

出國報告

(出國類別:實習)

趨勢計畫文化行政人員赴法研習報告
法國文化設施規劃及經營管理觀察

服務機關：行政院文化建設委員會

出國人職稱：專門委員

姓 名：徐宜君

派 赴 國 家：法國

出國期間：2008年6月17日至27日

一、 目的

本次赴法考察係緣於行政院文化建設委員會與法國文化部、法國在台協會合作辦理之「趨勢計畫」，此計畫依據學員設定之主題，由法國文化部及在台協會協助安排參訪行程，主要參訪單位包括法國政府部門、文化機構組織與文化設施。

近年來政府推動興建衛武營藝術文化中心、流行音樂中心、大台北歌劇院、台中大都會歌劇院、蘭陽博物館等文化設施，從用地取得、規劃設計、工程管理，到完工後的經營管理，因涉及建築、都市計劃、景觀設計、劇院、音樂廳、博物館展示設等等專業領域，對於中央及地方文化部門來說都是重大挑戰。然在推動文化設施之興建過程，由於文化部門對於建築與工程等專業之不足，通常會先委託進行規劃之團隊，俟計畫核定後，再委託 PCM 顧問辦理專業營建管理 (Professional Construction Management, PCM)，但因各階段團隊參與時間不足，加上專業認知之差距，亦造成銜接及執行的相關問題。

而文化設施的完工啓用，只是跨出第一步，後續的營運方向、展演內容、財務管理以及人才培育等才是每天面對的課題與挑戰，尤其在台灣主計、研考、經建等單位，習慣以一般工程的觀點看待文化設施，希望能在短時間內達到「自給自足」，因此要求必須儘量以促進民間參與 (OT、ROT、BOT)，方式來委外經營。

因此本次研習主題基於業務需要，以法國文化設施之規劃與經營管理機制為主軸，希望借鏡法國的文化設施規劃及經營管理、民間參與文化設施等相關案例與經驗，作為未來中央與地方文化設施業務推動之參考。

二、 參訪行程

日期	行程
6/17 (二)	20:20 台北—巴黎
6/18 (三)	06:20 抵達巴黎 14:30 REICHEN & ROBERT Architects (建築師事務所)

	<p>拜會 Mr. Jean-Francois Authier 建築師</p> <p>18 : 30 ARTECA and Relais Culture Europe (文化協會及歐洲文化聯盟)</p> <p>Mr. Didier SALZGEBER, Director of ARTECA</p> <p>Mr.Pascal BRUNET, Director of Relais Culture Europe</p>
<p>6/19 (四)</p>	<p>09:30 -12:30 - 拜會 Ministry of Culture and Communication, Department of Museums (文化及傳播部博物館司)</p> <p>Mr. Benjamin GESTIN, Deputy Secretary General of the Department of Museums (博物館司副主秘)</p> <p>14:30-17:30 - SRConsultants and Moatti & Riviere Architects</p> <p>Mr. Serge RENIMEL (文化專業顧問公司負責人) and representatives from Moatti & R iviere Architects</p> <p>18 : 39-20 : 02 巴黎—梅茲 (Metz)</p>
<p>6/20 (五)</p>	<p>09 : 00-10 : 30 - 拜訪 Metz City Government (梅茲市政府)</p> <p>Mr. Antoine FONTE, Deputy Mayor in Charge of Cultural Affairs (文化事務副市長)</p> <p>Mr.Laurent Le Bon, Director of the Centre Pompidou-Metz (龐畢 度中心梅茲分館館長)</p> <p>Mr. Pascal KELLER(負責宣傳事務)</p> <p>Mr. Philippe HUBERT (梅茲市政府建築師)</p> <p>10 : 30-13 : 00 - 參觀 Maison du Projet du Centre Pompidou-Metz (龐畢度中心梅茲分館工地及展示中心)</p>
<p>6/23 (一)</p>	<p>11 : 00 - 13 : 00 - 參觀 Cite de l'architecture et du patrimoine, Palais de Chaillot (夏攸宮建築遺產博物館)</p> <p>Mrs Anne-Marie LE GUEVEL, Director General,EMOC</p>

	<p>Mrs Dominique BEZOMBES, EMOC</p> <p>15：30-19：00 - 參訪 Cite de l' histoire de l' immigration (移民博物館)</p>
<p>6/24 (二)</p>	<p>08：00-09：30 巴黎到昂傑 (Angers)</p> <p>10：30-12：00 Theatre Le Quai (碼頭劇院)</p> <p>與 Mr. Guy PIETIN 會談 (Administrative and Financial Director, 行政與財務長)</p> <p>14：30-15：30 - 參觀 Theatre Le Quai (碼頭劇院)</p> <p>18：00-19：30 昂傑到巴黎</p>
<p>6/25 (三)</p>	<p>09：16-12：45 巴黎—普羅旺斯 (Aix-en-Provence)</p> <p>14：00-18：00 Le Pavillon Noir (舞蹈表演廳)</p> <p>與 Mrs. Nicole SAID (經理) 會談及參觀表演廳</p>
<p>6/26 (四)</p>	<p>09：00-12：45 普羅旺斯-巴黎</p> <p>14：30-16：30 - Guimet Museum (吉美博物館)</p> <p>拜會 Mr. Patrick FARCAT, General Administrator of Guimet Museum (吉美博物館行政長)</p> <p>23:15 - 巴黎—台北</p>
<p>6/27 (五)</p>	<p>21：40 抵達台北</p>

三、參訪重點紀要

本報告將分就文化設施之興建與經營管理、民間機構參與文化設施、博物館管理等部分做參訪個案敘述。

(一) 文化設施之興建與經營管理

◎龐畢度藝術中心梅茲分館（Centre Pompidou Metz）

法國近幾年有許多國家級的文化設施在各地興建或設立分館，包括梅茲的龐畢度中心分館（Centre Pompidou-Metz）、朗斯的羅浮宮分館（Louvre-Lens）、里昂的匯流博物館（Musée des confluences）、位於位於亞維儂（Aveyron）羅德茲（Rodez）的皮埃爾蘇拉吉博物館（Musée Pierre Soulages）等，此為法國文化權力下放地方政策的一環。本次參訪恰好有機會瞭解龐畢度藝術中心梅茲分館的興建及未來運作機制。

位於巴黎的龐畢度藝術中心以收藏現代藝術（約有 58000 件藏品）而聲名遠播，這個藝術中心在法國文化部近年將國立文化機構下放到外省的政策下，於法國東北的梅茲（Metz）市設立分館，並預定於 2010 年開幕。

梅茲（Metz）市距離巴黎東站乘坐高速列車約 1 小時 20 分鐘，為洛林區首府，曾以煤礦及冶金著稱，並因戰爭之故二度成為德國領土，因此從梅茲車站到周邊的主要建築多為過去德國為了軍事需要所建造而遺留下來的設施。

在與梅茲市文化事務副市長 Mr. Antoine FONTE 及梅茲龐畢度中心館長 Mr. Laurent Le Bon 的座談中瞭解，當初法國有十幾個城市爭取設置龐畢度藝術中心分館，法國文化部之所以決定將龐畢度藝術中心選在梅茲市，主要基於三個理由：一是梅茲市位於歐洲之中心位置，交通便捷，但缺乏一個當代藝術的博物館；二是梅茲市對於爭取分館設立的積極及熱情，梅茲大區總共有四十個城鎮，集合力量一起為這個計劃投資，總共籌募了 90% 以上的建造經費；三是梅茲市不是著名的觀光城市，透過龐畢度藝術中心分館的成立，將有機會帶動地區的重新發展。

這個分館的興建金額為 6070 萬歐元，分別由梅茲大區政府、洛林區議會、梅茲市政府、省政府、中央部門及歐盟貸款共同負擔，其中中央政府負擔 400 萬歐元，200 萬來自文化部，200 萬由國土規劃基金負擔。館長 Mr. Laurent Le Bon 特別強調中央的資源，不能僅從分館之經費預算比例來看，主要還有

未來龐畢度藝術中心珍貴藏品的免費提供展出，以及龐畢度中心專業人才的訓練，以及專業技術協助。

龐畢度中心梅茲分館定位為博物館與文化中心，成立後並不隸屬巴黎的龐畢度藝術中心，其經營主體目前雖尚未完成法定程序，但規劃朝向公共機構方式運作，以確保其預算之獨立性，未來日常運作經費將來自梅茲市政府，巴黎的龐畢度藝術中心將協助藝術方面的管理工作。這個分館的展示方向初步規劃以展出 1905 年的各類現代藝術為主，並同時展出龐畢度中心因受限於空間所不能展出的大型物件，希望能創造出屬於梅茲分館的特色。目前到梅茲市的觀光人口一年約有 25 萬人(主要是參觀老城區內十二世紀的大教堂)，梅茲市政府希望龐畢度分館興建完成開放後，可以將觀光人口提昇到 30 萬至 50 萬人。

梅茲分館的建築是以國際競圖方式辦理，總共有 157 個設計團隊，提出 200 多件設計構想，經過評審選出六家，進行設計及具體操作方式之提案。評選委員會由 17 位人士組成，包括 6 名洛林地區議員、當地各界人士代表、省長、梅茲市市長、龐畢度藝術中心主席、文化機構代表 2 名、比利時當代藝術館館長、卡地亞基金會主席、藝術家及多位國際知名建築師。評選標準則以建築品質、環保考量、經濟因素、技術因素、能否具有歷史意義(希望能像巴黎龐畢度藝術中心成為地標)等為主。經過評選委員會的討論，最後是由法國與日本的聯合團隊--阪茂 (Shigeru Ban) 和讓德加斯汀納 (Jean de Gastines) 建築師獲得國際競圖第一名，他們的作品風格大膽，將分館的屋頂設計為類似馬戲團的帳篷或巨大的中國式草帽的樣式，還有一支金屬利劍高傲地指向藍天。

梅茲分館為 4 層樓建築，總面積約 5,000 平方公尺，為了鼓勵藝術創作，未來將有一半留給展覽 (尤其是大幅作品，如畢卡索創作的幕布)；但它也擁有 200 座位之表演廳及 150 座位之禮堂等兩個表演空間，可以作多功能使用。



龐畢度藝術中心梅茲分館未來建築模擬圖

梅茲市政府對於這個分館的建設，不僅是單點的思考，同時也希望藉由這個國際矚目的建築，能帶動整個區域的重新發展，因此分館所在的地區已列入該市安菲新區（Amphitheatre）（火車站和塞耶河公園之間）的整體規劃，包括周圍交通及街道規劃、住宅區的興建以及與市中心的聯結等都已同步進行中，未來周邊將會有公園、住宅區、辦公區等。

另外爲了讓當地居民及外國的觀光客能瞭解龐畢度中心分館的建築特色等，梅茲市政府於 2006 年在工地旁設立展示中心，展示的內容包括國際競圖的作品設計圖、模型，以及建築的材料說明，同時也不定期舉辦相關推廣活動，包括兒童、中學生的參與活動。同時梅茲市政府也出版通訊，並設有專屬網站，內容包括建築設計理念、通訊、問與答，當地人對這個中心的想像……等等。參觀這個展示中心的外國遊客，以比利時、盧森堡爲最多，主要是因爲梅茲市與上述兩個國家間的車程僅有一個小時左右。



設置於龐畢度中心梅茲分館工地旁的展示中心



展示中心內為兒童設計的空間



展示中心的內部空間

除此之外，梅茲市政府與洛林大區的相關單位，也積極從事龐畢度藝術中心分館的行銷，從高速鐵路梅茲車站前往梅茲市區的路上，即處處可見龐畢度中心分館的立牌及海報，甚至在鄰近梅茲約半小時車程的南西（Nancy）市車站內也可以看到相關宣傳海報。

◎移民博物館(Cite de l' histoire de l' immigration)

位於巴黎市東部文生森林的移民博物館，原為 1931 年殖民博覽會的主要展場，留下來之後巴黎市政府在一樓及地下一樓設置熱帶水族館，其他區域則經常舉行澳洲、新幾內亞等大洋洲地區及非洲文化藝術展覽。這個展館因為當初興建時是以「壓倒性的氣勢」作為訴求，因此不論內部空間或展覽皆引起許多爭論，因此重新規劃，希望能塑造「貼近」的感覺，並以文化藝術作為主軸，兼具部分商業功能。

移民博物館的設置的討論經歷很長的時間，1990 年即開始提出設置的想法，但沒有通過，到 1998 年再提出，2002 年才開始推動，並於 2003-2004 年間進行構想的考察報告，並讓各項構想具體化，評估目標需要、資金及工期。經過討論之後，首先他們要確認機構的定位，不單是一個博物館，而是一個「國家移民

城」，內容不單是展覽，還要包括演出，第二即要確認需求、預算及運作的經費，第三確認博物館的運作模式與政府的關係，第四要能在短時間內完成。經過上述的程序之後，2004 年決定開始推動。設置過程中有兩大部分的人參與，一是計畫的顧問委員會，一是移民相關協會，兩方面的人共同討論運作，每個月召開二次會議。

在決定機構的定位之後，即開始進行選址的工作，希望能找到現成的空間，而且靠近市中心，一開始想選在夏悠宮，但空間太大，而且氣氛不對，後來也討論過運用一些工業廠房。最後選擇現在這個地點時，一直考慮展覽主題與地點能否相互搭配的問題，尤其如何在殖民象徵的地點處理移民的博物館。

移民博物館的設置經費係由法國文化部與巴黎市政府共同出資，所花費的經費大約 2000 萬歐元。新的設計希望能兼顧原有建築風貌，但又希望能貼近觀眾，加上對於「移民」與「殖民」的不同概念引起許多討論，因此在設計上需要花費更多的時間。

整個設計以簡約為原則，並以改善服務性設施，包括殘障空間、電梯、廁所、休息空間(如大廳的隱藏式座椅)、親子空間為重點。另外原來的展覽區沒有窗戶，採光有很大問題，因此採光的改善也是重要的工作項目。為了功能需要，本次改造也增設小的演講及演出空間，在這個空間中，舞台及觀眾席皆可移動，每一次的調整大約需要花費 2 個小時，但可使空間做最大及彈性利用。為兼具簡約原則及採光功能，材質以簡單、便宜、環保等為主，連天花板也是以舊報紙材質製作，但具有吸音功能。

在施工過程中規劃團隊即開始與公眾對話，包括成立網站，民眾可以在網上直接查詢施工進度、辦理施工論壇，以及讓民眾申請團體參觀施工現場等。

移民博物館的成立花了 13 年的思考期(1990-2003)，實際執行期僅有 3 年

(2004-2007)。一般來說，法國在建築物的修建或新建上，軟、硬體團隊在開幕前二年即會開始一起工作討論，雖然移民博物館的執行過程仍然出現許多小問題，但就預算、工期控制及公眾服務來說卻是成功的案例，當然決策過程明快及工作人員的積極及熱情也是重要因素。

移民博物館於 2007 年 10 月對外開放，現由「國家移民城」負責管理，「國家移民城」為 2007 年 1 月成立之公共機構，員工約有 100 人，每年營運經費 600 萬歐元，自籌款目標為每年 100 萬歐元，開館至 2008 年 6 月入館人數約 10 萬人，目標希望達到每年 30 萬人。

移民博物館規劃到對外開放的過程，最大的特點是法國文化部及巴黎市政府透過專業公共機構 EMOC(Etablissement Public de Maitrise d' Ouvrage des Travaux Culturels)協助建築規劃及施工進度掌握，因為好的規劃是成功的關鍵。EMOC 為一公共機構，主要任務在協助國家制定、規劃文化設施，通常國家的文化設施由文化部提供所有資金，規劃及設計仍交由自由建築師執行，但文化部不直接面對承包之建築師及營造廠商，而是透過 EMOC 這類公共機構做為中介團體，對興建過程中需要執行的每個項目、預算、工期等進行評估，並決定工作項目，EMOC 則依據每個不同個案與文化部簽訂契約，這個機構大約有 80 名員工，裡面包括多位法國國家建築師。



經過改造的大廳及主展場空間



新增的表演空間，舞台及觀眾席皆可依據表演活動的需要彈性調整

◎碼頭劇院 (Theatre Le Quai)

位於昂傑(Angers)的碼頭劇院為昂傑市政府於 2007 年興建完成，並對外開放。昂傑位於羅亞爾河支流馬延河畔，昂傑大區大約有 26 萬人口，老城區內的昂傑古堡 (Chateau d'Angers) 為著名觀光景點，有十七座如巨人般的灰色城塔，佔地約二千平方公尺的遺跡，加上舉世聞名的《約翰啓示錄》掛毯(Apocalypse)，吸引許多遊客前往。

昂傑原本即有二個國家級的文化機構，一為國家戲劇中心，已成立 20 年，一為成立 30 年的當代舞蹈中心，在碼頭劇場的現址，過去則有一個表演廳，而在昂傑老城區另有一個十九世紀的劇院，但因為經過長時間的發展以及表演活動的需求，昂傑市長及法國文化部部長決定要在昂傑興建一個新的劇院。市長及市議會同意提出新建劇院最主要的原因是昂傑有其文化傳統，而且希望能豐富表演的內容，除了提供舞蹈、音樂、戲劇演出之外，對於新興戲劇也能有所著墨，並吸引觀眾。再者要吸引廠商到昂傑投資，就必須要有文化活絡的政策，這樣可以吸引企業，創造更好的氛圍，因為市政府認為文化設施可以成為重新發展的「王牌」。

碼頭劇院的建築採取國際競圖，主要的評選項目包括高標準的環保考量、施

工時廢料的處理及噪音控制、二氧化碳的排放標準等。建築設計理念主要有三項：一是希望含括各種表演空間的功能，二是具培訓中心的功能，即戲劇與舞蹈人才培育，三是對城市開放，如大廳的玻璃帷幕可以全部打開，象徵對觀眾的親善與熱情。建築物的主要材質以玻璃、鋼材、水泥為主，並以幾何圖形等簡單圖案為主要設計元素。總造價成本為 3700 萬歐元，由文化部、歐洲基金及昂傑市政府共同分擔，其中昂傑市政府負擔其中 75%的經費。



與昂傑古城隔著河相望的昂傑劇院

劇院的樓地板面積為 25000 平方公尺，設有 15 個樓梯及 6 部電梯，顏色以暖色系(橙色、紅色、紫色)為主。劇院分為三個區塊，一是公眾部分—兩個劇場，一為 400 個座位，一為 900 個座位；二是教學區；三為行政區。一樓設有公眾接待大廳，兼具接待及可改裝為表演空間的功能。劇場依座位數命名，一為 400 劇場，一為 900 劇場，同時以顏色做為區分，橙色、紫色分別代表二個劇場，紅色代表共用地區(如樓梯)、黃色則為藝術家的區域，這種設計可以讓使用者清楚的知道自已的位置。

配合新劇院的興建，市政府拆除舊的劇院，同時購買周邊的民宅作為劇院用地，這對市政府來說是非常大膽的做法，一來必須與民眾協調，二來也必須向議會爭取預算，這項興建案佔了市政府 20%的文化預算，但也展現了市政府發展文化的決心。整個興建案的提出到完成歷時 5 年，2002 年 9 月市政府通過興建案，2002 年 11 月辦理國際競圖，2003 年 3 月選出建築師，進行建築設計，2004 年 11

月動工，2007 年 5 月 26 日至 6 月 28 日為開幕期。



以顏色區隔的 2 個劇場



以盒子概念設計的瞭望台

為執行本項新建案，昂傑市政府在選出建築師之前，即先成立一個工作小組，研究相關需求，同時邀請使用者(表演團隊及管理者等)一起參與。建築師設計過程中，也成立一個團隊，成員包括建築師、策展、經營管理等相關人員，連同施工廠商，一共有 150 人參與其中，昂傑市政府事後評估認為這是很好的工作方法，讓設計者與使用者一起協調、合作，這些使用者代表也是未來管理的員工，讓相關的工作可以延續下去。

碼頭劇院定位為多功能的空間，演出內容包括舞蹈、戲劇、音樂、歌劇、馬戲團及其他各種表演。由於老城區內還有一座十九世紀的劇院，因此碼頭劇院的節目安排上，希望彼此間能有互補作用，並盡量拓展不同的節目類型，但要以文化節目為主，不希望受到其他活動的干擾。

新的劇院因為設施的改善，可以引進更多元的藝術表演活動，以 900 劇場為例，它的樂池因為可以容納 80 人以上的樂團，2009 年碼頭劇場即規劃邀請歌劇方面的演出團隊，這也是因為新的劇院成立才有機會讓昂傑的民眾看到這些不同的演出。

碼頭劇院內有三個實體單位，一是國家戲劇中心，為協會組織，二為國家舞

蹈中心，屬有限公司形式，另一個則為新興藝術(OPEN ARTS)中心，三個單位有其獨立的預算，各自編排節目，由「碼頭劇院」負責協調。「碼頭劇院」為一文化公共機構，設有董事會，受市政府監督，市長兼任董事長，經理由董事會任命，但董事會只就預算進行監督，節目尊重碼頭劇院與國家戲劇中心、現代舞蹈中心的規劃。碼頭劇院的預算百分之九十來自市政府，但因為是公共機構，其會計制度屬於公共部門，十分嚴謹，但在人員運用上則屬私有規章，雇用員工可以根據需求靈活處理，比如說可以根據節目需求雇用臨時的劇場技術人員。碼頭劇院目前有 40 名固定員工，國家戲劇中心等其他三個單位則有 30 名員工。

在經費的運用上，碼頭劇院大約有 25% 經費花在演出節目，50% 在於人員運用，其他教育推廣等則佔 25%。每一季大約會安排 90 種節目，一百多場次的演出。

在教育推廣上，劇院與當地學校有許多合作方案，針對不同年齡層的學生設計節目及參觀訪問活動，如安排適合中學生的演出活動，許多學校也會帶領學生到劇院做校外教學，先瞭解劇院的功能、空間，未來就可以進一步吸引大家到劇院欣賞藝文節目。



一樓的大廳由一大片玻璃門所覆蓋，玻璃門為可開啓式的設計，當有參觀人群時即會打開迎接觀眾，代表一種可親近的意象。右圖為到劇院戶外教學的小朋友。

◎Le Pavillon Noir 文化藝術表演廳

Le Pavillon Noir 文化藝術表演廳位於法國南部艾克斯（Aix-en-Provence），於 2006 年興建完成對外開放。表演廳主要作為舞蹈使用，興建費用由國家、省、市及大區政府共同出資，建築物所有權屬艾克斯（Aix-en-Provence）大區政府所有。

目前負責表演廳管理的單位為 Angelin Preljocaj 舞蹈團，Angelin Preljocaj 為法國知名舞蹈家，也曾應新象文教基金會之邀來台演出，舞蹈團原先在巴黎近郊有一個排練場，但在 1990 年代法國文化部執行文化下放地方政策，鼓勵知名的藝術家到外地發展，以帶動地方的文化水平，一開始文化部建議舞團到土倫市（Tron），當地有現成的劇場及排練場，於是 1995 年舞蹈團即遷往土倫市，但因為當地政治派系等問題，舞蹈團僅停留六個月的時間即離開，後來與土倫市為同一區的艾克斯市，極力邀請舞蹈團前往，於是先暫借艾克斯圖書館的部分場地作為排練空間。因為舞蹈團的專業及名氣，因此艾克斯市政府決定為舞蹈團興建一個演出場所，舞蹈團從這項建設構思開始即參與其中，希望建築物能符合未來使用的需求。這個計畫經過十年的時間，歷經政府更替、預算吃緊及重新招標等等因素，到 2004 年才開始興建新的舞蹈表演場，並於 2 年後（2006 年）完工啓用。建築物的預算原先只有 400 萬歐元，經過設計，最後完工時總建造成本為 605 萬歐元。

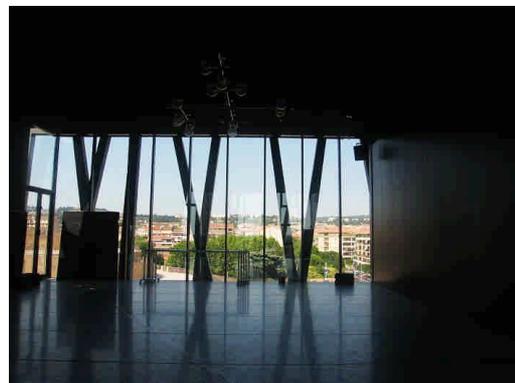
樓地板面積約 3000 平方公尺，共有 4 個排練場，除了舞蹈團使用之外，也開放其他團體租借，劇場只有 400 個座位，但每年約有 70 場的演出可以達到 102% 的滿座率。當初在規劃表演場空間時希望能有 800 個座位，但因為土地面積有限，最後只能興建 400 個座位。

舞蹈團目前以協會方式運作，設有董事會，成員包括五個出資單位等，協會與大區政府間訂有協議，每年必須付租金給大區政府，協議以 3 年為期，期滿可以續約，在協議中明定原先五個出資興建的政府單位都要提供資金，支持場地管理及舞蹈團的運作。協議中確認表演場的藝術目標，以舞蹈創作與推廣為主，協

會負責編排每年舞蹈作品及節目的安排，但沒有規定場次。舞蹈團每年會推出 2 個新的創作，每年邀請 30 位編舞家到當地演出，通往排練空間的階梯上可以看到中心曾經邀請之每位編舞家名字。

協會目前 50% 經費由政府提供，50% 為自有資金，工作人員約 65 名，含 29 位固定舞者及 36 位行政人員，年度運作經費為 600 萬歐元（含政府投資及自有資金），但仍有 100 萬歐元的缺口，舞團經理 Mrs. Nicole SAID 表示可能會先暫停一些新的編舞創作，但因 3 年協議即將到期，也會將經費短缺問題將納入後續續約的談判項目之一，以爭取更多的資源。

Mrs. Nicole SAID 提到在法國約有 1900 個舞蹈中心，都有自己的排練場，但不直接與公家有合作關係，因為以一個以創作演出為主的舞蹈團來經營一個公有的表演場，要兼顧專業編舞及演出，又要兼顧其他劇場管理、安排其他演出活動，以及與各級政府部門的行政協調，對表演團體來說是很困難的，也是法國顯少的例子，因此需要政府更多的資源協助。



Le Pavillon Noir 的外觀及室內排練空間，右下圖為編舞家與舞者排練新作

舞蹈團對於對於舞蹈人才的培訓也有一定的社會任務，因為當地沒有舞蹈培訓機構，因此舞蹈團希望能以歐洲為一個範圍，邀請 4 個編舞家聯合指導年輕舞蹈家，透過 2 年的時間，進行自由創作。在教育推廣上，也會針對不同觀眾設計活動，比如說附近的學校班級都會來看表演，也會針對不同的編舞者設計主題活動，並進行宣傳。

(一) 民間機構參與文化設施案例

◎REICHEN & ROBERT Architects

REICHEN & ROBERT 建築師事務所主要協助公私部門辦理都市的更新再造工作，所從事的案例面積大小差異甚大，可能從 500 平方公尺到 20 公頃，協助的內容從基礎設施、交通道路規劃、下水道的設計調整，到工業遺址之再生與區域發展等。

每一個案例的進行建築師會針對個案的特性及需求有所調整，例如說比利時列日城一個鄰近河谷的鍋爐工廠改造案，團隊會先進行街區調查，從一個小區塊作分析，再連成一個面，漸漸形成每個區塊與河谷的關係。另外如一個位於法國 Saint- denis 的舊發電廠改造為電影城的個案，經過團隊的調查及討論後，僅保留發電廠中心的舊廠房，旁邊則改建為電影城，舊廠房的處理通常要花費較多的時間，因為涉及消防等法規的問題。通常老舊建築改造案要花費 2 年以上時間，其中設計的時間只有半年到 1 年，大部分的時間都在溝通及協調，包括與市政府、開發商及當地居民等。電影城的個案是因為當地人士向市政府提出的建議，所以目標清楚，但仍然需要相關多的協調工作，在規劃內容上也有許多討論，建築物是否保留、拆除抑或整建，景觀是不是最重要的項目，發電廠內的舊機器應該如何處理等等。

整體來說，建物改造與環境間是否「和諧」是一個很重要的原則，同時要有短程與長程計畫，才能釐清每個階段的步驟及優先順序。

◎SRConsultants and Moatti & Riviere Architects

SRConsultants 為文化專案顧問分析公司於 1984 年由 Dr.RENIMEL 成立，參與歐洲及世界其他國家的重大文化設施的分析規劃、整建及發展，主要工作內容涵蓋文化地景、自然地景及文化資產永續發展規劃、歷史舊城及區域活化之規劃、工業遺址、港口地景再利用之規劃及博物館規劃，並參與文化建設及再利用 BOT 案。

在三個小時的會談中，Serge RENIMEL 先生介紹他的團隊所曾經參與過文化設施案件，主要為文化資產再利用的經驗，包括史前岩雕古蹟作為多媒體展示館、科瑪市的安得林頓博物館，結合當代建築及不同年代的文化資產的挑戰、巴黎賽佛勒赫地區之皇家陶瓷廠再利用為國家博物館、二十世紀的氣象站再利用為高級商業接待中心等，並分享他多年執行的想法，例如如何讓文化資產再利用為文化用途被視為經濟發展過程，但不是每個文化資產都適合再利用，像是牽涉到集體記憶的文化地景，如戰爭或宗教遺址就不適合再利用。

Dr.RENIMEL 從經驗中也特別提到，好的規劃是文化設施能否順利完工及營運的關鍵因素之一，而文化設施的評估及規劃，不能單從文化角度出發，要以全方位的視野去考量每個案子所觸及的政治、經濟、社會、觀光發展等面向，來提出最合宜的內容及管理方法，以確保每個個案的適切性及獨特性。至於政府文化設施是否適合民間參與，他覺得要依個案而定，如凱旋門整建後要招商作為餐廳或咖啡廳就是很奇怪的作法，還是應該要思考每個文化設施的特性再決定其再利用及經營模式。

（三）博物館管理及行政

◎博物館的經營—公共機構的模式

今(97)年 4 月文建會與法國文化部合作舉辦第七屆馬樂侯文化管理研討會，本次會議以「博物館政策管理與經營」為主題，針對法國博物館法研議背景、博物館專業人員培訓、博物館經費結構與籌措以及博物館管理等面向進行研討。本次參訪法國拜訪文化及傳播部副主任秘書兼律師傑思汀先生，延續先前在台灣研

討的課題，尤其是公共機構方式營運博物館的經驗及作法。

傑思汀先生談到「公共機構(etablissement public)」制度存在於法國的文化機構，並不是只限於博物館，目前文化及傳播部所管轄的有 78 個公共機構，其中有 15 個博物館，博物館是否以公共機構的方式成立或轉型運作，基本上要回歸博物館的條件及歷史背景決定。

法國的文化公共機構可以概分為二種類型，第一類是成立時即以公共機構型式成立，像是龐畢度文化藝術中心於 1977 年成立時即依照公共機構的模式運作，2003 年成立的非洲河岸博物館，這類的公共機構一般來說成本較高，政策影響較大。第二類是原來是國立機構，後來轉型為公共機構，例如羅浮宮 1993 年轉型為公共機構，凡爾賽宮是 1995 年轉型，吉美博物館及奧賽美術館則是 2004 年轉型。上述四個機構有一個特點就是規模很大、遊客多及預算龐大。

法國文化及傳播部在決定那些博物館轉型為公共機構，通常有幾個考量：1. 藏品、規模及遊客數量，轉型後之組織能否超越原先水準，能否有較好的發展，因此首先會選擇規模較大的博物館。2. 因為公共機構的管理投資較大，因此會選擇經營較好的博物館。3. 管理較完善的單位，如此較有可能進行獨立之經營。2008 年法國有 3 個機構進行轉型，包括畢卡索美術館、楓丹白露宮以及賽佛的陶瓷博物館，這些博物館都符合上述考量，規模大、遊客多，也具有發展潛力。

要變成為公共機構，必須由文化及傳播部進行規劃及相關作業，並經過總統同意，針對每一個機構都會頒布一個行政命令，這是基於法制及預算的考量。通常法國文化及傳播部擬定行政命令之後，會由總秘書處進行審閱，但不作出決定，總統頒布之前，會徵求行政法院之意見。因此在法國並沒有一個法，如台灣的行政法人(草案)對公共機構做整體性之規定，而是在符合法國憲法等相關規定的前提下，為每個文化機構設計及通過一個行政命令。但有時也會參考已經成立的公共機構模式，如羅浮宮因為相關情況與羅丹美術館類似，因此直接就成立公共機構，沒有單獨之規定。而龐畢度中心因其定位不光是博物館，還兼具研究中心、圖書館與劇院之功能，與法國其他博物館較不相似，沒有現成之規定可以參

考，因此就為其訂定單獨之法令。

法國有一個趨勢就是要讓博物館可以直接的管理自己的法令，因為文化及傳播部下轄的博物館有些規模較大，管理上已超過博物館司的能力。舉例來說，羅浮宮有 2,100 員工，文化及傳播部在巴黎的員工約有 1,300 人，羅浮宮轉型為公共機構可以讓它的發展更好，也已有相當的成果。成立公共機構的目的在於讓這些國家的公共機構擁有部分「自治」，包括人員管理及預算支用，公共機構的人員一部分為文化及傳播部所聘用，但各機構可以自行招募人員，包括為大型展覽期間的臨時人力等，這些以往都要經由文化部部長同意方可進行，改為公共機構之後提升許多行政效能及自主運作彈性。

面對這樣獨立、勢力較大公共機構，當然文化及傳播部也必須要有相對應的對話機制，公共機構必須與國家簽署協議，因此成立公共機構之前要先確立每個館所的任務及活動範圍，協議中會明定公共機構是這些典藏品及場所的管理人而非所有人，而國家與公共機構之間的關係，不僅是資金的提供，公共機構還必須負擔文化及科研政策的執行。公共機構的行政首長一般都為任期制，由總統及文化部長來任命，如果因為成效不彰等因素國家可以隨時撤銷任命。各公共機構設有董事會，其成員包括文化部、博物館之代表及外部專家，關於預算、職位增加、法令、文化及科研計畫執行等皆須提到董事會決定，至於那些由首長決定，那些要提董事會，則必須找到平衡點，才能讓博物館運作順暢。重大政策的推動，文化部長與館長會隨時溝通，必要時召開專門的會議進行討論。

在公共機構的評估上，2001 年法國通過預算績效執行評估的政策法令，法國國會要求每個機構要有績效的評估，這項政策已執行 5 年，文化部與每個機構簽訂績效契約，契約的內容會經過雙方的討論，文化部提供一些重點方向給博物館做為評估的指標，包括財務、研究、文化、博物館參觀人數(包括其成員的多樣化)等，比如說布朗利博物館就提出到 2010 年，其參觀人口中要有 25% 是 20 歲以下的青少年，有些館則會承諾自有資金的比例。績效評估執行到現在，文化及傳播部認為對於博物館的運作並沒有太直接的影響，但是可以透過這個績效評估的

過程，讓各機構發現問題，要求給予更多資源，也有可能是減少國家資源之投入。

◎吉美博物館案例

位於巴黎香榭麗舍大道周邊的吉美博物館，以東方藝術的蒐藏為主，包括日本、韓國、中國大陸、東南亞、中亞等，其中最引人注目的為高棉藝術的蒐藏品。博物館於 2004 年改制為公共機構，該館行政長 Mr. Patrick FARCAT 認為公共機構對於博物館的管理是不錯的制度。該館目前共有 60 名員工，其中 40 人由文化部任用，其餘 20 名由博物館自行聘用，每年經費大約 1,000 萬歐元，300 萬歐元用在人事費用，700 萬歐元在館務運作，其中 440 萬歐元為國家資金。

博物館內人員分為行政與專業人員兩大部分，各司其職，行政主管不能管理博物館的專業。博物館訂有「科學與文化計畫」，要經過董事會及文化部批准，計畫中要訂出 5-10 年的目標及發展策略，而非侷限於現狀。此外，與文化及傳播部每 3 年簽署績效契約，考評項目有參觀人次、藏品清單、教學活動及特展成果，以決定下年度預算。FARCAT 先生認為績效評估指標的選擇十分重要，要確定自己能達到的績效才作出承諾，而且要有能力解釋自己有無達到績效，如果沒有達到也要清楚那些是博物館造成的，或者是那些力量影響了執行。

今(97)年吉美博物館被指定為公立博物館免費政策之試辦館所，試辦期間短收之門票收入(到 97 年 6 月預估減少 35 萬 5 千歐元)由文化及傳播部支應，吉美博物館每天參觀人數大約 1300 人，剛開始執行常設展免費政策時，前四個月大約增加 14%的參觀人數，但這段時間吉美博物館正好辦理日本版畫展，吸引很多觀眾買票欣賞，順道觀賞常設展，因此增加的人口是否為免費政策所致，很難評估。在法國有許多公立機構都反對免費入場的政策，最主要的理由在於免費只是讓一些不想付錢的人進到博物館，對博物館的發展及教育推展成效有限。

FARCAT 先生認為免費門票剛開始的確可以吸引一些人，但效果很有限，舉

辦好的展覽才是吸引觀眾的重要關鍵，另外可以增加舉辦夜間開放活動、配合特展設計不同主題以吸引更多族群，或針對不同族群的觀眾設計活動，例如說將一些複製品帶到醫院，讓住院的人可以瞭解，出院後他們也許就會到博物館參觀，此外，如何讓殘障人士更容易親近博物館，對於一些貧困地區的居民、出獄的犯人等都要有專門設計的計畫。因此，對於觀眾的調查研究也是該館的重要業務之一，目前博物館之觀眾研究採委外方式進行，有時也會參語文化部的計畫，與其他 30-40 個博物館一起進行。

(四) 其他參訪案例

◎夏悠宮(建築遺產博物館)

夏悠宮是 1937 年在巴黎萬國博覽會所興建的，建築物內設有三個博物館(海洋、人類學及建築遺產)，本次主要參訪建築遺產博物館(Cite de l'architecture et du patrimoine)。這個博物館以實物一般大小的複製品展示法國的文化資產，從羅馬時代到十八世紀的紀念碑、雕刻、壁畫等，參觀之後可以從中瞭解法國的建築史。這個博物館的設置有其時代背景，因為在十九世紀，法國許多建築因為戰爭等因素遭到破壞，為了讓法國的後代可以瞭解過去的建築形式及歷史，因此決定挑選具代表性的建築物，將其精華部分，以 1:1 的方式複製，比如說建築物上的壁畫，是由畫師先將原來的物件拓印下來，再模擬重繪，連上面的塗鴉或者被損壞的痕跡也都會一一呈現，這種方式需要耗費非常大的人力及經費，現在想起來十分不可思議，法國政府也不可能再如此處理，但在當時卻有其歷史保存及教育的意義。這個博物館現在還吸引許多建築系的師生前來觀摩學習，對於建築史的瞭解有一定助益，博物館也設計許多學習的教具及活動，希望讓不同年齡層的人可以接近及體驗。

◎聖艾米利庭園(Cour St-Emilion)

聖艾米利庭園位於巴黎市區東邊，原為葡萄酒倉庫，八 0 年代經過巴黎市政

府及開發商的努力重新再利用為精品店、咖啡店及餐廳林立的新興區域，旁邊配合這個區域，由市政府規劃為公園以及社會住宅，並設有地鐵站。區內的商家自成一組織，定期舉辦辦理相關活動、文宣，也針對區內景觀作規劃及設計。

都市工業遺址再利用的案例在法國隨處可見，EMOC 處長 Anne-Marie LE GUEVEL 認為這類案子應交由地方政府執行，因為工業遺址的再生，不是單點的問題，而是區域發展的問題，由地方政府來處理，才能搭配城市的公共設施，如公園、都市規劃等等。



改造後的工業廠房，成為都市的新興區域，非假日的中午時分仍有許多用餐及參觀的人潮

◎地方性的文化組織-ARTECA

ARTECA 為法國洛林地區的文化資源中心，於 1992 年成立，2004 年轉型為公立機構，主要任務為觀察洛林地區文化活動、協助、陪伴文化項目之推動、推動與歐盟文化傳遞的文化合作發展，資金來源由中央文化及傳播部及洛林省政府資助。這個機構輔助洛林地區地方政府辦理文化活動，其類別包括文化資產、電影、戲劇等，也提供專家經驗協助，這些專家並不是協會的工作人員，會依照項目，尋求外部資源，因為有很多的文化事務，並不是單一地區，而是跨區域的性質，所以協會試圖建立文化資源交流平台，提供諮詢，並協助尋找資源，而且不是單純只做中介者的角色，而是要能達到輔導及陪伴的功能。

ARTECA 有一項工作為文化觀察，是針對洛林地區的財政及文化發展進行觀

察，為大眾提供資訊，也會開發一些服務公民的項目及均衡發展的策略。在協助地區內其他文化組織時，會訂定協議，說明目標，也努力讓申請過程格式化，方便地方政府、文化團體的申請。機構目前有 8 位長期工作人員，會根據工作項目聘請非固定的工作人員。

Relais Culture Europe 為協會組織，是因應歐盟體制下的新組織，為法國與其他歐盟國家文化的接觸連結(Cultural Contact Point)，主要是透過區域組織來落實歐盟的文化策略，也藉此了解，並與其他國家合作。協會積極與歐盟其他國家的相關組織產生聯繫，希望讓更多人了解歐盟，ARTECA 與協會之間就存在合作關係，共同推展區域的文化事務。當然在推動過程中，歐盟各個國家仍有其文化主體性的思考，容易產生爭議，因此如何在保有各國文化特色的同時，又能了解其他國家文化，並促進彼此合作，是他們很重要的任務。

四、心得與建議

- (一) 從龐畢度藝術中心梅茲分館的案例中，看到一個正在興建中的文化建設，地方政府為讓當地居民及外來遊客充分瞭解建築設計理念、材質及施工進度等，設置展示中心、出版刊物、架設專屬網站、設計海報看板等進行整體宣傳，也辦理多項兒童及青少年參與活動，希望能在開館前讓當地居民產生認同，逐步培養未來的潛在觀眾，此種從認識出發，並加強在地參與的方式值得我們學習。
- (二) 法國文化及傳播部近年將文化權力下放地方，最明顯的就是將國家重要文化設施的分館設在巴黎以外的地區，如羅浮宮、龐畢度中心等，其最重要的考量即在如何透過新的文化設施，促進該地區的發展，因此到底要設在那裏，雖然也會受到政治力的影響（如地區議員的關說），但最重

要的評選標準之一仍是地方政府的配合程度，包括經費之籌措（幾乎百分之七十五以上的經費都由地方籌措）、地方政府及周邊區域的配合、是否已有相近的設施等，而興建完成的分館，其組織亦非屬中央之附屬單位，而是由地方負擔全部的營運之責，中央僅在專業技術及展品流通上協助，這樣的做法，一來可加強地方的參與及認同感，也讓地方不要一味要求建設，卻不思考相關資源分配、軟體搭配及興建完成後的營運問題。建議中央未來在重大文化設施興建的地點選擇上，應建立更客觀評選標準，尤其將地方政府配合的基本條件（包括經費籌措、資源評估、軟體配合及營運計畫等）、中央與地方間的權利與義務等都能更明確、清楚的臚列，逐步建立專業的評估模式，也才能逐漸減少政治力的干預。

（三）這幾年不論中央與地方政府的文化單位都面臨工程執行的壓力，不單是預算執行進度的管考，最大問題在於建築及工程規劃、興建進度的掌握，因為文化設施的興建常是首長的政見，規劃過程常是急就章，加上文化單位缺乏建築與工程人員、專業不足，文化設施又有其特殊性，因此常有所託非人的慨嘆，在履約管理時程上也無法確實掌握。從移民博物館的案例中，可以瞭解法國文化及傳播部從規劃開始即透過專業團體作為中介者，協助規劃設計、預算、施工進度及品質的掌控。建議應思考如何在制度設計上讓文化單位可以透過具公信力的專業中介團體協助，來解決目前所遭遇的相關專業不足及履約管理爭議等問題。

（四）法國許多的文化機構正逐步朝向公共機構的型式，此種形式類似台灣的行政法人制度，可以給予機構更大專業發揮空間，在人員任用及經費運用上也更具彈性，法國沒有制定所謂公共機構的專法，而是依據不同館所的特性擬訂單獨的法令。而台灣的行政法人制度的推動，目前僅有國立中正文化中心一個案例，其他曾經試圖以行政法人方式成立的機構，如國家文學館，都因為行政法人法未能三讀通過而遭到擱置或政策轉

向，仍以行政機關方式處理。台灣目前有許多規劃或興建中的國家及地方大型文化設施，如台中大都會歌劇院、衛武營藝術中心、蘭陽博物館等，其未來的組織形態究係公有、抑或 OT，或者可以重新思考以行政法人推動的可能性都宜有更多的討論，並及早定案，讓營運團隊適時參與其中。