

# 文化部及所屬各機關出國報告

(出國類別：考察)

## 「趨勢計畫」赴法研習報告

- 中央與地方分權的文化治理手段 (行政法人、多重協定與標籤認定)

服務機關：文化部

姓名職稱：簡任視察張歆宜

派赴國家：法國

出國期間：2015年11月2日至11月9日

報告日期：2016年1月23日

## 目錄

摘要 .....	2
壹、前言 .....	3
一、法國文化的政策原則與現今組織概況 .....	<b>4</b>
（一）法國的文化政策原則 .....	4
（二）法國文化部的組織 .....	4
二、本部現況分析 .....	<b>6</b>
貳、行程安排及參訪議題 .....	7
參、具體成果 .....	10
一、法國的「中央與地方分權」文化治理基本架構 .....	<b>10</b>
（一）國家級公共機構（EPN）的任務 .....	11
（二）地區文化事務部（DRAC）的任務 .....	13
（三）文化合作公共機構（EPCC）的任務 .....	14
二、文化治理手段：標籤的認定與多重協定 .....	<b>16</b>
（一）法國博物館（musée de France） .....	<b>18</b>
（二）國家舞台（Les scènes nationales） .....	<b>18</b>
肆、政策建議事項 .....	20

## 摘要

本次出國考察是由本部與法國文化部、法國在台協會合作辦理「趨勢計畫」甄選臺灣藝文行政人才赴法研習。主要目的為了解法國文化部如何透過政策，達成中央與地方的合作，並確保藝術專業的執行與藝術場館長遠發展。透過了解法國文化治理的方式，提供本部未來政策施行參考。

此次透過參訪文化部藝術創造司了解法國文化部藝術創造整體發展的脈絡、組織當今狀況。前往法國博物館服務部門、文化部的地方文化事務部門與法律事務服務部門，達成初步了解文化部如何透過行政法人的彈性自主、國家認證、與地方合作協助等政策達成中央政策確實落實於地方並執行。

除了政策部門外，拜訪實際執行單位，如屬於國家行政法人的「國家藝術造型中心」(Centre national des arts plastiques)與國家流行音樂中心(Centre National du Jazz et de la Variété, CNV)，了解中央的行政法人中分別設屬無商業性質的行政法人(EPA)與結合商業聯合發展的法人機構(EPIC)的差異性。Crétre 國家編舞中心(Centre Chorégraphique National de Crétre)則屬於中央與地方合作的法人機構(為EPCC)，了解中央如何透過協定與地方直接合作。

除了中央機構外，也參訪巴黎市政府的「巴黎市立現代美術館」，此為巴黎市的一法人多館所的行政法人，以及「白晝之夜」策劃單位，它則屬於地方市政文化計畫，設有獨立的藝術總監，負責整體策畫，其所有的預算都來自巴黎市政府。並特地前往法國南特拜訪南特旅遊文化局，此機構無來自中央的經費，整體是以藝術為主軸，統合南特市整體資源，發展南特藝術節與生態的文化政策。並拜訪直屬文化部區域的地方文化事務部，該單位與羅亞爾河區地方的政治與藝術經營進行合作，(例如 LU 當代藝術中心，以及尚未被文化部認證的 Grand T 劇院)進行知識上的協助，督導取得中央資源的機構以落實文化政策。藉由各類機構的訪視，通盤了解法國在整體的文化政策與文化目標如何達成執行，並確保文化事務執行的品質。

**關鍵字：**文化治理、行政法人 (EPN)、國家標籤認證、文化合作公共機構 (EPCC)、各地文化業務司 (DRAC)、多重協定

## 壹、前言

本國文化部於 2012 年配合中央政府組織改造的啟動，並於同年 5 月 20 日改制為文化部。文化部組織改制至今已經 5 年，已逐漸突破過往偏狹的文化建設施政概念，打破傳統以個別業務或載體設置司處的作法，以彈性、跨界、資源整合及合作之角度進行規劃，協助民間社會與產業資源的整合。

文化部目前設有七個業務司，5 個輔助單位，1 個任務編組與 19 個附屬機關，負責臺灣的文化政策與文化範疇，與分配文化資源至地方政府，以落實國家的文化政策。在 2012 年時，成立文化部之第一個行政法人體制的國家表演藝術中心，由文化部作為監督機關，給予預算支持，希望以彈性、自主與政府保持一臂之距的行政運作，達成藝術的獨立性與專業治理。

然而，在民主化歷程尚未成熟的臺灣，臺灣的文化治理要如何全面開展？文化部又如何從補貼團隊的角色，擴展扮演其他角色？以確保文化機構或發展不會因潮流變化或政黨輪替而影響到藝術發展的基本使命一個國家要如何全面文化化，與文化政策如何精準落實，拓展到地方執行，以及讓臺灣的藝術創作、表現與發展得到全然的自由，行政與政治上能充分尊重文化專業社群，並讓社群的專業能力不斷提升，讓所有的藝術也能形成所謂的產業生態系。

觀察法國的體制，法國傳統是上一個中央集權的國家，過去曾經因為過度發展大巴黎地區的文化，形成強烈的城鄉差距。因此，在 1980 年代開始展開去中央化，展開一連串的行政變革，導入不同的文化治理模式，這些治理模式都可以提供給台灣做為政策施行的參考。

## 一、法國文化的政策原則與現今組織概況

### (一) 法國的文化政策原則

法國以悠久卓越的文化引以為傲，中央與地方政府每年都投入大量文化預算，例如文化資產保存、藝術創造，學術研究、典藏與行政管理等各式各樣工作，發展法國的整體文化，引領藝術走向。

透過法國文化部藝術創造司所提供資料，回顧法國的文化政策演變歷史，1959 年，第五共和的第一個政府開始設立文化部，但政府設置文化機構或推動文化政策卻已經有長遠的歷史。例如在 1946 年，法國「憲法」明訂「國家應保障兒童與成人接觸教育、職業培訓與文化的平等機會」。另外在 1959 年針對文化公共性也做出明確的原則：(1) 保護及發揚建築和藝術資產；(2) 鼓勵任何形式的創作，捍衛其多樣性；(3) 確保傳播與文化民主化（藝術教育）：如：縮減群眾與作品的距離，使最大多數的法國人接觸法國及人類最偉大的作品。至 1998 年的「公共服務憲章」，明訂了國家需對於表演藝術，負起藝術責任、社會責任與專業責任。

法國文化部的文化政策，演變至 21 世紀的今日，可沿著四個政策脈絡發展，其一為捍衛創作的多元文化，其二為文化與藝術教育的平等機會，其三為文化政策權力的下放，其四為因應整個科技的轉變，發展出知識產權與藝術產權的政策。其中這些政策的落實，則循著跨部會、跨領域與合約協定，逐漸落實文化民主化的觀念。

### (二) 法國文化部的組織

法國文化部曾經歷經多次行政組織改變，以跨領域的思維，統整藝術資源，不斷的改變組織狀況。從 2007 年 12 月開始精簡司處，至 2010 年 1 月完成目前的架構，主要分成 4 個部門：秘書處、文化資產司、藝術創造司、媒體暨文化產業司。

秘書處 (Secrétariat général)：協助部長處理部務，負責人事、財務、總務、法律與國際事務，支援各司處及所轄機構，協調文化政策，研究創新；文化資產司 (Direction générale des patrimoines)：主管建築、檔案、博物館、古蹟及考古；藝術創造司 (Direction générale de la création

artistique)：主管表演藝術（音樂、舞蹈、戲劇）、造形藝術；媒體暨文化產業司 (Direction générale des médias et des industries culturelles)：主管媒體、廣告業、網路、唱片業、圖書與閱讀。除了這 4 個部門以外，還有一個法語暨法國語言處 (Délégation générale à la langue française et aux langues de France)，負責語言的傳播、使用與充實（詳如圖一）。



圖一：文化部組織分工圖

此外，尚有文化部區域文化事務辦公室 (D.R.A.C.)，DRAC 直屬於文化部，André Malraux 於 1969 年成立了最早的三個 DRAC，直至 1977 完全制度化，於全國的所有區域遍設，直至今日共有 26 處的 DRAC。DRAC 的主要工作為區域政府及其轄屬的省市及文化機構密切合作推廣地方文化建設，有利國家文化政策的推廣與落實。另也有 80 個中央的行政法人機構，由文化部督導，此 80 個機構，設有藝術總監協助專業行政與管理，負責專業的走向與提供訊息作為文化部政策修訂。

## 二、本部現況分析

本國文化部配合中央政府組織改造的啟動，並於 2012 年 5 月 20 日改制為文化部，至今，文化部持續面對文化政策修正，同時進行組織修正。

除此之外，文化部已經於 2014 年設立第一個一法人多館所的國家表演藝術中心，朝向彈性、專業與自主與配合公共任務的行政組織，轄下三場館，分別設立藝術總監，希望透過藝術總監的專業帶領臺灣不同藝術的走向。

另回顧臺灣這幾十年來的演變，臺灣於各地廣設文化設施，但多停留在一般的表演場地、文化館，僅有社教功能的活動中心，缺乏真正專業的各類型的藝文中心、影像中心、資料館與博物館，也無開展更多的政策功能展現。為了讓臺灣的藝術與文化整體升級，未來將朝向專業主導，例如活化專業藝文場館，導入藝術總監等專業治理體系，深耕廣被藝術環境，並縮減資源落差，以達成帶動地方文化特色及藝術深耕在地的政策目標。此外，由於資源競爭後，各地無法均勻分配，中央與地方如何進行合作關係，讓資源不斷的整合與分配，將會是未來政策的挑戰。

## 貳、行程安排及參訪議題

日期	當地時間	行程名稱	會晤對象/職稱	參訪議題及內容
11/2 (三)	1030	文化部藝術創作司 (Direction générale de la création artistique)	歐洲與國際關係組長/Frédéric MOREAU	法國藝術政策與藝術中心(如音樂、舞蹈、劇院、視覺藝術等)的運作與目前所關注的議題
	1700	文化部法國博物館服務單位 (Service des musées de France)	Blandine Chavanne/博物館政策副主任	瞭解法國中央行政法人的博物館與美術館政策以及協助地方博物館發展的政策
11/3 (四)	0915-1100	文化部地方活動事務部門 (Département de l'action territoriale)	Mrs Isabelle Pétilion-Boisselier /文化部地方活動事務部主任	了解文化部的此部門如何負責中央與地方的溝通，以及協助地方分權與區域文化事務部門執行中央政策。
	1100-1230	巴黎市立現代美術館 (Musée d' Art Moderne de la Ville de Paris)	Mrs Anne-Sophie de Gasquet/巴黎市立現代美術館秘書長	了解巴黎市政府之一法人 14 各館所董事會組成與運作方式。
	1500	「白晝之夜」(巴黎市文化局之專案任務) Responsable de la Mission Nuit Blanche Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris	Mr Emmanuel Daydé/巴黎市文化局特任「白晝之夜」藝術總監	白晝之夜為巴黎市推廣當代藝術計畫，特別編製的藝術專案工作。透過此拜訪，瞭解巴黎市對於特別藝術任務的預算來源、特任組織編制與執行方式。
	1700	國家藝術造型中心 (Centre National des Arts Plastiques)	Mrs Carole Spada/秘書長	了解中央行政法人機構，與此機構如何執行協助藝術家創作與收藏。
11/4	1000	文化部法律事務室	Mr Alban de	瞭解法國如何制定行政法人與

(五)		(Service des affaires juridiques)	Nervaux/主任 Marie-Sabine Maréchal/國際事務亞洲法律專員	章程制定方式，以及如何將法律落實到地方
	1500	Créteil 國家編舞中心 (Cité de la BD Heritage library)	Valérie Lafont/藝術總監特助	瞭解此機構如何以國家認證後，做為編舞為創作中心，協助國家的藝術創作、培育人才與地方合作。
11/5 (六)	--	自由參訪 國家電影中心、巴黎愛樂廳		
11/6 (日)	--	搭乘 TGV 前往南特，參訪機械島與 Bretagne 城堡文化資產		
11/7 (一)	1000-1130	南特旅遊文化局 (Le Voyage à Nantes)	Mr. Jean Blaise/南特旅遊文化局局長	瞭解地區性的機構如何透過地方財政 (南特與南特大都會) 與制度，執行與藝術為主的文化旅遊政策。
	1130-1300	南特博物館 (Museum of Nantes)	Mr Philippe Guillet/博物館館長	瞭解屬於南特大都會區的地方行政法人博物館運作方式。
	1500	le Lieu Unique 當代藝術中心 (le Lieu Unique)	Patrick Gyger/當代藝術中心藝術總監	瞭解地方場館被國家認證為「國家舞台」的運作方式，以及如何與當地合作。
	1630	地區的地方文化事務部 (Direction régionale des affaires culturelles)	Mr. Louis Bergès/地區 (南特) 地方文化事務部主任	了解地區事務部如何以熟悉地方狀況適地執行文化部政策，並與地方的政治與藝術經營進行合作，可進行知識上的協助，督導取得中央資源的機構以落實文化政策。
	0900	Grand T 劇院	Catherine	了解 Grand T 劇作作為一個文化

11/8 (二)		( le Grand T )	Blondeau /劇院總監	合作公共機構 (EPCC)，如何透過羅亞爾河省與南特區的地方政府預算合作與中央部分，達成協助當地藝術創作者、藝術教育與推廣的效用
	1200	搭乘 TGV 返回巴黎		
	1500	文化部國際事務室 ( department of international affairs, Ministry of culture )	Mr François Laurent/主任	負責國際接待，了解此次安排的活動的談話。
	1700	國家流行音樂中心 ( Centre National du Jazz et de la Variété )	Mr Philippe Nicolas/總監	了解 CNV 作為行政法人的 EPIC，如何透過娛樂稅管理與資助企業、音樂節等方式支持現代音樂和各種現場表演，與擴展音樂創作。
11/9 (三)	上午	搭機返臺		
11/10 (四)	上午	抵桃園機場		

## 參、具體成果

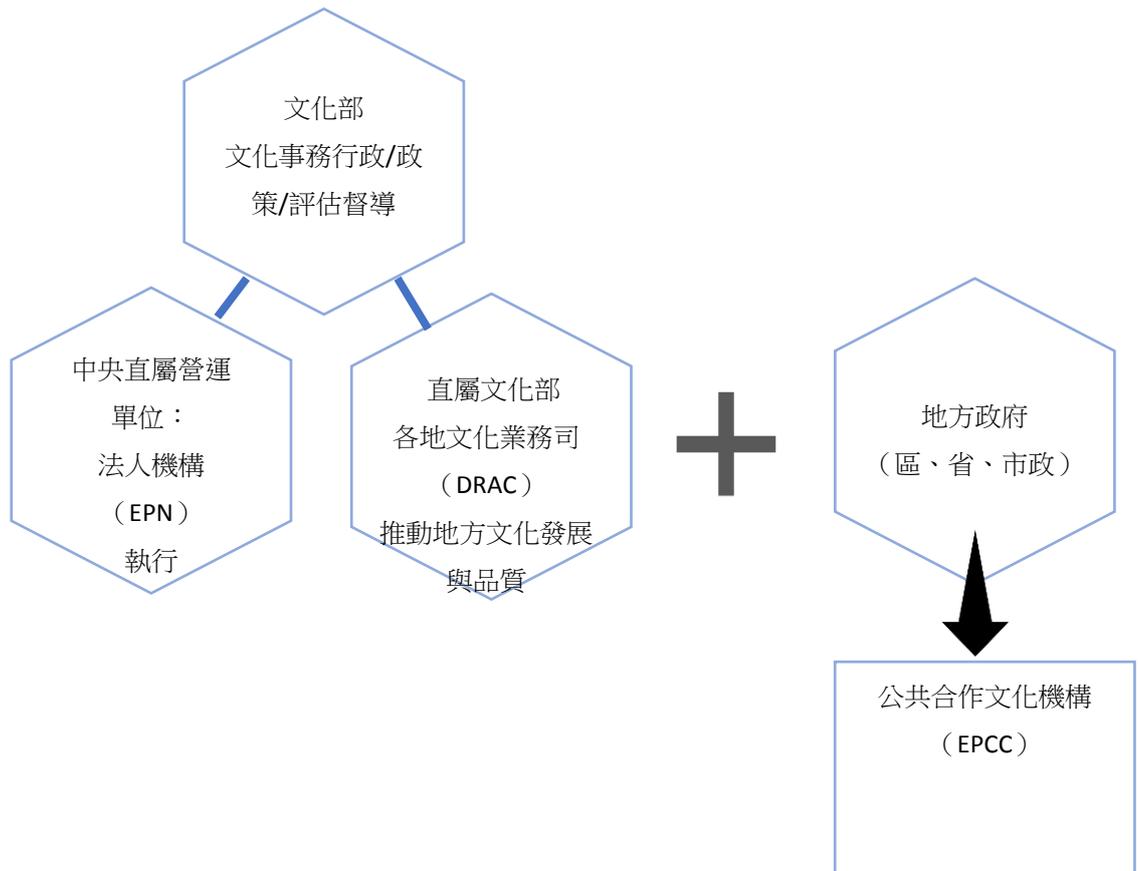
為了解法國文化部如何透過政策，達成中央與地方的合作，並確保藝術專業的執行與藝術場館長遠發展，故此次安排法國參訪，考察的機構類型相當多元且複雜，故具體成果非按參訪時間順序敘述，而是以法國文化部從中央到地方分權與如何協助的概念進行論述，較能建立參訪情形及成果。

### 一、法國的「中央與地方分權」文化治理基本架構

此次參訪法國，觀察法國在文化政策的推動，政府不僅只是扮演增加文化硬體設施與出錢補助的角色，政府也在整體環境、藝術創作的專業協助，與地方發展透過不同政策進行文化治理，促進文化平等權與文化深根。

在法國，文化部做為制訂政策的機關，系統化的建置文化機構，除了設立中央管理或監督的國立機構（各類行政法人，EPN），並於 2002 設置法令，讓地方依法有據的成立行政法人，能為地方或是中央與地方共同經營的「文化合作公共機構」（EPCC），以及各種不同協會，協助讓法國文化事業制度化與人員專業化。其行政與執行分工如圖（二）：

EPN 為文化部直接監督的文化機構與文化部內的行政單位地區文化事務活動部（DRAC）為彼此互補的角色。EPN 具有專業、彈性、自主及需負擔公共任務的特性，DRAC 則是具有深入地區並熟識地方協會、與了解地方組織脈絡的特性，透過這兩者的合作達成對地方的文化事物與政策開展與協助。



### (一) 國家級公共機構 (EPN) 的任務

國家級的公共機構，採用 EPN 管理方式，至 2016 年，已經有 80 所 EPN，佔用超過 40% 文化部的預算，可知 EPN 在文化部文化政策執行上扮演重要的角色。在國家級的 EPN 中又分為以行政法人為主的 EPA，沒有商業競爭的，例如巴黎歌劇院、法蘭西學院，以及結合商業聯合發展的法人機構的 EPIC，例如流行音樂中心 (CNV)、國立聯合博物館 (RMIN)。這 80 個公共機構的首長，則透過公開遴選，參與遴選人員需提出 3 – 5 年計畫，由審查委員審查，提出 4 位名單後，由文化部部長直接任用之。

EPN 的組織特徵：

1. 具有法人身分，法律上不再是中央政府的一部分，是獨立自主的公共服務機構，由董事會監督。
2. 依據公法的特定專業需求原則制定個別組織法律，例如博物館法等。

3. 享有行政與財務自主權，彈性簡化行政手續，以及靈活的管理人力資源，增加專業知識技能的人力。
4. 受事業主管機構監督，某部分而預算的管理會受到主管機關、董事會與公共機關首長的檢查，相對更嚴格。

依前述，EPN 分為 EPA 與 EPIC，主要的差異性為，EPA 需要依照中央預算編列原則，自行編列預算，收入受到限制，強調公共性政策的施行；EPIC 則為使用年度收支預估進行財務管控，收入為估計性。此外，EPIC 在面對監督及核查制度是可事後再向監督機關報備。

例如，此次參訪的國家藝術造型中心（Centre national des arts plastiques，CNAP）為法國 1982 年成立，直屬於中央文化部監督的公共機構（EPA），預算來自文化部每年約 1000 萬歐元，與表演藝術的補助預算維持為 7：1 的比例。

CNAP 主要使命為支持與促進視覺藝術的創作，在目標行動上，特別是著重在當代藝術的收購作品，以及進行研究與典藏工作，提供藝術家與畫廊的協（特別是初次展覽）與專業人員實施培訓計畫，並管理國家當代藝術基金會，透過此基金會提供藝術家或畫廊等貸款等促成經濟與藝術的交集。

國家藝術造型中心的主要工作內容為：（1）委託創作，支持實驗性藝術家，利於藝術創新，並確保當代藝術的多樣性；（2）提供津貼與研究獎學金於藝術家的研究、畫廊、出版商、藝術修復者和評論，以保持藝術發展；（3）為專業人士和藝術家提供專業的知識與工藝技術，以及版權，稅收，法國的社會保障等信息；（4）協助博物館，學校，藝術中心和基金會等私人組織文化合作夥伴和機構聯絡；（5）提供全球免費的借展服務、共同策劃展覽，例如威尼斯雙年展的合作；（6）透過教育傳播當代藝術。其中，為了推廣當代藝術，所購入或委託創作

的作品，儘量的推出於各地博物館、美術館等展覽，為每 5 年一輪，而借展單位，僅需負擔作品保險費、運輸包裝費與作品維護與修復費用。

此外，CNAP 雖有政府代表、藝術家、學術人士與專業人士所組成的董事會監督，組織為彈性自主，但因為又屬於中央直接監督的公共機構，故相關營運計畫也需要配合國家的文化政策進行修改營運目標。此外，因為需負擔公共任務，也必須與各區建立夥伴關係，透過文化事務部門（DARC）進行與地方的對話，例如地方提出需求，則由 CNAP 籌備研究後，擬出相關對應清單後，由 DRAC 提供藝術顧問進行專業藝術陪伴，此外，也會透過 DRAC 進行區域的當代藝術投資。

## （二）地區文化事務部（DRAC）的任務

地區文化事務部（DRAC）為文化部機關的編制組織，除了文化部有一窗口外，分設於地方各區，共有 26 個代表機構。每一區的 DRAC 設有主任與副主任各一人，由文化部直接派派任，每 3 年輪調一次，最長任期為 5 年，員工也包含不同文化工作的專業顧問或督導員（例如：例如：表演藝術、視覺、文資修復……），專業督導員透過委員會與專業職業公會認可選拔，整個 DRAC 體系約有 2400 人。主要工作為中央與地方文化單位的聯繫窗口，協助中央了解各區狀況（EX：人數、設施、年齡…），並負責審查地方政府及文化機構提出的文化計畫與分配中央政府下撥給地方的文化預算，並且需提供地方文化發展方向諮詢（例如：文化職業、藝術、文資專業的協助）建議，以及協助計畫審查，落實執行中央政策；DRAC 亦可整合各級不同地方政府提出之計畫和中央協商簽署各項文化契約或發展協定，這些工作有利國家文化政策的推廣與落實。

例如，前往座落於南特市負責羅亞爾河大區（Pays-de-la-Loire）的 DRAC，此部門負責羅亞爾河大區的 5 個省區與其他大都會的合作關係，以及中央計畫執行與地方的文化計畫協調。在法人如國家書籍中心（CNL）、國家電影

中心（CNC）……等中央法人的計畫若要落實，則由法人與 DRAC 分別協助，DARC 協助預算補貼，其補貼範圍則為被給予「標籤」的單位<sup>1</sup>。例如國家流行音樂中心（CNV）將推動「今日音樂家」的計畫在羅亞爾河區進行，除了國家流行音樂中心會提供專業協助與專案預算外，羅亞爾河區的 DRAC 也會有預費補貼，DRAC 將補貼經費給予團隊或機構，讓此計畫進行。

DRAC 也必須對於地方的文化機構進行審核，建立與與地區的機構合作，為合約性質的關係，例如協定與地方協會、公立機構、市區政府與地區行政法人（EPCC），除了協助經費支持，DRAC 也要負責不同專業的協助，例如在文化遺產保護，中央明令的政策，將透過法人與 DRAC 執行，當地方提出修復困難或技術需求時，DRAC 經過研究評估後，則需要協助提供組成技術委員會或增加預算協助。換言之，文化部的整體文化政策，在組織落實上強調與地方分權的整體分工。

### （三）文化合作公共機構（EPCC）的任務

在法國，各類的文化機構角色相當多元，為了讓中央政策能夠落實地方，地方也能夠有彈性自主的公共機構推展文化，於 2002 年，通過設置「文化合作公共機構」法令，此法令地方政府提供設立法人身份的法律依據。

文化合作公共機構的組成，大約有兩類，一類為「跨地域」的文化機構，例如大型戲劇或舞蹈機構由中央直接監督，或者是由中央與數個地方政府共同管理，又或者由數個地方政府共同經營管理，通常為 3 年的協定，已確保維持經費穩定。另外一類為在地性的文化機構，仰賴於地方政府支持的文化機構。

---

<sup>1</sup> 有關於「標籤」將於後面談到。

## 1. 羅浮宮朗斯 (LENS) 分館

羅浮宮著名的朗斯 (LENS) 分館，屬於中央與地方合作的公共機構營運模式。羅浮宮雖為國家級的公共機構，但主要的朗斯分館為運轉方式為中央與地方合作的 EPCC，分館的資源分配邏輯，由羅浮宮負責展品，也就是說此分館不用負擔藏品的研究與典藏，但直接享用國家中央的資源，分館的整體營運費用則來自於地方自籌。

## 2. Le Grand 劇院

Le Grand 劇院位於南特市郊區的複合型劇院，因為並無取得國家的標籤，例如國家舞台，故無法取得中央大多數的直接資源，其營運方式為數個地方政府合作的 EPCC，費用來自不同省區。經費來源來自大西洋羅亞爾河大區，的不同省區，故營運就必須對於不同省區負責。此劇院的工作內容配合文化整體政策，藝術社會性的建立，故對文化教育培育與協助貧童等項目進行多項活動策劃，以建立公民的劇院為目標。

Le Grand 劇院在文化教育培育中，透過在不同劇院給予 12-13 歲的國中生教導培訓，以同一批學生與教師，連續 2 年，每次兩天的培訓，專業的藝術引導課程由劇院進行，其交通費由學校支應，費用則是由學校代替支付每位學生 6 歐元的費用，學校教師則為免費。另外，再由其他會員會用中，收取一筆教育基金，強調「互助團結」，援助貧窮機構，參與藝術教育體驗。

除了利用同階層的擴展藝術教育外，也會以「混合不同階層」的方式推展藝術教育。例如，認識馬戲，透過每週六上午的工作坊或親子工作室，請藝術家來講解該類表演藝術，邀請對象為一般家庭，也會有弱勢或殘疾家庭，透過不同的互動，讓殘疾、一般孩子、成人一起參與，彼此理解。更為重要的，也會舉行相關的表演，讓孩子參觀前台與幕後工作，例如馬戲，也會提供孩子與大人瞭解如何訓練馬與排採工作的進行。

這些的演出，也同時必須兼顧與不同藝術家合作，培養成熟作品，以及照顧新銳，以協助當地的創作者，也會透過整個國際合作，帶動創作的能量。

### 3. 南特旅遊文化機構（Le Vogage a Nates）

南特旅遊文化機構，為南特市結合文化與旅遊規劃的文化公共機構，此機構的主要策略為「也在南特旅遊」計畫開展。機構的主要經費來自於南特大都會補助，利用民間與企業運作的 EPCC。此機構可以利用南特市的相關附屬機關進行合作，例如當代藝術中心，古蹟城堡等等。過去，此機構也會配合中央政策，推行當代藝術，進行當代公共藝術的大型作品製作，取得中央補助。此機構的另一特點，南特市的各類附屬文化機關也有自己的藝術總監，但若要參加南特的旅遊文化機構規劃的系列政策，則需要此機審查是否符合整體策略與協調其風格。

## 二、 文化治理手段：標籤的認定與多重協定

在法國的文化政策推展，除了利用 EPN 是直接由中央與國家級公共機構的績效合約協定，與 EPCC 的法人制度外，在中央與地方分權合作，以及跨地域的多層次的關係，皆透過多層次的合作協定，也透過此協定，減緩政治的干預。而中央在對於地方預算協助中，也透過不同「標籤」的認定，得到標籤認定的單位，才能獲得中央的預算補助，進行合作。

例如，法國在視覺藝術與表演藝術的中央與地方所組成文化機構合作中，共有 360 個文化機構，這些機構分別獲得國家標籤的認定，認定的機構皆屬文化部管轄，其運作特色，需與當地政府合作，其合作協定內容與計畫，會有地方或是 DRAC 的督導員協助提出，主要為中央協助，平衡地方發展。

這些 360 個組織分別為提供藝術家創作、與藝術家或團隊展演場地、網絡支援與專業協助，包含有 38 座國家戲劇中心、19 個國家編舞中心、12 個國家馬戲中心、9 個國家街頭藝術中心、72 個國家舞台場館、12 個國家編舞發展中心、13 個區域歌劇院、19 個全職樂團、6 個國家音樂創作中心、87 個電子和當代音樂中心、23 個當代藝術區域基金與 50 個當代藝術中心



在法國，文化部所設定的「標籤系統」，主要設定地方文化機構願意遵守政策主軸，並且為民眾提供「品質」的服務，所以當地方的各類文化機構提出申請，等同於受到政府的認證與肯定，故許多文化機構都想獲得「國家的標籤」，透過這樣的機制，文化部的角色也能輕易落實在地方機構上。

法國對於不同文化藝術（歷史古蹟、博物館、劇院、圖書館等）有不同的標籤認定例如：法國博物館（*musée de France*）、國家舞台（*Les scènes nationales*）。凡屬公法人或非營利組織（私法人），均可申請標籤；申請單位，須遵守政策主軸，並由文化部認定（通常由 DARC 負責審查各項計畫）。標籤系統的主要任務為民眾提供品質保證，讓民眾感受到受到認定場館的藝術專業水準與一般場館的差異；也明定不同標籤的任務工作，並釐清中央與地方的責任分配（例如：中央負責專業協助與諮詢，以及部分補助，經費多由地方負責）。

### (一) 法國博物館 (musée de France)

「法國博物館」標籤是可授給中央直屬博物館、其他法人或者私人博物館。其主要任務為對典藏品的保存、修復、研究與充實；並將典藏品開放給最大數的民眾參觀，具有文化全民化的使命；辦理教育與展覽，落實文化平權；推動知識與研究的進步，研究成果的傳遞。其中標籤的授予，透過文化部所組成的委員會意見後給予。

### (二) 國家舞台 (Les scènes nationales)

「國家舞台」標籤認定後是由中央與地方支持的複合場所，基本的組織協定為專業的表演藝術組織、設備齊全的空間、具體的藝術與文化項目的場館，是由一個自主的總監能自由在藝術上選擇的領導，在場館經營的相關領域須有一個專業團隊伴隨，並且能夠策畫駐村與大眾性的專題焦點。當地方場館獲得「國家舞台」標籤，則會有中央與地方、中央與場館的協定，其中藝術總監的聘用，會透過公開甄選後，由 DARK 與地方一起討論後，再由文化部指派。派任的藝術總監則需要提出 3-4 年的藝術項目，並願意提供共製資金、策畫節目，亮點的專題與節慶與提供提供藝術家或藝術團隊，2-3 季的常駐，協助藝術家創作。

例如，位於南特市的 Lieu Unique (LU) 當代藝術中心，是屬於非劇院形式的表演策劃，並專注於當代藝術的推廣。此藝術中心的營運模式為 EPCC，並獲得「國家舞台」標籤，其藝術中心的計畫需符合國家政策的目的，推廣當代藝術、提供藝術家創作空間、展演平台空間與策劃共製節目。此機構受 DRAC 事務員督導，預算則 25% 來自中央，75% 來自地方自籌率（例如大區、省與市）。因為為屬於多個地方政府與中央合力經營的模式，故董事會組成中央代表、市政代表、大區代表、10 個專業人士(藝術家、畫廊經營者、贊助者……等)。

Lieu Unique(LU)當代藝術中心活動規劃，主要的藝術推廣為免費活動，但在經營大型活動與大廳(咖啡廳)使用需付費，並且創造許多商業性質空

間—例如：BAR、餐廳、SPA、兒童園地等，藝術總監透過與商業性活動的協議，例如若盈餘超過比例，需轉化給 LU，或者持續在商業性空間的推廣當代音樂，例如鼓勵不播廣播，讓樂團演出，讓消費族群聽到當代音樂。此外，每年也策劃 300 多場活動，例如藝術家講座、視覺、哲學活動，推廣藝術知識。

又例如，中央與地方共同支持的 Créteil 國家編舞中心（Centre Chorégraphique National de Créteil），是屬於 19 個國家編舞中心之一，每一個編舞中心所主導的舞蹈類型不同。法國的編舞中心，主要的目標設定為支持創作、藝術家的職業化與大眾推廣。此編舞中心，為發展「嘻哈」為主的舞蹈，並與當地合作，預算組成為取自中央 25%，其中透過地方(區、省)與演出費用獲得 75%的自籌，是屬於取得公共資源較少的中心。

此中心，由藝術總監，並有 1-2 位編舞家各自領導編舞，藝術總監任期最多 10 年，公開甄選。有一個專業的團隊，11 位行政人員，舞者與技術人員為 160 位(非常設型)的專業人員。Créteil 編舞中心每 2-3 年準備一個新製作，以支持創作，通常於 3 年前須開始研究與前製作準備，並開始與合作單位洽談。公開甄選，提供空間與駐村，與獨立的舞團合作，預算則由中央與編舞中心給予資助，並提供專家協助，以協助品質良好的創作。

## 肆、政策建議事項

觀察法國文化部透過不同的政策，去達成中央與地方的合作，並確保藝術專業的執行與藝術場館長遠發展。例如，中央透過聯合各地政府共同制定協定，關文化資產保存、文化傳播及促進創作的法令，以及共同研擬文化政策大方向。此外，中央也扮演了地方政府專業諮詢角色，透過不同的文化機構，例如行政法人以及地方法人，提供了圖書、文獻、古蹟保存、文化設施安全規定，表演藝術、場管發展等龐大專業人力協助規範。此外中央建立各類文化施政評鑑制度與認證，考核文化施政成效及調整方向，因應整體文化建設愈多元投入，愈自由化，愈需要有公信力的機構來評鑑成效。

對於臺灣的文化現況，我們所面臨的文化產業越來越多元與複雜，在於目前政府機構的行政人力上，已經無法支應產業的複雜性，因此在於長期而言，建議如下：

- (一) 推展各類文化機構的行政法人化，強調專業與自主，非自籌率的過度推展：透過行政法人，需負擔公共任務，又具行政與財務自主權，彈性簡化行政手續，並且靈活的管理人力資源，增加專業知識技能的人力。
- (二) 設定具有公信力的機構或標籤：我們現行的政策已經興建不同場館，不僅是國家興建，地方也大量興建不同文化機構，甚至也有民間力量的投入。但隨著興建的機構越多，彼此的資源競爭越強。國家若可以設定具有公信力的機構或標籤，才進而進行資源分配，也有其公平性，並且能導入專業的協助。也透過標籤，讓地方場館或民間單位一起往上成長。
- (三) 地區文化事務單位成立與多重協定的文化合約：透過區域治理的概念，可建立建立中央與地方合作，跨縣市合作或中央與多縣市合作的依據，設定多重協定的文化計畫契約，以領導臺灣整體文化政策。

此外也可以透過 DRAC 組織設立的可能規劃，協助中央與地方的溝通，以確實落實文化政策。

(四) 藝術總監制的導入：回顧臺灣這幾十年於各地廣設文化設施，但還停留在一般的表演場地、文化館，僅有社教功能的活動中心，缺乏真正專業的各類型的藝文中心、影像中心、資料館與博物館。為了讓臺灣的藝術與文化整體升級，將可朝向專業主導，例如活化專業藝文場館，導入藝術總監的專業治理體系，並透過中央協助，以達成帶動地方文化特色及藝術深耕在地的政策目標。