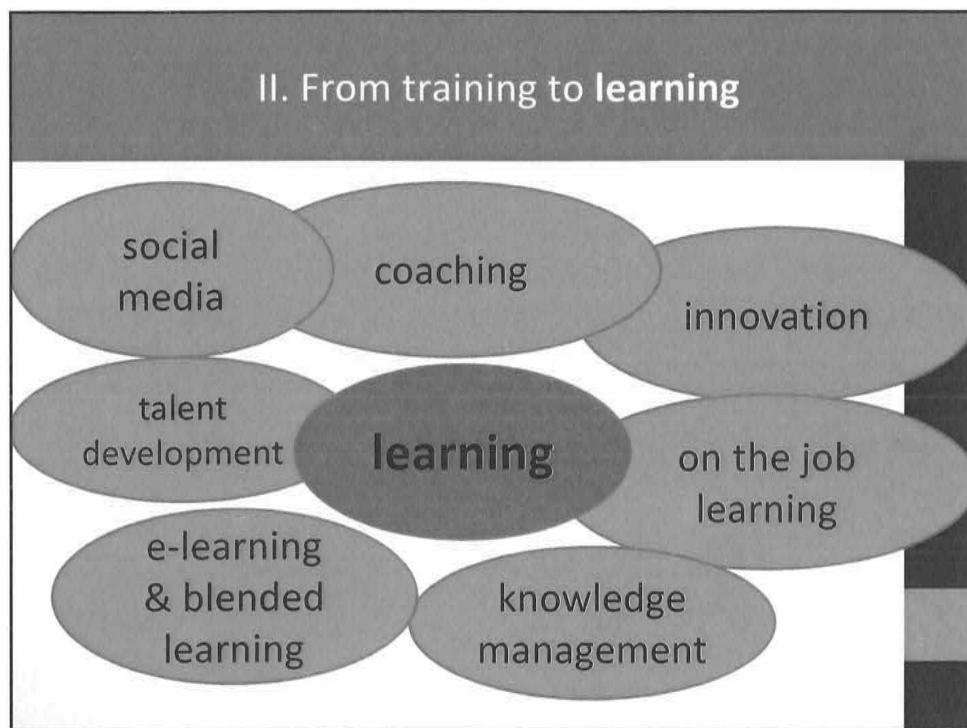
Challenge:

- Current training courses do not always provide the **return on investment** as hoped for.
- Moreover, **class attendance** is not always high.
- Especially young junior civil servants are sometimes reluctant to participate in **time-consuming** traditional training courses. And even if they do, what is presented to them is sometimes **too generic** and not tailor-made.
- Our current Training Needs Assessment methods & plans do not always take (alternative ways of) 'learning' into account

II. From training to learning

Solutions:

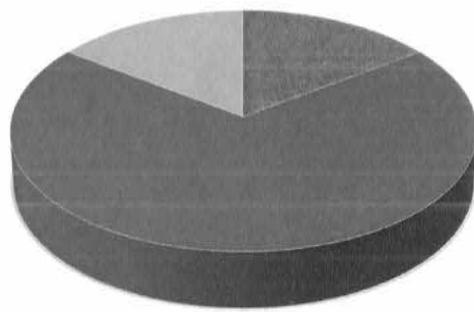
- a shift from classic training towards (life-long) **learning**
- "students" are invited to take the **responsibility** for their learning process into their own hands.
- the implementation of **alternative learning solutions** (blended learning, e-learning, coaching, peer-learning, networking, etc.)
- from Training Needs Assessment to **Learning Needs Assessment**



III. Evaluate and enhance Training transfer and impact



Training transfer and impact



- Did not try new skills: 15%
- Tried new skills and failed: 70%
- Achieved sustained new behaviours: 15%

Source: Rob Brinkerhoff, *Telling Training's Story*, 2006

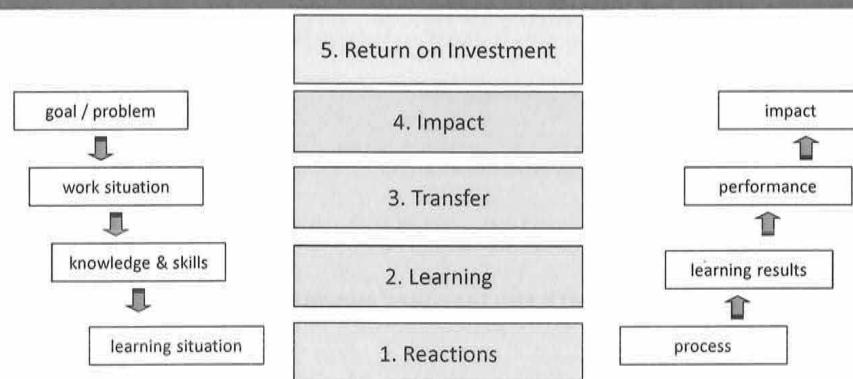
Causes of Training Failure		
Preparation and Readiness	Learning Intervention	Application Environment
<ul style="list-style-type: none"> • Lack of senior management alignment and commitment • Lack of preparation and focus 	<ul style="list-style-type: none"> • Could not learn it • Wanted to learn, but instruction failed • Trainer/facilitator did bad job 	<ul style="list-style-type: none"> • Didn't get manager support • Lack of peer support • No incentive to use • Lack of feedback and coaching
20%	10%	70 %

Training transfer and impact
<p>Major factors that enhance results:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involvement of the local supervisor / teamleader / manager • The learning situation is as similar to the work situation as possible • The trainer is familiar with the learners' working environment and job content • Quality of the training needs analysis

When do we evaluate?

- **Before training**
« zero measurement » to assess the starting situation and enable pre-training/post-training comparison
- **During training**
process evaluation in order to intervene when necessary
- **After training**
delay depends on type of evaluation

How do we evaluate?



Source: Donald Kirkpatrick (4-levels), Joseph Kessels (8-field model), Jack Phillips (ROI)

How do we evaluate?

Level 1: Learning process ("Reaction")

- Central issue : Are the planned learning situations suitable to achieve the required goals & objectives?
- Some of the major issues related to the process include :
 - Sufficient opportunities for the participants to practice and master the skills
 - Sufficient feedback moments
 - A safe learning environment
- Information on the learning process can be gathered through observations or through written or verbal questioning of the participants (e.g.: "happy sheets")

How do we evaluate?

Level 2: Learning results ("Knowledge & Skills")

- Central issue :
Do participants master the required skills at the desired level ?
Are they capable of using the skills ?
- To assess whether participants have gained the required skills they must be given the opportunity to prove this during a test.

How do we evaluate?

Level 3: Work Performance ("Transfer")

- Central issue :
 - Are the skills applied in a work situation?
 - Does this help the required changes to be achieved in the work situation?
- The question related to work behaviour / performance is whether the participant uses and applies the acquired skills, whether he/she has become more competent
- How to evaluate this?
 - Questioning participants, their superiors, colleagues, clients... (360°)
 - Using questionnaires or interviews
 - Observations in the work situation (e.g. "mystery guest")
 - Collection of data or products

How do we evaluate?

Level 4: Impact ("organisational outcome")

- Central issue : Have the changes to the work situation solved the initial problem in the organisation?
- The indicators for the impact of a learning process on the initial problem can be determined from the original statement of the problem, if it was formulated in organisational terms.

e.g.: *the number of absentees decreased by 20%*
total annual costs reduced by 10%
- The methods that are suitable for collecting data on the impact depend on the type of problem being investigated.

How do we evaluate?

Level 5: Return on Investment

- Central issue : what is the final cost/benefit ratio?
- Calculating ROI steps:
 - Calculate **cost of training programme**
(trainer, facilities, course development, overhead costs, travelling costs, lost opportunity costs, etc)
 - Isolate **effects of training and calculate added value ("training benefit")**

$$\frac{\text{Training benefit}}{\text{Training cost}} \times 100 = \% \text{ of ROI}$$

- If ROI = more than 100%, the benefit is +

Level 1 evaluation at TIFA

Each training is evaluated by participants and trainers at the end of the course

- paper based and online
- immediately after each training/test
- multiple choice questions and open end fields
- automatic treatment (scan + OCR software)

Level 1 evaluation at TIFA

- Results are automatically transferred into **reports**
- At least twice a year results are **analysed** by course project leader and discussed with Programme Manager
- Results are translated into **improvement actions** and taken into account when determining new course offer
- Results also provide input for internal and external **communication** (e.g.: year report)

Level 2 evaluation at TIFA

Certification Training & Test

characteristics:

- **Minimum training duration** required (e.g.: 5 days for level A)
- **Formal test** after the training (evaluating the training objectives)
- **Direct impact** on the civil servants' careers (competence allowance, career advancement)

Level 2 evaluation at TIFA

Challenges:

- **Test results should reflect the real level of participants.** All other influences need to be ruled out.
- **Strict rules** are necessary to ensure correctness and objectivity regarding the correction process, group composition, linguistic issues, language uniformity, neutrality, etc.
- **Coherence between training objectives, training programme and test** is vital – use of a **taxonomy** is a must (Bloom)
- All course **objectives need to be measurable!**
- Problem/difficulty: **no pre-test available**

Level 3 & 4 evaluation at TIFA: Leadership training course

Questionnaire checks:

- **Pre-course intake with manager/team leader**
(75%: “helpful to identify pre-course leadership strengths and development issues”)
- **Support by manager during the training**
- **Feedback by manager/teamleader during the implementation phase after the training**
(48%: “my manager/team chef helped me to apply what I learnt in my working context”)

Level 3 & 4 evaluation at TIFA: the National Archives Project

1. Pre-training assessment

- Questionnaires for visitors
- Live interviews with visitors
- Intake with Management and sample of participants

2. Evaluation during training

- Skills & competency-linked: staff can show they possess adequate communication skills (tested during role plays)

3. Post-training evaluation

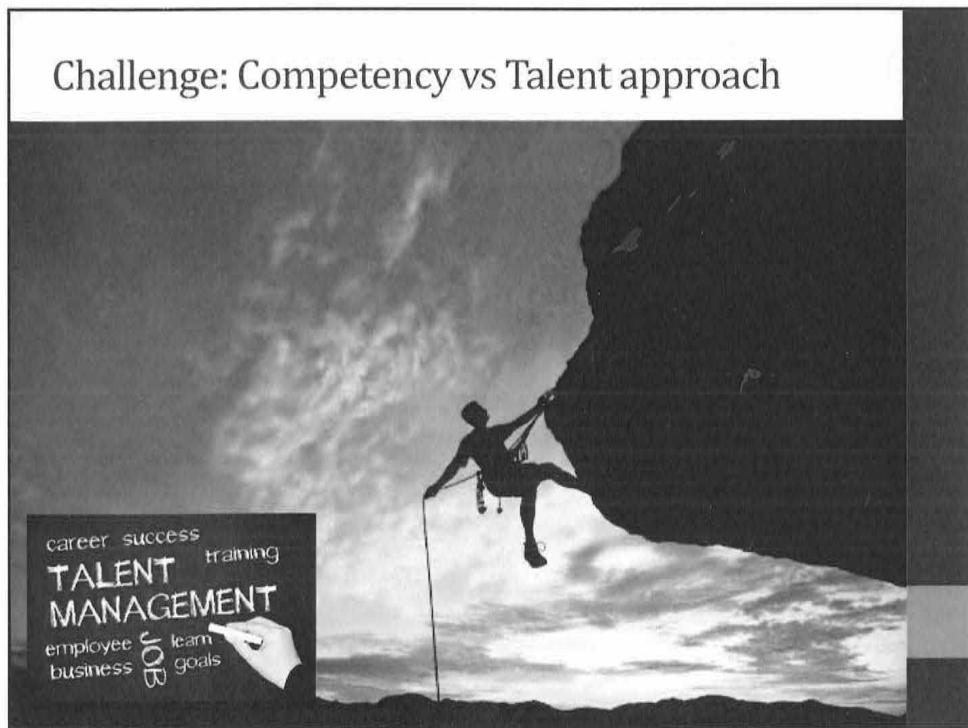
- Happy sheet (reaction level) evaluation immediately after the course
- Transfer & Impact analysis 4 months after end of course
 - ✓ Live interviews with visitors
 - ✓ Questionnaires for visitors
 - ✓ Interviews with Management

Level 3 & 4 evaluation at TIFA

If you want to measure training impact:

- plan the detailed evaluation method **from the start**
(if you change your questions afterwards, comparing is no longer possible)
- measure not only afterwards, but also **before** any action is undertaken
- measure at the right spot, with the right people
(e.g.: interviewing customers, not the staff's intentions)
- involve the (top)management, to get to the bottom of things
- 'Pure Training' impact cannot easily be isolated from **total project impact**
(including material/organizational actions)

Challenge: Competency vs Talent approach



Challenge: Competency vs Talent approach

Current TNA and the resulting training & learning interventions rely heavily on a competency-based approach

A gap-bridging competency approach basically focusses on weaknesses instead of strengths

Negative consequences: loss of motivation, creativity & talent

Combine the
best of both
worlds!





Being the best at selecting the best fit

- Exchange of ideas and best practice in the field of staff selection:



Sari LEHKONEN, Head of Unit

eu
careers

Our range of action

EPSO selects but does not recruit



From the « job advertising » (competition) ... To the reserve list!

eu
careers



How do we do it?



1. Computer-based (Admission) Tests ("CBT")
2. Assessment Centre ("AC")
 - In Brussels or in Luxembourg
 - Fixed quota of invited candidates
 - Tests in English, French or German
 - General and field-specific competencies
 - Usually tests over one day
3. Reserve list
 - Fixed quota for number of successful candidates

Main advantages of CBT (1)

- ❖ **More flexibility** for candidates
(can test anywhere, anytime within the set period,
also on weekends, more locations = higher
participation rates)
- ❖ **More cost/efficient**
(reusable questions)
- ❖ **Faster procedure**
(overlapping events)



Main advantages of CBT (2)

- ❖ **Improved image**
(modern administration, user-friendliness,
multilingualism)
- ❖ **Well established process**
(electronic records of tests, constant monitoring, if
issues only few candidates affected)
- ❖ **High security**
(high level of encryption, small number of actors)
- ❖ **New types of tests possible**
(audio-video,...)



Assessment centre: Dimensions and exercises

	Competency based interview	Oral presentation	Group exercise	Case study
Analysis and Problem Solving		x		x
Communicating		x		x
Delivering Quality and Results		x		x
Learning and Development	x		x	
Prioritising and Organising			x	x
Resilience	x	x		
Working with Others	x		x	
Leadership	x		x	
Technical skills				x

Duration: 1 day

Candidates
per session

4 assessors
per session

Full capacity:
6 sessions / day



Exercises in more detail

- ❖ Direct simulation of a work situation
 - As realistic as possible
 - No advantage to internal candidates

General Competencies assessed:

- Structured Interview or Competency Based Interview (CBI) – *All competitions*
- Case Study (CS)
- Oral Presentation (OP)
- Group Exercise (GE)
- E-tray

Job Specific Knowledge assessed:

- Case Study (CS) – *AD generalist, AST3, Specialist*
- Interview in the field – *Specialist*
- Practical tests (*where appropriate*)

Case Study



Case Study on PC (2)

Case Pending (E1-26-21)

challenges, which could be used
of play regarding the 'Energy'

Council of Ministers (EU)

Brussels, 25 January 2001

COUNCIL CONCLUSIONS ON ENERGY 200X+10
A STRATEGY FOR COMPETITIVE, SUSTAINABLE AND SECURE ENERGY
(SUMMARY)

1. The EU needs a fully-functioning, interconnected and integrated internal energy market. Legislation on the internal energy market must therefore be rapidly and fully implemented by 2005 in full respect of agreed deadlines. The Council and EC are invited to work towards the early adoption of the Commission's proposal for a regulation on energy market insights and transparency.

2. The internal market should be completed to allow gas and electricity to flow freely. In particular, this requires national regulators and transmission system operators (TSOs), in accordance with the principles of open access, to provide non-discriminatory access to their

Close Window

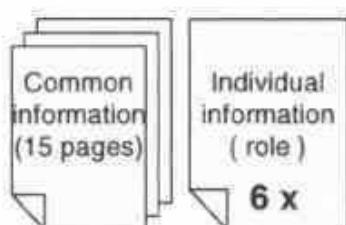
Assignment
Mail message 2
Mail message 3
Abbreviations
Format
WWW
Background note
La Monnaie
Mail message 1
Mail message 3
Mail message 4
Mail message 5
Mail message 6
EEA
Mail message 7
Mail message 8
End Exam

Group Exercise



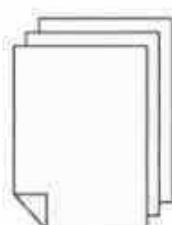
In general:
6 candidates / 4 assessors
10/15 + 30/40 minutes

Group Exercise



Exercise

+



Manual



Oral presentation



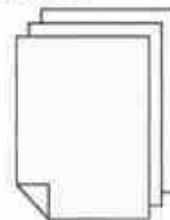
Preparation by the candidate (30')
Presentation to the assessors (10/15')
Questions by the assessors (10/15')

Oral presentation

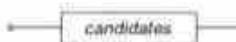


Exercise

+



Manual:
Questions



EPSO Competency Framework

Analysis and Problem Solving	Identifies the critical facts in complex issues and develops creative and practical solutions.
Communicating	Communicates clearly and precisely both orally and in writing
Delivering Quality and Results	Takes personal responsibility and initiative for delivering work to a high standard of quality within set procedures
Learning and Development	Develops and improves personal skills and knowledge of the organisation and its environment
Prioritising and Organising	Prioritises the most important tasks; works flexibly and organises own workload efficiently
Resilience	Remains effective under a heavy workload, handles organisational frustrations positively and adapts to a changing work environment
Working with Others	Works co-operatively with others in teams and across organisational boundaries and respects differences between people
Leadership	Manages, develops and motivates people to achieve results



The Competency Passport

Purpose of the Competency Passport :

- Comprehensive feedback mechanism for candidates and recruiters
- Facilitates the decision whether or not the candidate profile fits to the requirements of the position.
- Identification of future training needs

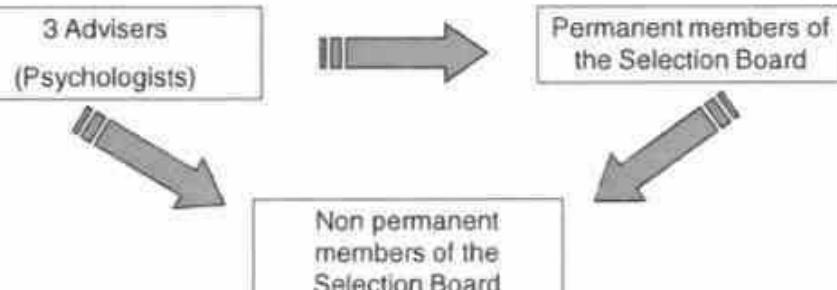


Assessment Centre Training

- ❖ Accreditation of permanent Selection Board members (5 days training + exam)
- ❖ 1-3 days of training for non-permanent Selection Board members (no exam)
- ❖ ½ day training for markers
- ❖ Dry run (2 days before start)

eu
careers

Assessment Centre Support



eu
careers

Main advantages of AC (1)

- ❖ **Well established process: PREDICABILITY OF JOB SUCCESS**
(international method)
- ❖ **Improved image**
(modern administration, fairness)
- ❖ **New types of tests possible**
(flexibility to develop and test online)



Main advantages of AC (2)

- ❖ **First customer surveys ongoing amongst recruiters**
- ❖ **Positive candidate experience**
(evidenced by surveys)



Transparency

Article 90

To EPSO

Article 91

To the Court of Justice

Complaint to
EU Ombudsman



Attractiveness



Winning the war for talent

A new employer brand

Improve employer image of the EU;

Making the EU more relevant to
today's job seekers;



Diversity

Web, documents and
CBT tests in 24 languages

Elimination of gender
biased testing tools

More efforts to achieve better geographical balance, and to
Attract people from different ethnic backgrounds
as well as people with special needs

AC in 3 languages
FR, EN, DE

Special testing environments,
nursing rooms for mothers,
individual assistance



THANK YOU!

QUESTIONS?





OFFRE DE FORMATION

Nouveau personnel
Séminaires et conférences
Compétences clés
Bien-être

TRAINING OFFER

New Staff
Seminars and Conferences
Key Skills
Wellbeing



NOUVEAU PERSONNEL

Transitions	Ce séminaire permettra aux nouveaux collègues, et notamment à ceux qui s'installent pour la première fois à Bruxelles ou à Luxembourg, de faire un "bilan d'étape" deux à trois mois après leur prise de fonction et de prendre le recul nécessaire pour envisager les défis restant à relever. <i>1,5 jour + coaching (optionnel)</i>
L'histoire et les petites histoires de l'intégration européenne	Explorer les grandes étapes de la construction européenne à travers des anecdotes et témoignages des principaux acteurs pour mieux appréhender "comment cela s'est fait" et mieux comprendre les façons de faire et les objectifs poursuivis aujourd'hui. <i>1 jour</i>
EU4U	Donner aux agents non-spécialistes une compréhension globale de leur contexte de travail : les institutions et organes de l'UE, leurs missions, procédures clés et les derniers développements. <i>1 jour</i>
Session d'information sur la sécurité sociale et pensions	Fournir les informations sur : - les règles et le fonctionnement du Régime Commun d'Assurance Maladie. - les droits à la pension, au chômage et aux allocations de départ. <i>1 jour</i>

SÉMINAIRES ET CONFÉRENCES

L'histoire et les petites histoires de l'intégration européenne	Cette version du cours est séparée de celle pour le nouveau personnel et est ouverte à tous. Contenu : voir section Nouveau personnel
EU4U	Cette version du cours est séparée de celle pour le nouveau personnel et est ouverte à tous. Contenu : voir section Nouveau personnel
Le Médiateur européen	Sensibiliser les participants au travail du Médiateur européen et aux principes de bonne administration. <i>Conférence de midi</i>
Office européen de lutte antifraude	Sensibiliser les participants au travail de l'Office européen de lutte antifraude et à l'importance de la prévention des fraudes. <i>Conférence de midi</i>
Le Contrôleur européen de la protection des données	Sensibiliser les participants au travail du Contrôleur européen de la protection des données et au respect de la vie privée. <i>Conférence de midi</i>
Découvrir Bruxelles	Mieux connaître Bruxelles à travers un aperçu de ses dimensions historique, politique, culturelle, démographique, etc. <i>Conférence de midi</i>
Master classes «Bruxelles pour l'Europe»	Explorer en profondeur les dimensions historique, sociale, culturelle, politique, géographique et économique de Bruxelles à travers une série de conférences, événements et visites. <i>12 activités, les mercredis soir et samedis matin</i>
Tout ce que vous voulez savoir sur vos droits à la pension	Expliquer les règles et les droits relatifs à la pension d'ancienneté, l'allocation d'invalidité et les pensions de survie. Uniquement pour le personnel recruté avant mai 2004. <i>½ jour</i>



COMPETENCES CLES

Une série de courtes formations qui couvrent un large éventail de compétences permettant à tout agent, quelle que soit sa catégorie ou ses fonctions, d'effectuer ses tâches plus efficacement.

Analyse et résolution de problèmes	Découvrir des outils et méthodes d'analyse et de résolution de différents types de problèmes en tenant compte de la dimension humaine (risques, parties prenantes, communication, etc.). <i>2 jours</i>
Négocier au quotidien	Identifier les différents types de négociation dans le travail quotidien ; comprendre la diversité des styles de négociation ; renforcer son assurance lors d'une négociation. <i>2 jours</i>
Communication orale	Identifier son style de communication ; adapter sa communication en fonction de l'audience et de la situation ; gérer des conversations difficiles. <i>2 jours</i>
Écrire avec impact	Produire des documents ciblés qui convainquent le lecteur ; structurer ses idées avec rapidité et clarté ; développer un style professionnel et accessible. <i>2 jours</i>
Travailler en équipe	Comprendre la manière dont une équipe se forme et se développe ; explorer les différents rôles dans une équipe ; identifier les comportements qui contribuent à la réussite d'une équipe. La question du travail en équipe dans un contexte de réunion sera aussi abordée dans ce cours <i>2 jours</i>
Efficacité personnelle	Organiser les priorités et le flux de travail ; gérer les interruptions ; organiser son espace de travail. <i>1 jour + une session de coaching individuel.</i>
Parler clairement : communiquer dans la Tour de Babel	Permettre aux participants d'optimiser leurs capacités de communication orale lorsqu'ils doivent faire face à une audience multilingue, ainsi qu'à utiliser au mieux les ressources d'interprétation à leur disposition. <i>½ jour</i>

BIEN-ETRE

Développer sa résilience	Améliorer la connaissance de soi et de ses réactions face aux défis de la vie ; développer des outils tels que la pensée positive, le dialogue interne et la gestion de soi. <i>1 jour</i>
Piliers du bien-être mental	Aider les participants à comprendre leurs schémas de pensée, penser de manière plus claire, voir les choses d'une perspective différente et rester calme sous pression. <i>Atelier de midi</i>
Piliers du bien-être émotionnel	Aider les participants à identifier leurs émotions et être capables de les gérer. <i>Atelier de midi</i>
Piliers du bien-être corporel	Aider les participants à se connecter à leur corps et ses réactions et à mieux prendre soin de lui. <i>Atelier de midi</i>



NEW STAFF

Transitions	This seminar will allow new colleagues, especially those who have only just arrived in Brussels or in Luxembourg for the first time, to take stock of their situation two or three months after starting and to stand back and look at their remaining challenges. <i>1,5 day + coaching (optional)</i>
The History and Stories behind European Integration	To explore the major milestones in the development of the European Union through the eyes and anecdotes of those involved in order to grasp "how things happened" so as to more easily understand the way it works and the objectives that are pursued today. <i>1 day</i>
EU4U	To provide non-specialist staff with a general understanding of the context in which they work: the institutions and bodies of the EU, their key missions, procedures and current developments. <i>1 day</i>
Information Session on Social Security and Pensions	To provide information on : - the rules and functioning of the Joint Sickness Insurance Scheme - pension rights, unemployment allowances and severance grants. <i>1 day</i>

SEMINARS AND CONFERENCES

The History and Stories behind European Integration	<i>This version of the seminar is separate from the one for new staff and is open to all</i> Course content : see New Staff section
EU4U	<i>This version of the seminar is separate from the one for new staff and is open to all</i> Course content : see New Staff section
European Ombudsman	To raise participants awareness of the work of the European Ombudsman and the principles of good administration. <i>Lunchtime conference</i>
European Anti-Fraud Office	To raise participant's awareness of the work of the European Anti-Fraud Office and the importance of preventing fraud. <i>Lunchtime conference</i>
European Data Protection Supervisor	To raise awareness of the work of the European Data Protection Supervisor and the right of privacy. <i>Lunchtime conference</i>
Discover Brussels	To get to know Brussels better with an overview of its history, politics, culture, demographics etc. <i>Lunchtime conference</i>
Masters Classes : "Brussels for Europe"	To explore in depth the historical, social, cultural, political, geographical and economic dimensions of Brussels. Through a series of conferences, events and visits. <i>12 events on Wednesday evenings and Saturday mornings.</i>
All you need to know about your pension rights	To explain the rules relating to pension rights, invalidity allowance and survivors' pensions. Only for staff recruited before May 2004. <i>½ day</i>



KEY SKILLS

A series of short courses that cover a wide range of skills that allow all members of staff, whatever their grade or function, to perform more effectively.

Analysing and Solving Problems	To offer analytical tools and methods for resolving different sorts of problems, taking account of their human dimension (risks, stakeholders, communication, etc.). <i>2 days</i>
Day-to-Day Negotiation	To identify different types of negotiation in day-to-day work; to understand different negotiating styles; to reinforce confidence while negotiating. <i>2 days</i>
Oral Communication	To identify one's communication style; to adapt that style depending on the audience and the situation; to manage challenging conversations. <i>2 days</i>
Writing with Impact	To produce documents that are focused and convince the reader; to structure ideas clearly and quickly; to develop a professional yet easy-to-read style. <i>2 days</i>
Working in Teams	To understand how teams are formed and develop; to explore the different roles in a team; to identify behaviour that contributes to a successful team. The issues related to working in teams in a context of meetings will also be tackled during this course <i>2 days</i>
Personal Effectiveness	To organise priorities and workflow; to manage interruptions; to organise one's own workspace. <i>1 day followed by individual coaching.</i>
Clear Speaking: Communicating in the Tower of Babel	To enable participants to make the most of their oral communication skills when speaking in front of a multilingual audience, as well as using the interpreting resources at their disposal to the full. <i>½ day</i>

WELLBEING

Developing your Resilience	To improve self-awareness and reaction to challenges; to develop aids such as positive thinking, internal dialogue and self-empowerment. <i>1 day</i>
Pillars for Mental Wellbeing	To help participants understand their thought patterns, think more clearly, see things from another perspective and stay calm under pressure <i>Lunchtime workshop</i>
Pillars for Emotional Wellbeing	To help participants identify their own emotions and be able to deal with them. <i>Lunchtime workshop</i>
Pillars for Physical Wellbeing	To help participants connect with their body and its reactions and take better care of it. <i>Lunchtime workshop</i>



OFFRE DE FORMATION

TRAINING OFFER

Management & Leadership



MANAGEMENT ET LEADERSHIP

L'École offre une gamme complète de programmes de formation pour managers et leaders de toutes les institutions à plusieurs étapes de leur carrière. La description qui suit vous aidera à identifier le programme qui vous convient.

DÉVELOPPEMENT EN MANAGEMENT

Animer votre équipe	Pour les AST et AD qui gèrent une équipe. Comprendre son rôle en tant que responsable d'équipe ; identifier les besoins en développement de son personnel ; acquérir de solides compétences managériales de base. <i>3 jours</i>
Les clés du management	Pour les AD. Explorer les concepts fondamentaux du management et prendre conscience de ce que signifie être manager dans les institutions européennes. <i>3 jours</i>
Être ou ne pas être chef d'unité ?	Pour les AD8 minimum. Permettre aux participants d'explorer leur intérêt à devenir chef d'unité à la lumière de leurs expériences, compétences, motivations et l'impact d'une telle fonction sur leur parcours professionnel et personnel. <i>3 jours</i>

ATELIERS POUR MANAGERS

Ces ateliers d'un jour alternent théorie et pratique, offrant aux participants des outils et techniques directement applicables dans leur travail quotidien.

5 conversations clés	Diagnostiquer une situation donnée et choisir la conversation appropriée ; comprendre les principes et appliquer les outils pour des conversations efficaces ; soutenir le développement de son personnel en matière d'apprentissage et de performance.
Motiver vos collègues	Comprendre la motivation au travail à travers différents concepts fondamentaux ; identifier le rôle du manager pour promouvoir l'implication et l'engagement professionnel.
L'approche manager coach: les fondamentaux	Pour les managers n'ayant pas d'expérience de coaching préalable. Comprendre le concept et les avantages du coaching ; reconnaître l'importance de poser des questions et pratiquer la structure de développement (GROW model) pour un entretien de coaching.
Approfondir l'approche manager coach	Pour les managers les managers ayant une première expérience pratique de coaching. Utiliser le coaching comme partie intégrante de leur pratique managériale, identifier leur propre style de leadership et comment le lier à l'approche coaching et identifier comment utiliser le coaching pour accroître l'autonomie de leur équipe
Planification et suivi	Mesurer la charge de travail ; visualiser les différentes étapes du flux ; suivre le travail en cours et comprendre comment maintenir un équilibre entre la charge de travail variable et la capacité des membres de leur équipe.



CHEFS D'UNITÉ

Démarrer comme chef d'unité	<p>Pour les chefs d'unité ayant moins d'une année d'expérience dans la fonction. Démarrer avec succès dans l'environnement complexe d'un chef d'unité ; gérer des charges de travail considérables et fluctuantes avec des ressources limitées ; aider l'unité à atteindre une performance optimale. <i>3 + 1 jours + coaching</i></p>
Élargir vos horizons en tant que chef d'unité	<p>Pour les chefs d'unité ayant au moins un an et demi d'expérience dans la fonction. Evaluer les écarts entre les attentes de son institution et sa performance ; analyser son fonctionnement et celui de l'équipe à l'aide de "l'Échelle de Dilts"; envisager des réponses alternatives. <i>2 jours</i></p>
Le manager influent	<p>Pour les chefs d'unité ayant au moins 4 ans d'expérience dans la fonction. Reconnaître l'importance du pouvoir, ses sources et comment les exploiter pour optimiser les résultats ; créer de la valeur pour son équipe et ses partenaires. <i>2 jours</i></p>
Manager vers le haut	<p>Pour les chefs d'unité. Identifier les moments clés d'interaction entre chef d'unité et directeur et comprendre les besoins et attentes réciproques. <i>1 jour</i></p>

ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Programme pour directeurs récemment nommés	<p>Pour les nouveaux directeurs pendant leur première année dans la fonction. 6 sessions d'une journée, animées par des orateurs externes de haut niveau et des coaches expérimentés, sur le rôle et la valeur ajoutée du directeur dans les domaines tels que la gestion des talents, l'innovation et le développement organisationnel. <i>6x1 jour + 12h coaching + outil de développement 360°</i></p>
Leadership Club	<p>Pour l'encadrement supérieur. "Créez votre vision, transformez l'organisation, échangez avec vos pairs" Sessions interactives animées par des orateurs externes de haut niveau, visant à inspirer, favoriser les échanges et promouvoir la création de réseaux. <i>½ day</i></p>



MANAGEMENT AND LEADERSHIP

The School offers a comprehensive range of training programmes for managers and leaders from all the institutions at various stages of their career. The following information aims to help you identify which programme is for you.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

Lead your Team	For ASTs and ADs who manage a team. Understand your role as a team leader, identify the developmental needs of your staff and acquire a sound grasp of basic management skills. <i>3 days</i>
The Essentials of Management	For ADs. Explore fundamental management concepts and gain an insight into what it means to be a manager in the European institutions. <i>3 days</i>
To be or not to be a Head of Unit?	For AD8s and above. Explore, in the light of your experience, skills and motivation, whether you are interested in becoming a Head of Unit and what impact such a job would have on your private and professional life. <i>3 days</i>

WORKSHOPS FOR MANAGERS

One-day workshops that combine theory and practice and provide participants with tools and techniques which they can apply directly in their daily work.

5 Key Conversations	Learn the principles and techniques that make conversations effective in order to choose the appropriate conversation for a given situation and support the development of your staff in terms of their learning and performance.
Motivating your Staff	Discover what motivates people at work and the manager's role in promoting professional commitment and involvement.
The Manager Coach Approach: the basics	For managers with little or no experience of coaching : Understand coaching and its benefits, including the importance of asking questions and practise a coaching conversation using the GROW developmental model.
Taking the Manager Coach Approach further	For managers with previous experience of coaching, in particular Heads of Unit : Use coaching as an integral part of your day-to-day management, identify your own leadership style and link it to the coaching approach and identify how to use coaching in order to develop your team's autonomy
Planning and Monitoring	Measure the volume of the workload, visualise the different stages of the workflow, monitor the work in progress and understand how to maintain a balance between the varying workloads and capacity of your team members.



HEADS OF UNIT

Setting out as a Head of Unit	<p>For Heads of Unit with less than 1 year's experience. Set out successfully into the complex environment of a Head of Unit, manage a considerable and variable workload with limited resources and help the Unit achieve optimal performance. <i>3 + 1 days + coaching</i></p>
Broaden your Horizons as a Head of Unit	<p>For Heads of Unit with at least 1½ years' experience. Evaluate the gap between the institution's expectations and your actual performance, analyse the way things work from an individual and collective perspective using the "Dilts' Neurological levels" model and imagine alternative solutions. <i>2 days</i></p>
The Influential Manager	<p>For Heads of Unit with at least 4 years' experience. Explore the importance of power, its sources and how to make use of them in order to create value for your team and stakeholders. <i>2 days</i></p>
Managing Upwards	<p>For all Heads of Unit Identify the key moments of interaction between the Head of Unit and the Director and understand your respective needs and expectations. <i>1 day workshop</i></p>

SENIOR MANAGEMENT

Programme for Newly Appointed Directors	<p>For new Directors within 12 months of appointment. 6 one-day sessions focusing on the role and added value of the Director in areas such as talent management, innovation and organisational development, featuring high-level external keynote speakers and experienced coaches. <i>6x1 day + 12h coaching +360° development tool</i></p>
Leadership Club	<p>For all senior management. "Create your vision, transform the organisation, network with your peers" Interactive sessions with high-level external speakers, aiming to inspire, facilitate networking and promote the exchange of experience. <i>½ day, several times a year</i></p>

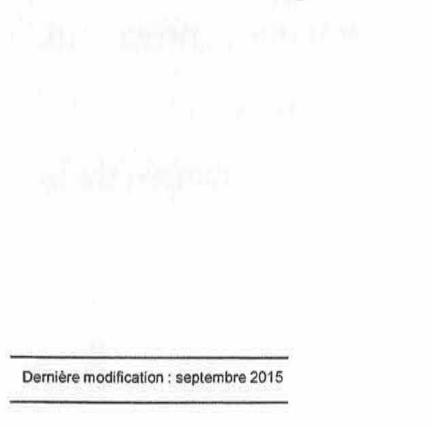


MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique française

LE RECRUTEMENT

Délégation Taïwan Yuan Examens



DGAFP
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Dernière modification : septembre 2015

1

SOMMAIRE

- La fonction publique en France : principes et chiffres clés
- L'organisation des recrutements
 - ❖ Les principes
 - ❖ Les différents types de recrutement
 - ❖ Un concours comment ça marche : acteurs et processus
 - ❖ Un lien fort entre recrutement et formation
- Une fonction publique à l'image de la société : l'enjeu de la diversité
- Les chantiers de modernisation du recrutement

2



SOMMAIRE

- La fonction publique en France : principes et chiffres clés
- L'organisation des recrutements
 - ❖ Les principes
 - ❖ Les différents types de recrutement
 - ❖ Un concours comment ça marche : acteurs et processus
 - ❖ Un lien fort entre recrutement et formation
- Une fonction publique à l'image de la société : l'enjeu de la diversité
- Les chantiers de modernisation du recrutement

3



DGAFFP

La DGAFFP en quelques dates

- **1945** : création de la Direction de la fonction publique (DFP) et de l'ENA
- **1959** : transformation de la DFP en Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) rattachée aux services du Premier Ministre
 - Ce lien avec les services du Premier Ministre va perdurer jusqu'en 2007 avec différentes configurations
- **2007** : rattachement de la DGAFFP au ministère du Budget, également en charge de la modernisation de l'Etat
- **Mi-2011** : un ministère de plein exercice et qui, en mai **2012** regroupe, l'ensemble des problématiques de modernisation de l'administration (décentralisation, réforme de l'Etat et fonction publique). Depuis **2014** : ministère de la décentralisation et de la fonction publique.

Une « petite » administration centrale qui n'a pas de services déconcentrés, rattachés hiérarchiquement, mais qui dispose depuis 2009 du réseau des plateformes interministérielles régionales d'appui à la gestion des ressources humaines pour porter et mettre en place ses politiques et actions sur l'ensemble du territoire national.

- La DGAFFP n'est pas une administration de gestion : la gestion statutaire est assurée dans les ministères.

4



La DGAFF en chiffres

74 % de cadres A et A+,
dont 48 % de femmes

154 personnels
Âge moyen
45 ans
59 % de femmes

Budget :
220 M€

5



Les rôles traditionnels : la DGAFF comme expert statutaire et garant du dialogue social national



Garantir la cohérence juridique et statutaire, rôle d'expertise (contresigning de l'ensemble des textes juridiques liés au statut des fonctionnaires, guichet unique...)



Garantir la qualité du dialogue social et son pilotage au niveau national (négociations salariales, conseil commun de la fonction publique, conseils supérieurs FPE-FPT-FPH...)

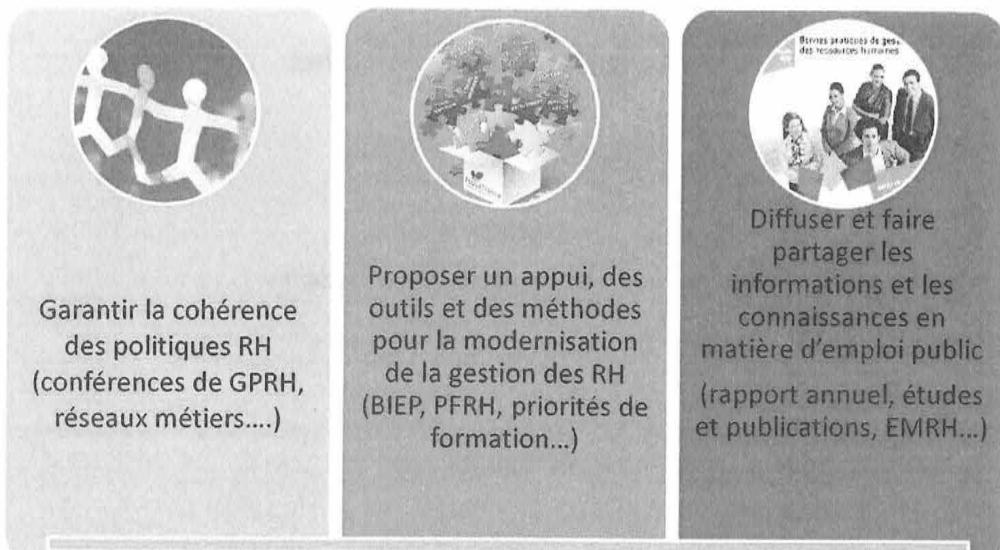


Tutelle de l'ENA (avec les services du Premier Ministre) et des 5 Instituts Régionaux d'Administration

6



Un rôle émergent : la DGAFFP comme "DRH groupe de l'Etat"



7



La fonction publique en France : Une définition large

En France, on distingue trois versants de la fonction publique, chacun étant régi par un texte commun, le statut général (loi du 13 juillet 1983) et des dispositions particulières (statut général de chaque versant) :

- **La fonction publique d'État** : 2,4 millions d'agents
- **La fonction publique territoriale** : 1,9 millions d'agents
- **La fonction publique hospitalière** : 1,1 millions d'agents

Soit au total 5,4 millions d'employés dans la fonction publique (20 % environ de l'emploi total en France).

A la fonction publique elle-même, peuvent être ajoutées :

- les organisations publiques (bureaux de sécurité sociale)
- les organisations privées avec participation publique majoritaire
- les entreprises publiques (GDF-SUEZ, France Telecom).

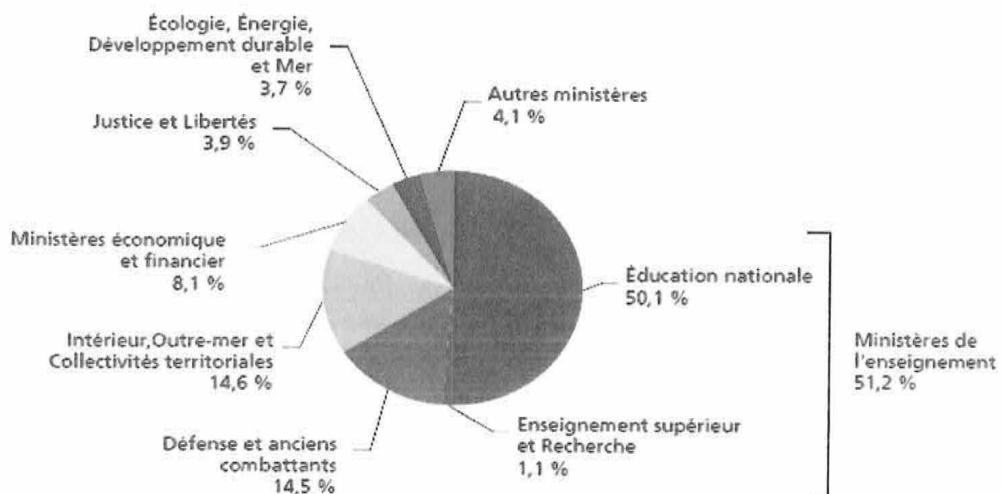
L'emploi public représente ainsi plus de 6,5 millions de personnes, soit près de 25% de la population active française.

8



Répartition par ministère (FPE)

Figure V 1.1-7 : Répartition des effectifs des ministères en France (métropole + DOM) en 2011 (en %)



Source : SIASP, Insee. Traitement DGAFP, département des études et des statistiques.

Champ : emplois principaux, tous statuts. Hors bénéficiaires de contrats aidés. France entière = métropole + DOM (hors COM et étranger)

9

DGAFP

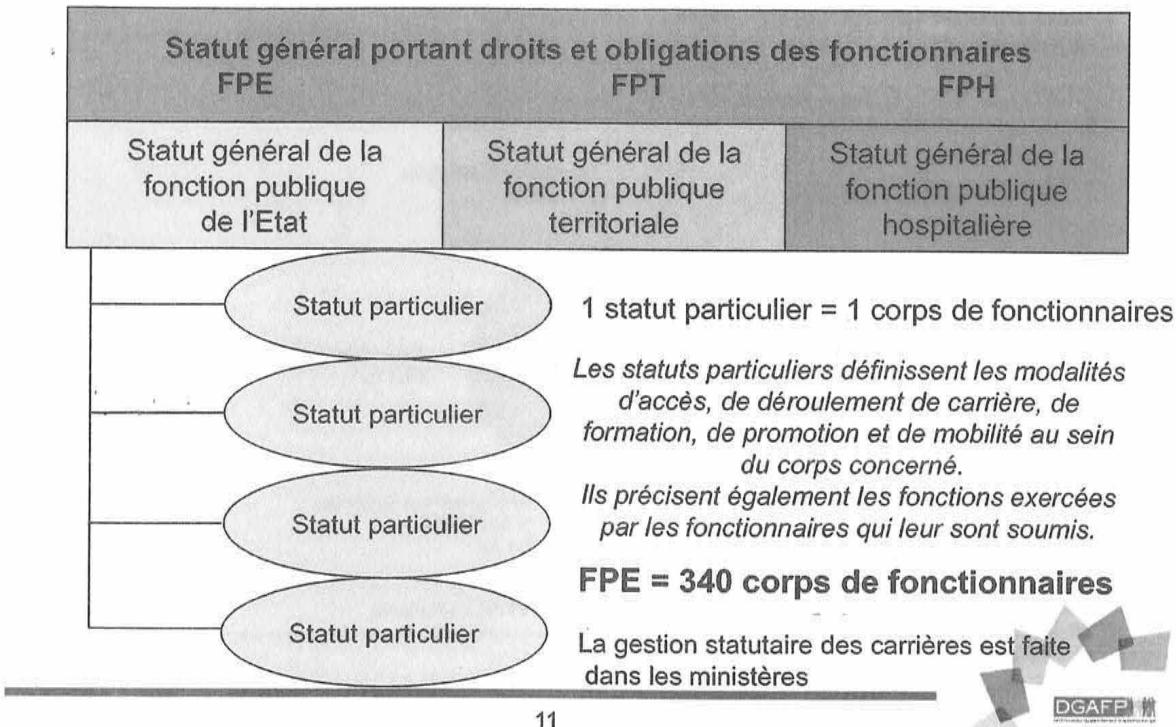
Principales caractéristiques du système de carrière

- **Emploi régi par la Loi, et non par un contrat**
 - Le statut général – loi + Les statuts particuliers (un par corps) – décrets en Conseil d'Etat
 - Equilibre entre droits et obligations : principe d'obéissance hiérarchique, liberté d'opinion, secret professionnel, devoir de réserve
 - Plusieurs exigences : l'égalité d'accès des citoyens aux emplois publics, les garanties nécessaires pour assurer la neutralité des agents de l'Etat, les contraintes liées au service de l'intérêt général et du public
- **Sécurité de l'emploi et progression de carrière garanties**
 - Les fonctionnaires sont normalement recrutés pour toute la durée de leur vie professionnelle
 - Les départs en début de carrière ne sont pas encouragés (remboursement des frais de scolarité)
 - Le statut offre des outils de mobilité (positions de détachement, de mise à disposition et disponibilité)
- **Gestion basée sur les corps, c'est-à-dire des groupes de fonctionnaires**
 - Recrutés par les mêmes concours
 - Ayant vocation à occuper les mêmes emplois
 - Régis par le même statut particulier
 - Les corps sont classés en 3 catégories – A, B ou C – selon leur niveau de recrutement et de responsabilité
- **Recrutement par concours**
- **Structure de rémunération et régime de retraite spécifiques**

10



Architecture des statuts



SOMMAIRE

- La fonction publique en France : principes et chiffres clés
- L'organisation des recrutements
 - ❖ Les principes
 - ❖ Les différents types de recrutement
 - ❖ Un concours comment ça marche : acteurs et processus
 - ❖ Un lien fort entre recrutement et formation
- Une fonction publique à l'image de la société : l'enjeu de la diversité
- Les chantiers de modernisation du recrutement

Les principes

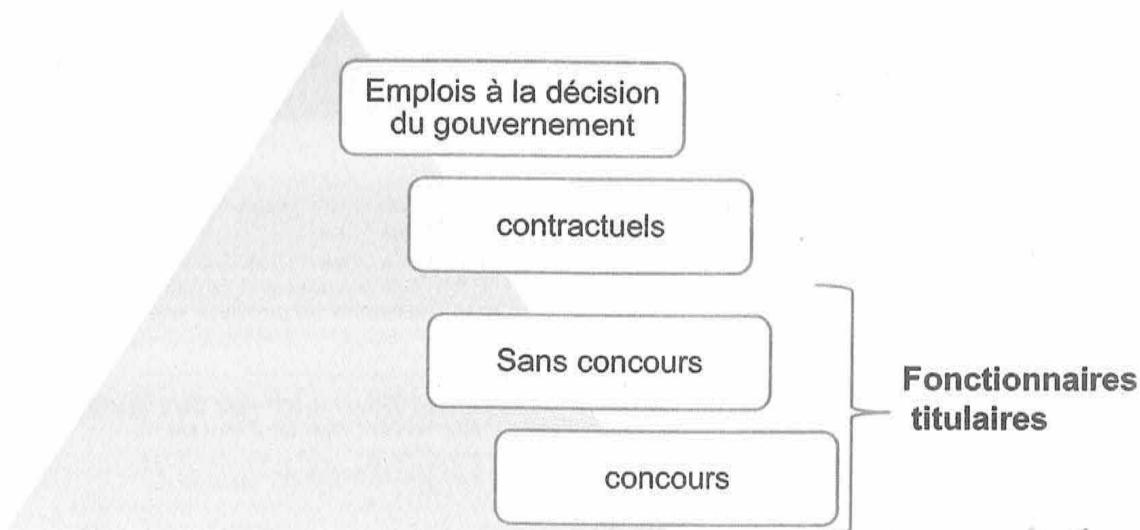
- Le principe de l'égalité d'accès aux emplois publics est d'ordre constitutionnel (article 6 de la déclaration des droits de l'homme, Préambule de la constitution) : non-discrimination et principe d'anonymat
- Article 3 du statut général : les emplois civils permanents de l'Etat, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics à caractère administratif sont occupés par des fonctionnaires.
- Nul ne peut avoir la qualité de fonctionnaire :
 - 1° S'il ne possède la nationalité française ou n'est pas (à certaines conditions) ressortissant de l'Union Européenne ou d'un Etat partie à l'EEE ;
 - 2° S'il ne jouit de ses droits civiques ;
 - 3° Le cas échéant, si les mentions portées au bulletin n° 2 de son casier judiciaire sont incompatibles avec l'exercice des fonctions ;
 - 4° S'il ne se trouve en position régulière au regard du code du service national ;
 - 5° S'il ne remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la fonction compte tenu des possibilités de compensation du handicap.

13



DGAFFP

Différentes formes de recrutement

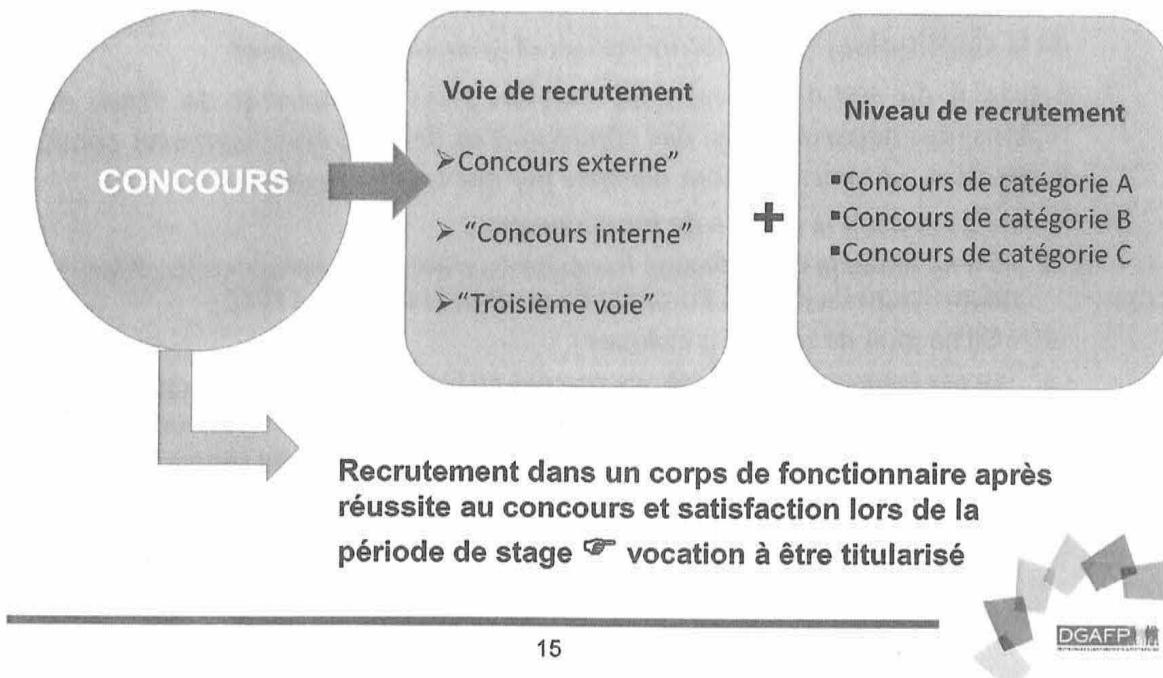


14

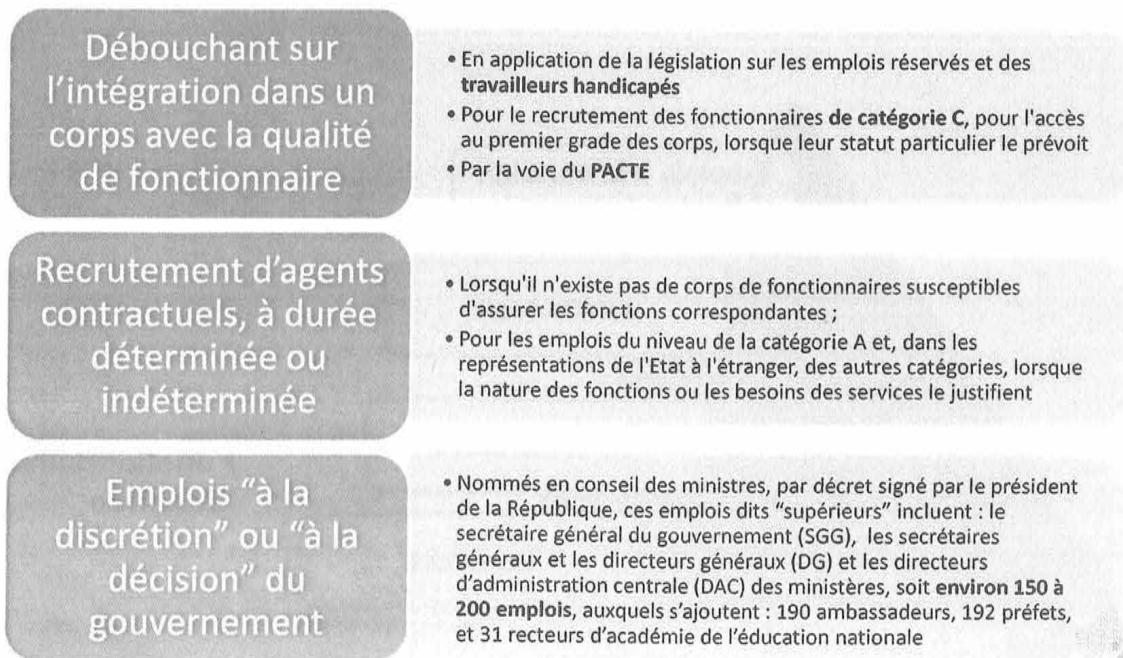


DGAFFP

Les concours



Les recrutements sans concours



Les concours en chiffres

- Sur environ 41 000 recrutements annuels, 86 % s'effectuent par concours
- Parmi lesquels environ 25 000 issus des voies externes et 16 000 des voies internes
- Un peu plus de 400 concours de base mais plus de 3 000 en prenant en compte les divers formes, options, spécialités et zones géographiques
- 1 300 recrutements / an résultent de concours interministériels: administrateurs , recrutés par l'ENA et les IRA, personnels techniques ingénieurs, medecins, architectes,...)
- Le taux de sélectivité pour la voie externe est d'environ 10% de candidats retenus sur le nombre de candidats présents

17

DGAFP

Un ralentissement des recrutements externes

Figure V 2.1a-2 : Nombre de recrutements externes et part des recrutements sans concours dans la FPE

Recrutements	2002	2003	2011* (résultats estimés)	2012* (résultats estimés)	Part (en %)	2011-2012 Evolution (en %)	2002-2012 Evolution (en %)
Concours externe	59 619	52 510	19 838	22 045	88,3	7,0	-63,0
Concours unique	2 445	2 565	1 497	1 132	4,5	-24,4	-53,7
3ème concours	1 454	1 532	291	352	1,4	21,0	-75,8
Autres recrute	3 532	2 685	1 712	1 442	5,8	-15,8	-59,2
Dont sans concou	3 532	2 685	1 411	1 082	4,3	-23,3	-69,4
Pacte (sélectio)	0	0	301	360	1,4	19,6	0,0
Total recrutm	67 050	59 292	22 338	24 971	100,0	11,8	-62,8

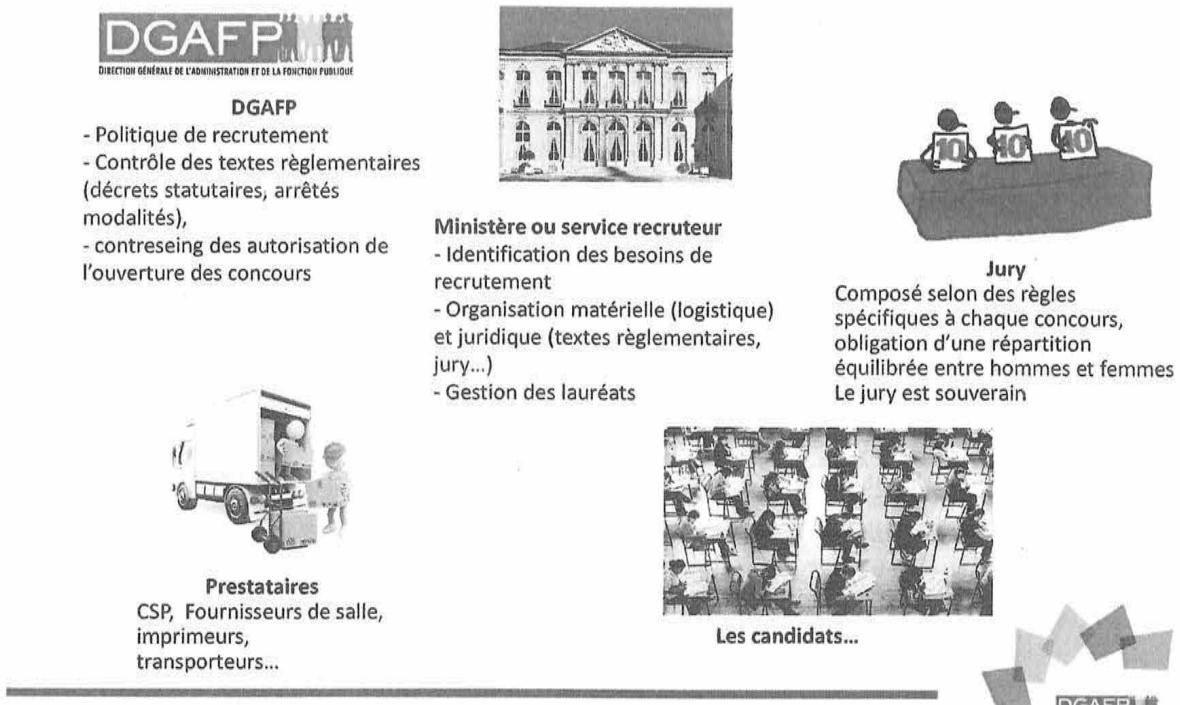
Source : enquêtes annuelles Bilan des recrutements dans la fonction publique de l'État, DGAFP, département des études et des statistiques.

* Les résultats estimés incluent le nombre des postes offerts des concours pour lesquels les résultats n'ont pu être obtenus, en faisant l'hypothèse qu'ils ont été pourvus en nombre équivalent : cela concerne essentiellement les recrutements sans concours et Pacte, et les recrutements externes par concours.

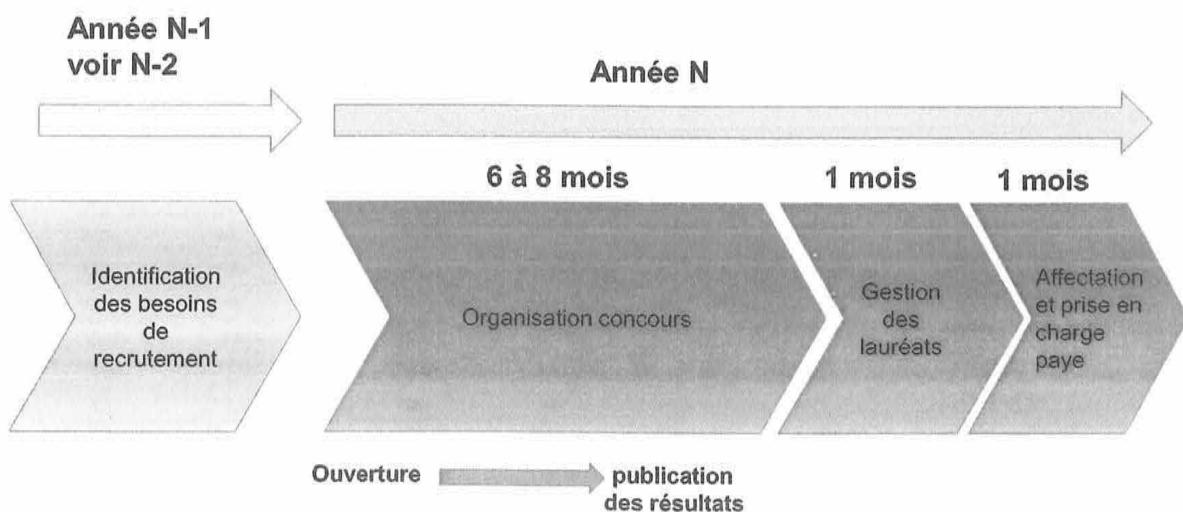
18

DGAFP

Les acteurs



Un processus long



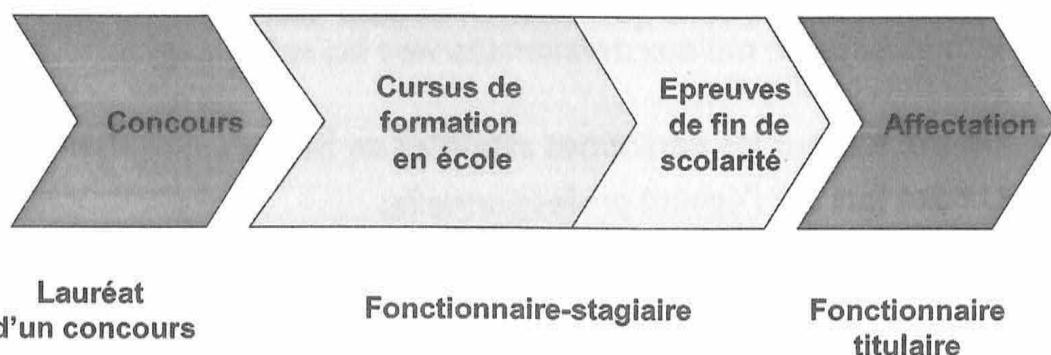
Un processus de plus en plus automatisé et sécurisé

- De manière général l'organisation des concours est très encadrée juridiquement (délais, contenu des épreuves, composition du jury...)
- Une règle essentielle = l'égalité de traitement des candidats
- Recours quasi généralisé à des logiciels de gestion des concours, développement de + en + important de l'inscription en ligne des candidats
- Deux axes essentiels : la sécurité et la confidentialité
 - Anonymat des copies pour les épreuves écrites
 - Systèmes de traitement automatisé de saisie des notes et de répartition des copies entre correcteurs
 - Sécurisation des étapes de conception et transmission des sujets, de collecte et traitement des copies
 - Stricte confidentialité des résultats avant publication
 - Le jury est souverain : l'administration ne peut et ne doit en aucun cas intervenir dans ses décisions, choix

21

DGAFFP

Du recrutement à la titularisation



22



SOMMAIRE

- La fonction publique en France : principes et chiffres clés
- L'organisation des recrutements
 - ❖ Les principes
 - ❖ Les différents types de recrutement
 - ❖ Un concours comment ça marche : acteurs et processus
 - ❖ Un lien fort entre recrutement et formation
- Une fonction publique à l'image de la société : l'enjeu de la diversité
- Les chantiers de modernisation du recrutement

23



La diversité : un axe fort de la politique de recrutement depuis 10 ans

- Des mesures spécifiques en direction des jeunes sortis du système scolaire sans qualification et pour accompagner les jeunes issus de milieux défavorisés vers les métiers de la fonction publique ;
- Un axe fort sur les personnes atteintes de handicap;
- Un axe fort sur l'égalité professionnelle;
- Un nouvel enjeu sur la certification des processus RH et en particulier de ceux de recrutement et de promotion au regard de l'obligation de non discrimination;
- Une ouverture des jurys de recrutement.

24

La diversité : les mesures en matière de recrutement

Mesures en faveurs des jeunes

PACTE : jeunes de 16 à 25 ans sans qualification

Classes préparatoires intégrées dans les écoles de service public

Apprentissage

Certification des procédures et processus RH

Le Label diversité : évaluation des dispositifs RH afin de prévenir ou corriger les mécanismes de discrimination (par rapport aux critères de discrimination définis par la loi)

Egalité professionnelle

Nominations équilibrées H/F dans l'encadrement supérieur (40% de chaque sexe en 2018 pour les primo-nominations dans les emplois de direction)

25

DGAFFP

SOMMAIRE

- La fonction publique en France : principes et chiffres clés
- L'organisation des recrutements
 - ❖ Les principes
 - ❖ Les différents types de recrutement
 - ❖ Un concours comment ça marche : acteurs et processus
 - ❖ Un lien fort entre recrutement et formation
- Une fonction publique à l'image de la société : l'enjeu de la diversité
- Les chantiers de modernisation du recrutement

26

DGAFFP

Les chantiers conduits en matière de modernisation des recrutements

- Pilotage interministériel de la politique de recrutement,
- La révision générale du contenu des concours et développement de la reconnaissance de acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) pour les voies internes et les 3èmes concours + nouvel examen pour vérifier les clauses de non discrimination.
- Mutualisation : standards d'instruction des dossiers candidats, concours communs et centre de services partagés (CSP) pour la logistique des concours, évolution vers un SI concours interministériel
- Communication sur les concours (SCORE)
- Professionnalisation des jurys

27



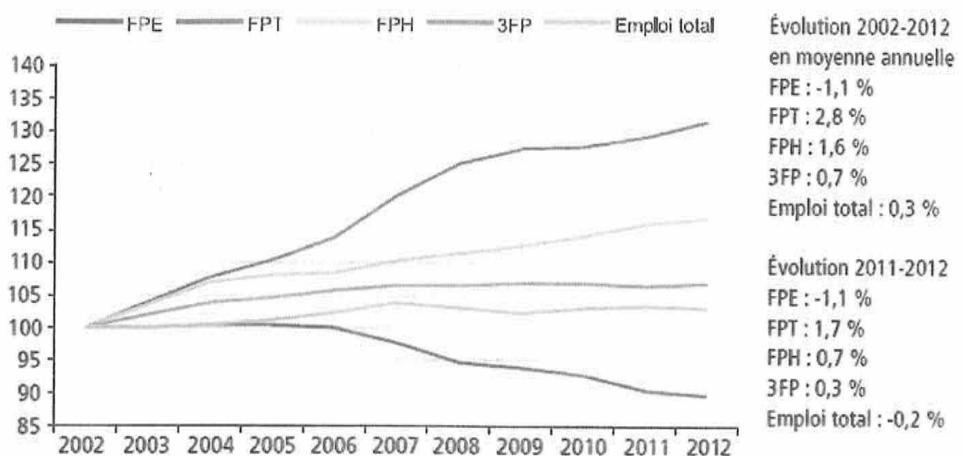
DGAFP

ANNEXES

28



Evolution des effectifs dans la Fonction publique depuis 2002



Sources : FGE, Colter, DADS, SIASR, Insee. Enquête SAE, Drees. Traitement DGAFP-DES.
 Champ 3FP : emplois principaux, tous statuts. Hors bénéficiaires de contrats aidés. France entière = Métropole + DOM (hors COM et étranger).
 Champ emploi total : salariés et non-salariés des secteurs public et privé, y compris bénéficiaires de contrats aidés.

L'animation interministérielle des politiques RH

Partager les bonnes pratiques

Conférences de GPRH, COPIL DRH et SG et Réseaux métiers, Ateliers de partage de pratiques, Comité des DRH public-privé, Réseaux européens, coopération internationale

Documenter la connaissance de la fonction publique et de l'emploi public

Etudes et publications, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, travaux statistiques du département études et statistiques

Accompagner la mise en œuvre des politiques RH

Circulaire annuelle des priorités interministérielles de formation, Comités de suivi des accords, les PFRH, les outils opérationnels (BIEP, RIME...), Accompagnement RH des réformes structurelles (chantier encadrement, réorganisation régionale, Label diversité)

Professionnaliser les acteurs

Ecole du management et des RH, Journée interministérielle de la GPEC, évaluation des politiques RH, Centre de ressources, Guide de l'encadrant, Formations dans les écoles de service public

Négocier avec les organisations syndicales

Agenda social (signatures d'accords), Chantier PPCR (parcours professionnel, carrière et rémunération), Dialogue social européen

Le fonctionnaire-stagiaire

- Systématiquement pour les candidats issus des recrutement externes et 3ème voie, et dans certains cas pour ceux issus de la voie interne, les lauréats sont, pendant une période définie par les règles statutaires du futur corps d'appartenance, fonctionnaires stagiaires
- Cette période varie en général de 6 mois à 24 mois,
- Ils sont dans ce cadre soumis à des règles spécifiques, complémentaires à celles du statut général
- À l'issue de cette période de stage, ils ont vocation à être titularisés
- Si la réussite au concours est suivie d'un cursus de formation obligatoire dans une école, il sont fonctionnaires-élèves, et signent en général au moment de leur titularisation un engagement à servir l'Etat (de 4 à 8 ans selon le corps et la catégorie)

31



La place de la formation statutaire et initiale

- La Formation statutaire est un volet spécifique des actions de formation mis en place par l'Etat et ses services
- Elle regroupe la formation suivie avant titularisation pour donner aux personnes accédant à un emploi une formation professionnelle qui leur permettra d'exercer les fonctions correspondantes, ainsi que les actions de formation suivies dans le cadre de la formation obligatoire prévue par le statut des agents.
- Elle est dispensée :
 - par les services de formations des administrations centrales ou locales
 - par les écoles de service public (scolarités de 6 mois à 24 mois), avec enseignements théoriques, stages pratiques et classement de sortie.

32



LE PACTE

En 2005, un nouveau mode de recrutement dans les corps et cadres d'emploi de catégorie C des trois fonctions publiques a été mis en place : le PACTE (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État), ouvert aux jeunes gens de 16 à moins de 26 ans

- Un contrat d'une durée de 12 à 24 mois à temps plein suivi d'une formation en alternance en vue d'acquérir une qualification en lien avec l'emploi exercé. Il est prévu une période d'essai de deux mois.
- À l'issue de ce parcours de professionnalisation, une titularisation dans le corps ou le cadre d'emplois visée, après vérification des aptitudes par une commission
- Un engagement à occuper le poste pendant une durée correspondant à deux fois la durée du PACTE signé
- *Prochain enjeu : développement de l'apprentissage dans la fonction publique en dehors du dispositif PACTE*

Le recrutement des travailleurs handicapés

- Comme dans le secteur privé, tout employeur public occupant au moins 20 agents à temps plein ou leur équivalent est tenu d'employer, à temps plein ou à temps partiel, des personnes handicapées dans la proportion de 6 % de l'effectif total des agents rémunérés (article L.323-2 du code du travail).
- Cette obligation d'emploi s'impose à l'État et à ses établissements publics , aux collectivités locales et à leurs établissements publics, aux établissements sanitaires et sociaux ainsi qu'à l'exploitant public La Poste.
- Le non respect de cette obligation entraîne, depuis le 1er janvier 2006, le versement d'une contribution annuelle au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).
- Les collectivités publiques peuvent s'acquitter de leur obligation d'emploi en recrutant des personnes handicapées par concours ou en qualité d'agent contractuel.
- L'égal accès aux concours et aux emplois publics est garanti à l'ensemble des candidats. Aucun candidat handicapé, ayant fait l'objet d'une orientation en milieu ordinaire de travail, ne peut être écarté, en raison de son handicap, d'un concours ou d'un emploi sauf si son handicap a été déclaré médicalement incompatible avec la fonction visée

Les CPI – Classes préparatoires intégrées

- Depuis 2005, certaines écoles de service public ont mis en place des classes préparatoires intégrées (CPI) ont pour objet d'aider des étudiants ou des demandeurs d'emploi, de conditions modestes, à préparer les concours externes (étendues à la 3ème voie pour le concours des IRA) de la fonction publique en leur apportant un soutien pédagogique renforcé, un appui financier et la compétence d'un tuteur
- Aujourd'hui : 22 CPI
- Ce dispositif est soumis à condition de ressources, de mérite, de motivation et d'origine géographique
- Une aide financière est plus particulièrement apportée par les allocations pour la diversité dans la fonction publique aux élèves des CPI

35



La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

- La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) est un mécanisme d'évaluation et de comparaison des savoirs, des compétences et aptitudes professionnelles, fondé sur des critères professionnels. L'évaluation des acquis de l'expérience permet à un jury de conclure de la capacité des personnes concernées à exercer de nouvelles fonctions et/ou responsabilités et de départager les candidats à un examen ou un concours au vu de ces critères.
- le jury prend connaissance du dossier-type renseigné par le candidat, comportant une présentation par écrit de son parcours professionnel. Ce dossier, qui servira de support à la conversation avec le jury, doit comporter des informations suffisamment précises sur la nature de l'activité professionnelle passée du candidat et les compétences qu'il a développées à ce titre (le dossier n'est pas noté);
- le jury, lors de l'entretien, apprécie la personnalité, les aptitudes, la motivation du candidat mais aussi identifie et évalue son activité et ses compétences au regard des profils recherchés.

36



La formation des jurys

- Une nécessité en raison de la professionnalisation des épreuves
- En 2008 la circulaire interministérielle sur la révision générale du contenu des concours incitait vivement les ministères qui ne l'avaient pas encore fait à mettre en place ces formations.
- En 2009 la DGAFFP élabore un référentiel de compétences et de formation pour les présidents et membres de jurys de concours et un guide pratique pour ce même public
- Plan égalité citoyenneté mars 2015 :
 - Ces formations sont désormais généralisées et il devient obligatoire d'en avoir suivi une pour intégrer un jury.
 - Ouverture des jurys à des membres extérieurs à la fonction publique

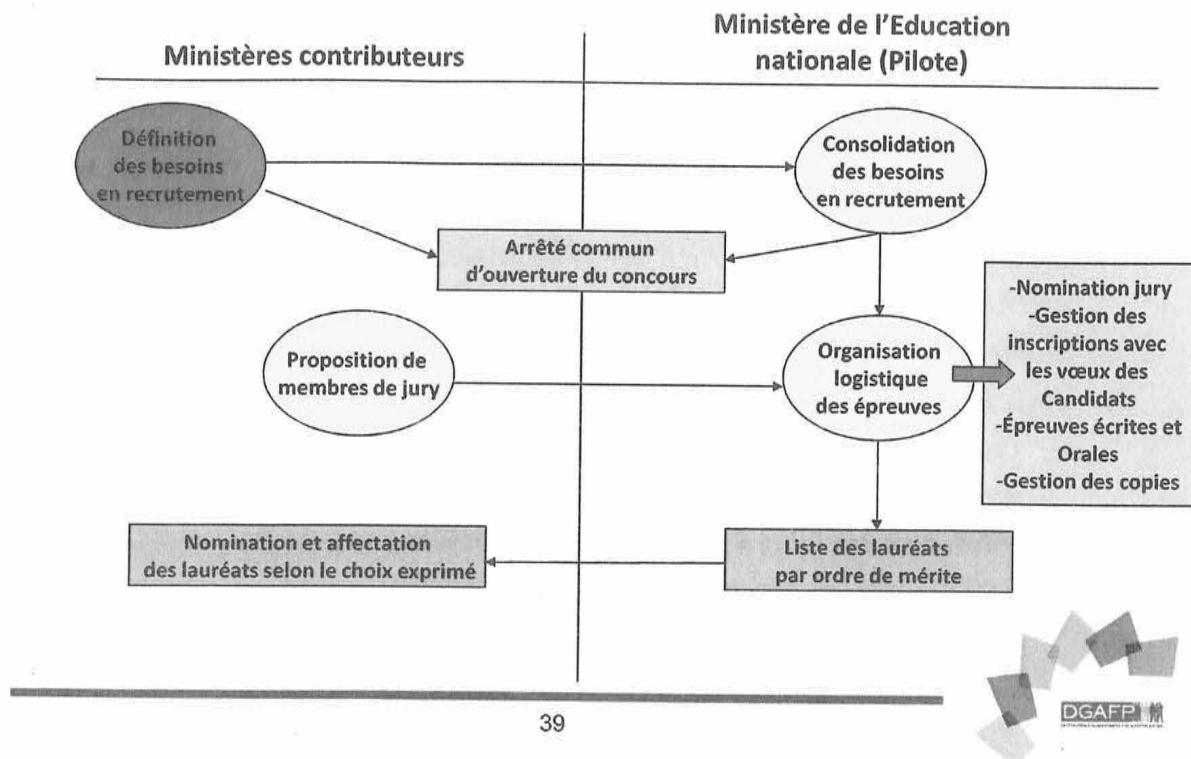


Zoom les concours communs (1/2)

- Initié en 2011 pour le concours de secrétaire administratif (SA) voie externe, la mutualisation a été étendue en 2012 au concours interne de secrétaire administratif ainsi qu'aux concours externe et interne d'adjoints administratifs (AA).
- Au titre de l'année 2014, 800 postes ont ainsi été proposés pour le concours de SA et 543 pour celui d'AA.
- Le ministère de l'Éducation nationale, pilote de l'organisation a été associé à un noyau dur de contributeurs comprenant le ministère de la culture, le Conseil d'Etat, la Direction générale de l'aviation civile, l'Office national des forêts et la Caisse des dépôts et consignations, auxquels se sont ajoutés en 2012, les ministères sociaux, le secrétariat général des ministères financiers, puis l'Intérieur en 2014.



Zoom les concours communs (2/2)



Zoom CSP (1/2)

- Les travaux menés au niveau interministériel pour l'optimisation et la mutualisation de l'organisation des concours ont permis de positionner le ministère de l'éducation nationale et en particulier le service inter-académique des examens et concours (SIEC) comme centre de services partagés (CSP) interministériel pour la logistique des concours.
- La mise en place d'un centre de services partagés pour la logistique des concours a pour objectif d'optimiser le traitement des tâches logistiques pour permettre aux ministères de se recentrer sur les activités de pilotage à forte valeur ajoutée.
- Le CSP s'appuie sur le réseau académique des divisions des examens et des concours (DEC).
- Il a vocation à organiser tous les types de concours (nationaux, avec ou sans épreuves en région, locaux, pilotés depuis l'administration centrale lorsque les sujets sont nationaux ou totalement déconcentrés).



Zoom CSP (2/2) Offre de service

	Activités CSP	CSP National	CSP Locaux ¹⁾	Activités ministères
Mise à disposition de prestations logistiques	Réservation et mise à disposition de salles		✓	Définition du besoin (dates et pré requis)
	Surveillance et recrutement de surveillants		✓	Expression des besoins Consignes spécifiques
	Fourniture de copies, d'intercalaires et brouillons	✓		Définition des quantités / stock existant
	Reprographie, expédition de sujet	✓ (concours nationaux)	✓ (concours déconcentrés)	Fourniture du sujet et besoin diffusion
B	<i>Option : Conception de sujet / PAO</i>		✓ (concours nationaux)	<i>Choix des sujets</i>
	Gestion administrative des inscriptions des candidats	✓ (concours nationaux)	✓ (concours déconcentrés)	<i>Choix du calendrier / décisions réglementaires d'organisation du concours</i>
	Organisation des épreuves écrites		✓	Supervision des épreuves (sur place ou joignable), décisions
Organisation et gestion des épreuves	Organisation des épreuves orales	✓ (concours nationaux)	✓ (concours déconcentrés)	Supervision des épreuves (sur place ou joignable), décisions
	<i>Option : Gestion des jurys</i>		✓	<i>Animation, encadrement et professionnalisation des jurys</i>

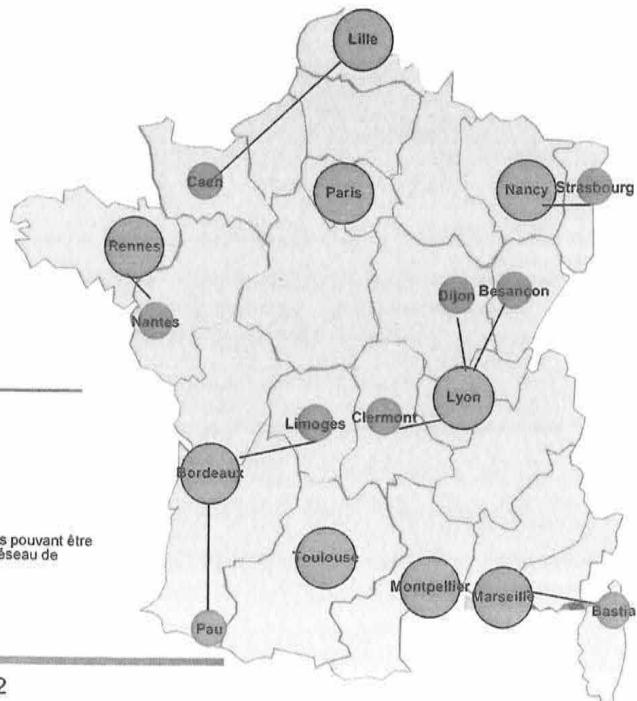
1) Inclus le SIEC en tant que CSP IdF

Le dispositif s'appuie sur un réseau de 9 CSP localisés sur les zones d'épreuves préférentiellement retenues par les ministères, mais en tant que de besoin, des centres d'épreuves peuvent être ouverts sur tout le territoire.

Principes d'organisation

- La relation client sur les concours est centralisée à Paris par le CSP d'Ile-de-France, le SIEC
- Les moyens transférés au CSP sont concentrés dans les DEC CSP. Elles sont localisées dans les villes centres d'épreuves utilisées préférentiellement par les ministères partenaires. Cela permet une mutualisation des moyens mis à disposition.
- Le mode de fonctionnement interrégional du CSP, permet aux gestionnaires des CSP d'ouvrir des centres d'épreuves en dehors du périmètre d'action classique des DEC via le réseau de confiance :
 - en s'appuyant sur un service déconcentré du ministère partenaire
 - en s'appuyant sur une DEC limitrophe

 CSP local, centre d'épreuves permanent
 Centre d'épreuves pouvant être ouvert grâce au réseau de confiance





MINISTRY FOR DECENTRALISATION
AND THE CIVIL SERVICE

2014
EDITION

Directorate General for Administration and the Civil Service

Presentation



Introduction



The Directorate General for Administration and the Civil Service (DGAFP) plays many roles – it is, by turns, an advisor, an expert, a leader, a regulator and the “keeper of the regulations”.

In addition to fulfilling its mandate of ensuring consistency of regulations, the DGAFP is also a key partner for public employers. It is increasingly called on to lead interministerial, and even inter-civil service, efforts.

The DGAFP promotes information and experience sharing. We are fully committed to meeting the challenges of ensuring the unity of the civil service, encouraging the pooling of best practices, and helping the civil service to move forward in every area connected with HR management. Our goal? A more effective government administration with a flexible and efficient human resource management that is attuned to the issues of the day.

Marie-Anne Lévêque,
*Director General for Administration
and the Civil Service*

A few facts and figures

154 staff members

74% of staff are in the top civil service categories

Average staff age:

45

59% of whom are women

Operating budget:
€205m

MAJOR DGAFP

MILESTONES

1945

Creation of the Civil Service Directorate (DFP) and the National School of Administration (ENA)

1959

The DFP becomes the DGAFP

1966

Creation of the Regional Administration Institutes (IRA)

2007

Order organising the DGAFP

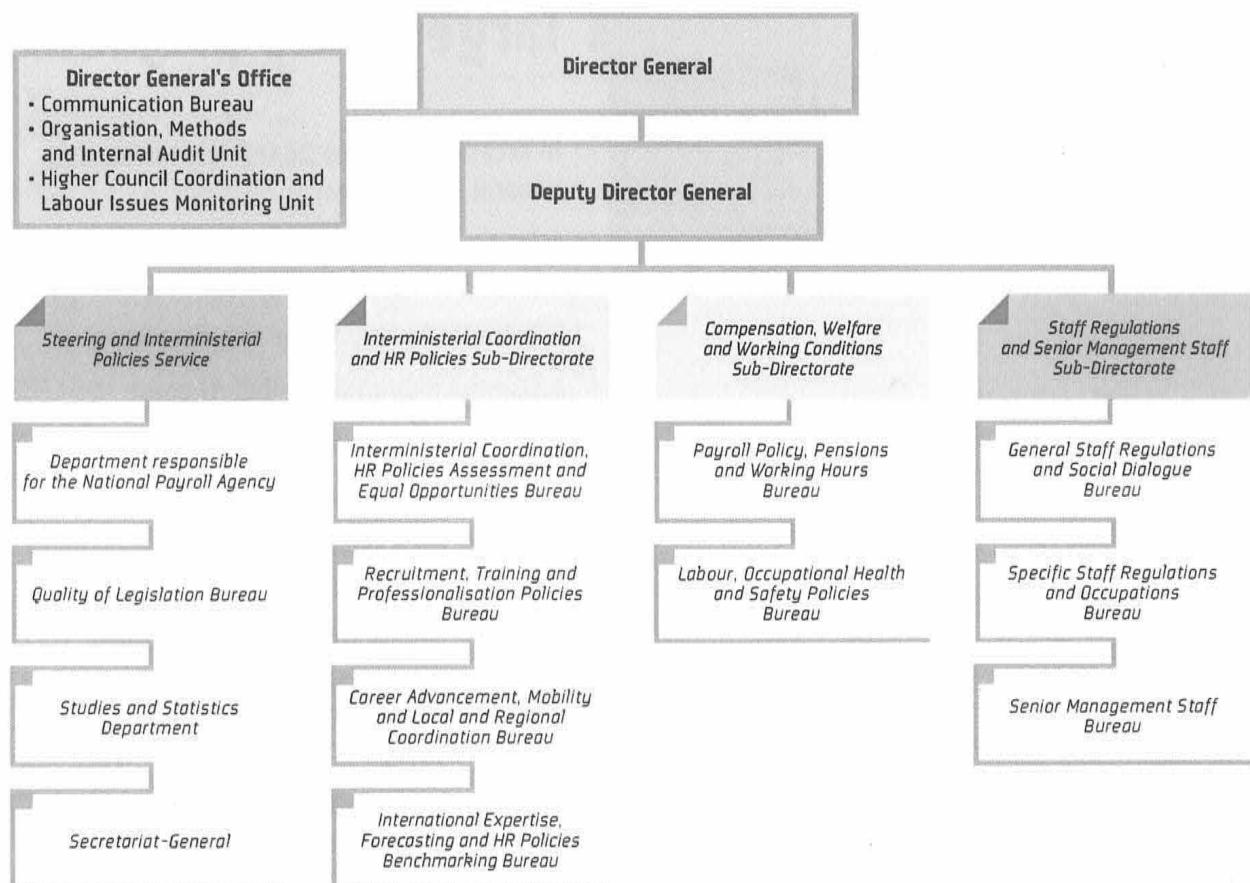
2009

Creation of regional HR platforms (PFRH)

2012

DGAFP restructuring

DIRECTORATE GENERAL FOR ADMINISTRATION AND THE CIVIL SERVICE



REGIONAL HR PLATFORMS – CONTACT DETAILS

Alsace 03 88 21 62 73 plate-forme-grh@alsace.pref.gouv.fr	Limousin 05 87 03 11 24 plate-forme-grh@limousin.pref.gouv.fr
Antilles-Guyane 05 96 39 38 05 secretariat-general-affaires-regionales@guyane.pref.gouv.fr	Lorraine 03 87 34 86 21 plateforme-rh@lorraine.pref.gouv.fr
Aquitaine 05 56 24 88 17 plateformerh@aquitaine.pref.gouv.fr	Midi-Pyrénées 05 34 45 33 45 plate-forme-rh@midi-pyrenees.pref.gouv.fr
Auvergne 04 73 98 62 96 plate-forme-rh@auvergne.pref.gouv.fr	Nord Pas-de-Calais 03 20 30 50 43 plate-forme-rh@nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr
Bourgogne 03 80 44 57 56 plate-forme-rh@bourgogne.pref.gouv.fr	Basse-Normandie 02 31 30 65 38 plate-forme-rh@basse-normandie.pref.gouv.fr
Bretagne 02 99 02 16 62 plate-forme-rh@bretagne.pref.gouv.fr	Haute-Normandie 02 32 76 52 35 plate-forme-rh@haute-normandie.pref.gouv.fr
Centre 02 38 81 46 79 plate-forme-rh@centre.pref.gouv.fr	Pays de la Loire 02 40 08 64 71 plate-forme-rh@pays-de-la-loire.pref.gouv.fr
Champagne-Ardenne 03 26 26 12 82 plate-forme-rh@champagne-ardenne.pref.gouv.fr	Picardie 03 22 33 84 12 plate-forme-rh@picardie.pref.gouv.fr
Corse 04 95 11 13 12 plate-forme-rh@corse.pref.gouv.fr	Poitou-Charentes 05 49 47 24 92 plate-forme-rh@poitou-charentes.pref.gouv.fr
Franche-Comté 03 81 61 89 66 plate-forme-rh@franche-comte.pref.gouv.fr	Provence-Alpes Côte d'Azur 04 84 35 45 41 plate-forme-rh@paca.pref.gouv.fr
Ile-de-France 01 82 52 43 05 plate-forme-rh@paris-idf.gouv.fr	Rhône-Alpes 04 72 61 62 20 plate-forme-rh@rhone-alpes.pref.gouv.fr
Languedoc-Roussillon 04 67 61 69 23 plate-forme-rh@languedoc-roussillon.pref.gouv.fr	

There are four prerequisites

for conducting HR structural reforms:



An HR action plan to identify the relevant positions and recruitment needs as regards both location and skills.



A legal framework to foster mobility and career advancement



The use of the web-based Interministerial Civil Service Job Centre (BIEP) so that all civil servants are aware of every vacancy



Upstream industrial relations which continue throughout the process to ensure that reforms are carried out with and by civil service staff.

Some of the DGAFP's large-scale projects

In recent years, the DGAFP has introduced several innovations:

- Acknowledgment of the right to mobility [Act of 3 August 2009]
- Reform of competitive examinations
- Streamlining of a number of corps
- Creation of an interministerial corps
- Recognition of professional experience
- Occupational health and safety agreement [November 2009]
- Introduction of turnkey support tools: career appraisals, mobility and career consultants, interministerial HR support platforms, etc.
- Overhaul of industrial relations in the civil service [Act of 5 July 2010]
- Creation of the Civil Service Joint Council (CCFP) for all three French civil service branches [Decree of 30 January 2012]
- Lessening job insecurity for non-established civil servants [Act of 12 March 2012]
- Measures to promote equal employment opportunities between men and women
- Memorandum of Understanding of 8 March 2013 promoting equal employment opportunities between men and women
- Memorandum of Understanding of 22 October 2013 concerning the prevention of psychosocial risks in the civil service
- Charter of 17 December 2013 promoting equality and anti-discriminatory practices in the civil service

A rapidly-changing context

Over time, the missions of the DGAFP have changed considerably. There are several reasons for this:

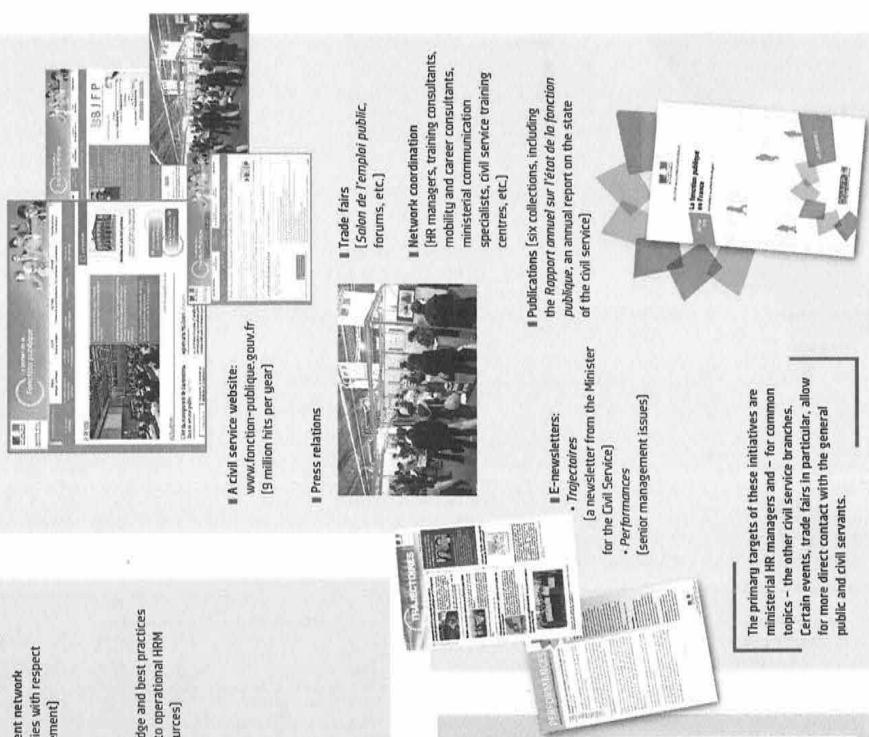
- Sweeping modernisation and a change in both the speed and scope of reforms;
- A need for employees' skills, more than ever before, to be fully leveraged;
- A need to enhance the professional orientation of employees' careers, making them more rewarding and varied, to better serve users.

INTERMINISTERIAL HR JURISDICTION

- To help it fulfil its interministerial steering and support role, the DGAFP is positioned at the centre of a number of networks. These networks are venues for sharing experience and information to be able to pool successful innovations and best practices.
- Human Resources Directories (DRH) seminar to share guidelines and innovative practices to introduce at interministerial level [future senior managers]
- DRH Committee [to facilitate discussions between government departments and both public and private firms to "make the State France's best employer"
- EUPAN [to exchange with EU Member State directorates/ministries in charge of the civil service and government modernisation]
- Forward Planning (GPRH) conferences [to share innovations and best practices between ministries, and establish the roadmap between the ministries and the DGAFP]
- Advisory Board [to have a network of public administration experts from both the public and private sectors]

4

COMMUNICATION BASED ON HR GOVERNANCE



2

- To help it fulfil its interministerial steering and support role, the DGAFP is positioned at the centre of a number of networks. These networks are venues for sharing experience and information to be able to pool successful innovations and best practices.
- Compensation and benefits schemes [the DGAFP drafts pay policy, including salaries and benefits]
 - Pensions [the DGAFP establishes regulations for civil service pension schemes]
 - Recruitment and training [the DGAFP ensures that recruitment and training is more position-specific and encourages diversity and equal opportunities]
 - Specific staff regulations for the State civil service [the DGAFP drafts and updates regulations governing cross-departmental civil service positions, such as those for attachés and administrative assistants, and coordinates specific regulations for certain corps, such as labour inspectors]

Leadership built on four pillars

EXPERTISE COVERING THE ENTIRE CIVIL SERVICE

- Higher Council for the State Civil Service (CSPE) [for discussing all general-interest issues concerning central government employees and the civil service. Chaired by the Minister for the Civil Service, it counts civil service trade unions amongst its members]
 - Civil Service Joint Council (CCFP) [set up on 31 January 2012, the CCFP's purview extends to all legislation aimed at France's three civil service branches. Chaired by the Minister for the Civil Service, it comprises three groups: trade unions, local and hospital civil service employers]
- Social dialogue need to be seen as a vehicle for momentum, helping to move forward, fostering mutual benefits, whilst allowing all stakeholders freedom of judgment and making them fully accountable.**

3

A CONCERTATION FOR INDUSTRIAL RELATIONS

- Interministerial Social Action Committee (CIS) [for suggesting interministerial social action policies both nationally and regionally]
- The most recent agreements:
 - Ongoing training (November 2006)
 - Overhauling industrial relations (June 2006)
 - Occupational health and safety (Nov 2009)
 - Promoting security of employment in the civil service (April 2010)
 - Memorandum of Understanding of 8 March 2010 promoting equal employment opportunities between men and women
 - Memorandum of Understanding of 22 October 2010 concerning the prevention of psychosocial risks in the civil service

- The primary targets of these initiatives are ministerial HR managers and – for common topics – the other civil service branches. Certain events, trade fairs in particular allow for more direct contact with the general public and civil servants.
- The DGAFP provides expertise on staff regulations, keeps the regulations up-to-date, and guarantees their fairness and consistency at interministerial level.**



**Directorate General
for Administration
and the Civil Service**

Presentation

350 streamlined or eliminated corps and 417 updated recruitment procedures. Notions such as occupations, results, performance, HR forward planning, career appraisal or advice are now mainstays. Over and beyond figures and sound bites, these all provide concrete examples of the changes underway in France's three civil service branches. HRM modernisation efforts are overseen by the DGAFF.

The DGAFF is the HR directorate for all government employees, and works closely with the Budget Directorate and the Secretariat-General for Government Modernisation concerning missions within their remit.

ANNUAL REPORT

The *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* sets out the main tenets of HRM in its "human resources policies and practices" section and contains a civil service employee review in its "facts and figures" statistics section, on which the "key figures" and "summary table" brochures are based.

OUTILS DE LA GRH

Geared mainly towards HR managers, this collection compiles a large number of steering support documents in daily use by HR departments. For example, the interministerial directory of Central Government jobs (RIME), the *Dictionnaire des compétences*, one-off guides and the "*Démarches, outils et acteurs de la mobilité*" kit are also part of the collection.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

All this collection's publications address topics related to HR forward planning, from knowledge to skills management. It also contains memoranda of understanding drawn up following negotiations with representative civil service trade unions.

LES ESSENTIELS

This collection which is aimed at a wide audience and which is comprised of informative sheets or records, provides information on recruitment, competitive examinations, careers, training and, more broadly, all issues relating to civil servants' career advancement.

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

This collection has four sub-collections and is destined for decision-makers, managers, statisticians and researchers: "*Stats rapides*" gives indicators and initial results; "*Point Stat*" briefly analyses the results of statistical surveys and studies; "*Documents et méthodes*" provides interim reports on research and methodology work; "*Études, recherche et débats*" contains in-depth quantitative and qualitative studies.

REPÈRES DGAFF

This collection compiles all documents, for either in-house or external use, which present and promote the DGAFF and its missions.



MINISTRY FOR STATE REFORM,
DEVOLUTION AND THE CIVIL SERVICE

INTERNATIONAL

The DGAFP and international administrative cooperation



REPÈRES DGAFF

DGAFF
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

The DGAFF and international administrative cooperation

The Directorate General for Administration and the Civil Service is strategically placed to handle all central government, government modernisation and governance matters.

The DGAFF's in-depth knowledge of its principal activity (central government human resource management [HRM]) means that many countries request information and feedback on our policies and reforms.

Through a wide range of partnerships, the DGAFF is looking to implement major initiatives internationally, by bolstering cooperation with its key partners including the ENA (French National School of Administration), the IRAs (Regional Administration Institutes), the ADETEF (the French international technical assistance agency) and the Ministry of Foreign Affairs.

Aims

- To address technical support requirements pursuant to administrative governance programmes managed together with French and foreign partners.
- To provide ministries with an HR best practices knowledge base covering the public and private sectors as well as the international sphere.
- To leverage French governance know-how, particularly as regards public-sector HR management.
- To discuss HR best practices and topical HR issues with French and foreign partners.
- To foster internationally-orientated careers.

Stakes

- The DGAFF's contribution to national and European working parties and to international expert missions needs to be consolidated.
- France's expertise in human resources and institutional capacity-building should be publicised and external influence should be heightened by rolling out this know-how for multilateral projects

The DGAFF's International Expertise, Forecasting and HR Policies Benchmarking Bureau:

- Is responsible, in concert with the Interministerial Directorate for Government Modernisation, for administrative cooperation in the areas of governance and human resources.
- Acts as a watchdog for changes in public-sector employment trends and for innovation.
- Monitors news concerning the civil service in France and abroad.

Presentation of HR
best practices
benchmarking in the
public and private
sectors in France and
Internationally



DGAFP international administrative cooperation initiatives

Bilateral cooperation

• Cooperation agreements

Depending on the scenario, these administrative cooperation agreements, under which the DGAFP makes commitments, may be executed by the Minister of Foreign Affairs, the Minister responsible for the Civil Service or the DGAFP.

• Hosting foreign delegations

The DGAFP hosts foreign delegations, either following requests from partners or at its own initiative.

This allows it to address the widespread interest in the government reform and modernisation carried out in France as well as our HRM.

Multilateral cooperation

• Twinning (EU)

Twinning is a cooperation vehicle overseen by the European Commission which is materialised by the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) and the European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI). The ultimate aim is to step up institutional-capacities in the target countries. The DGAFP should make full use of the possibilities offered by twinning as it provides tangible advantages to the beneficiary countries and the Member States involved in the projects alike.

• Consortiums

The DGAFP forges public and private sector partnerships to respond to invitations to tender launched by international donors.

• Other initiatives

The DGAFP is sporadically involved in cooperation initiatives funded by international bodies such as the World Bank or the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

A salient example of this was the 2011 expert mission in the Republic of Congo concerning the Interministerial Directory of Central Government Jobs [RIME].

350
delegations hosted from **30**
different countries

40
foreign delegations currently in France to study or train

Leading to agreements with **15**
countries and sustained collaboration
With almost **50** countries worldwide

Involved in **2** civil servant exchange programmes

1 special newsletter
« La lettre de l'Ecole de la GRH-Ressources »

Partner to the **39**
colleges in the French Civil
Service Colleges Network (RESP)

2012 figures

The DGAFP's key partners

- ENA
- The IRAs
- The Ministry of Foreign Affairs
- ADETEF
- France expertise internationale (FEI)
- EU Member States
- The European Public Administration Network (EUPAN)
- The European Commission's Directorates-General
- The Sectoral Social Dialogue Committee (SSDC) for central government administrations
- The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)

The OECD's Public Employment and Management Network

The DGAFP works closely with the OECD (particularly with the Public Employment and Management Network) by sitting on the Public Governance Committee. It is thus able to conduct benchmarking of countries with development levels similar to France.

Involvement in the European Public Administration Network (EUPAN)

The DGAFP is France's representative in the EUPAN in which all 27 EU Member States participate. It is a strategic venue for trading best practices. By its involvement in the EUPAN, the DGAFP is able to promote French central government HR policies and receive more feedback from its foreign counterparts.



Involvement in the Sectoral Social Dialogue Committee (SSDC) for central government administrations

The DGAFP also sits on the European Commission's Sectoral Social Dialogue Committee for central government administrations. The Committee, which was set up in December 2010, brings together employer representatives from ten Member States (within the European Public Administration Employers (EUPAE) - Belgium, France, Spain, Greece, Italy, Luxembourg, Romania, the Czech Republic, the United Kingdom and Slovakia) and trade union representatives from all 27 Member States (under the aegis of the Trade Unions' National and European Administration Delegation (TUNED)).

France is vice-chair of the employer section of the Committee (EUPAE) which is chaired by Belgium.

As a result of its involvement in this Committee, France is consulted on all draft EU regulations which could impact on French law.

One outcome of the Committee's work was the signing of a framework agreement in 2012 for a Quality Service in Central Government Administrations.

The DGAFP's Strategy

The DGAFP's cooperation initiatives vis-à-vis its key partners are aligned with the development policies of the EU and other donors with the medium-term goal of achieving multilateral partnerships. The initiatives have five main strands:

- Consolidating cooperation with France's traditional Mediterranean partners such as Algeria, Morocco and Tunisia.
- Nurturing the contact established with other important stakeholders in Euro-Mediterranean relations, particularly Egypt, Jordan, Lebanon and Turkey.
- Bolstering the special relationship with Sub-Saharan Africa.
- Guaranteeing the pursuit of collaboration with emerging countries, most importantly in South-East Asia.
- Keeping up ongoing dialogue with developed countries and regions, in particular Germany and Quebec.

Expertise and technical support

The DGAFP relies on its "business line" bureaus in the following areas:

- Reform of bylaws and new legislation concerning central government
- Recruitment policy
- Career advancement and ongoing training
- HRM performance
- E-government
- Social dialogue
- Code of conduct and transparency in central government
- EU integration assistance
- Occupations manual, skills manual and forward planning for staff and skills (GPEC)
- Compensation and performance-related bonuses

→ For hosting foreign delegations

- Overview of the reforms examined and implemented by the "business line" bureaus

E.g. In 2012, a delegation from Brazil was hosted by the HR2 bureau on the topic of the organisation of initial training and competitive examinations in the French civil service.

→ For missions abroad

- Missions to compile and assess cooperation requirements
- Technical support and expert missions

E.g. In 2012, staff from the HRI bureau went on a technical support mission to Vietnam on skill profiling.

→ For cashing in on foreign experience

- Benchmarking

E.g. In 2012, in the context of France-Quebec administrative cooperation, an online module for raising civil servants' awareness of sustainable development issues was created by the HR4 bureau in coordination with the Ministry for Ecology, Sustainable Development and Energy.

→ For establishing an Interministerial and international expert network

E.g. In 2011, staff from the Payroll Policy (PSI) bureau went on an expert mission on the compensation system in Egypt..



The DGAFF and international administrative cooperation

The Directorate General for Administration and the Civil Service is strategically placed to handle all central government, government modernisation and governance matters. The DGAFF's in-depth knowledge of its principal activity (central government human resource management) means that many countries request information and feedback on our policies and reforms.

Through a wide range of partnerships, the DGAFF is looking to implement major initiatives internationally, by bolstering cooperation with its key partners including the ENA (French National School of Administration), the IRAs (Regional Administration Institutes), the ADETEF (the French international technical assistance agency) and the Ministry of Foreign Affairs.

RAPPORT ANNUEL

The Rapport annuel sur l'état de la fonction publique sets out the main tenets of HRM in its "human resources policies and practices" section and contains a civil service employee review in its "facts and figures" statistics section, on which the "key figures" and "summary table" brochures are based.

Outils de la GRH

Geared mainly towards HR managers, this collection compiles a large number of steering support documents in daily use by HR departments. For example, the interministerial directory of Central Government jobs (RIME), the Dictionnaire des compétences, one-off guides and the "Démarches, outils et acteurs de la mobilité" kit are also part of the collection.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

All this collection's publications address topics related to HR forward planning, from knowledge to skills management. It also contains memoranda of understanding drawn up following negotiations with representative civil service trade unions.

LES ESSENTIELS

This collection which is aimed at a wide audience and which is comprised of informative sheets or records, provides information on recruitment, competitive examinations, careers, training and, more broadly, all issues relating to civil servants' career advancement.

STATISTIQUES ET RECHERCHES SUR LA FP

This collection has four sub-collections and is destined for decision-makers, managers, statisticians and researchers: "Stats rapides" gives indicators and initial results; "Point Stat" briefly analyses the results of statistical surveys and studies; "Documents et méthodes" provides interim reports on research and methodology work; "Études, recherche et débats" contains in-depth quantitative and qualitative studies.

REPÈRES DGAFF

This collection compiles all documents, for either in-house or external use, which present and promote the DGAFF and its missions.

附錄五：參訪照片



參訪團於駐法國代表處座談



參訪團與駐法國代表處同仁合影



參訪團與駐歐盟兼駐比利時代表處同仁座談



參訪團與駐歐盟兼駐比利時代表處同仁合影



參訪團於比利時聯邦行政訓練學院座談



致贈比利時聯邦行政訓練學院院長 Sandra SCHILLEMANS 紀念品



參訪團於歐洲行政學校座談



致贈歐洲行政學校校長 David Walker 紀念品



參訪團於法國公共管理與經濟發展中心座談



參訪團與法國公共管理與經濟發展中心學務處長 Isabelle Roussel 及處長 Joseph Anglebert 合影



參訪團於法國行政暨公職總處座談



參訪團與法國行政暨公職總處人力資源政策部門副主管
Géraldine ACHARD BAYLE 及專案經理 Vanessa FAEY 合影



參訪團於法國國家行政學院座談



致贈法國國家行政學院院長 Nathalie Loiseau 紀念品

