

Contrat de performance entre l'Inrap et l'État

2011 - 2013

Contrat de performance entre l'Inrap et l'État 2011 - 2013

Sommaire

	Introduction	3
Chapitre 1.	Présentation de l'établissement	5
1.1	La genèse de l'Inrap et les réformes successives	6
1.1.1	La genèse de l'Inrap et la mise en place du cadre juridique de l'archéologie préventive	6
1.1.2	Les réformes successives du régime mis en place en 2001 et les conséquences sur l'Inrap	7
1.2	Les missions et l'organisation de l'institut	7
1.2.1	Les missions de l'institut et leur déclinaison	7
1.2.2	La définition de son organisation pour l'exercice de ses missions	9
1.3	Les principes relatifs au financement de l'archéologie préventive et leur application à l'Inrap	10
1.4	Les principales données économiques et financières de l'Inrap	11
1.4.1	L'évolution de l'activité de l'Inrap	11
1.4.2	La ventilation des dépenses, des recettes et du résultat par activités	12
1.4.3	L'évolution des effectifs et de la masse salariale par activité	15
Chapitre 2	Diagnostic	17
2.1	Le volet « métier » du diagnostic	18
2.1.1	L'Inrap et son environnement	18
2.1.2	L'Inrap et ses missions en 2010	24
2.1.3	Atouts, faiblesses, opportunités et facteurs-clefs de succès dans l'accomplissement des missions de l'Inrap	25
2.2	Volet financier du diagnostic	29
2.2.1	Secteur non lucratif	31
2.2.2	Secteur lucratif	33
2.3	Volet RH du diagnostic	33
Chapitre 3	Objectifs stratégiques	35
Axe 1	Améliorer la capacité de l'Inrap à répondre aux prescriptions de l'État, en demeurant la référence en termes scientifiques et techniques	36
1.1	Renforcer la capacité à répondre aux prescriptions de diagnostics	37
1.2	Maintenir un équilibre entre diagnostics et fouilles tout en consolidant la position concurrentielle de l'Inrap	39
Axe 2	Améliorer la réactivité et la compétitivité de l'Inrap ainsi que la qualité de service offerte aux aménageurs	42
2.1	Améliorer la qualité de service offerte aux aménageurs	43
2.2	Améliorer les délais d'intervention	46
2.3	Assurer la préservation de l'équilibre économique des opérations archéologiques	47
Axe 3	Développer l'exploitation scientifique des résultats tout en accélérant leur mise à disposition de la communauté scientifique	49
3.1	Mettre à disposition de la communauté scientifique nationale et internationale les résultats des opérations de fouille	50
3.2	Accroître la contribution de l'Inrap dans l'acquisition de la connaissance archéologique ainsi que son rayonnement scientifique	52

3.3	Approfondir les partenariats en matière d'exploitation scientifique des résultats et de formation et développer les financements externes	54
Axe 4	Consolider la politique de valorisation en direction des publics en renforçant les partenariats et en développant les ressources de mécénat	56
4.1	Approfondir la politique de diffusion culturelle en s'appuyant sur les supports adaptés et l'ensemble des parties prenantes	57
4.2	Contribuer à la politique de démocratisation culturelle de l'État	58
4.3	Renforcer les partenariats avec les institutions culturelles, développer le mécénat et consolider la notoriété et l'image de l'Inrap	59
Axe 5	Parachever la construction de l'Inrap tout en renforçant sa performance financière, économique et sociale	62
5.1	Adapter l'organisation de l'institut à ses nouveaux enjeux et poser les fondamentaux d'une politique de ressources humaines moderne et performante	63
5.2	Renouer avec l'équilibre budgétaire et apurer la situation financière	66
5.3	Mettre en place les outils de pilotage et de suivi de gestion et d'activité performants et renforcer le dialogue de gestion interne et externe	70
5.4	Poursuivre la modernisation des implantations de l'Inrap et rendre plus performante la logistique des opérations	72
Axe 6	Inscrire l'Inrap dans une démarche globale de développement durable	74
6.1	Promouvoir le « pilier environnemental » en visant une réduction significative de « l'empreinte écologique » de l'Inrap	75
6.2	Décliner le « pilier économique » au sein de l'institut en recherchant une plus grande efficacité dans ses interventions et une meilleure diffusion des enjeux de l'archéologie préventive	76
6.3	Approfondir le « pilier social » au sein de l'institut, en prenant mieux en compte les objectifs internes et externes d'équité et de cohésion sociale	78
Chapitre 4	Annexes	83
	Annexe 1 : lettre de mission du président et du directeur général	84
	Annexe 2 : chiffres clés de l'activité 2008 - 2009 - 2010	87
	Annexe 3 : ventilation des dépenses/recettes 2008 - 2009 - 2010	88
	Annexe 4 : ventilation des dépenses de personnel 2008 - 2009 - 2010	89
	Annexe 5 : matrice de synthèse des indicateurs de qualité de gestion de l'Inrap	90
Chapitre 5	Fiches indicateurs	91

Introduction

Le présent contrat de performance couvre la période 2011-2013.

Il se décompose en trois parties, la première visant à présenter les missions et les principales caractéristiques de l'Institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap), la deuxième établissant un état de la situation actuelle de l'institut et la troisième fixant les objectifs stratégiques permettant de structurer son action durant les trois années du contrat.

Il est en effet important de resituer l'Inrap dans son contexte, tout d'abord historique en rappelant sa genèse et les différentes crises qui ont marqué le début de son existence, puis son positionnement dans la politique nationale de l'archéologie, au regard notamment des missions que la loi lui a confiées et des principales données d'activité le concernant. Dans un contexte où le consentement des aménageurs à l'archéologie préventive a progressé, cet état des lieux s'attache également à établir un diagnostic mettant en évidence les forces et faiblesses de l'Inrap, les opportunités et les facteurs clés de succès de son action, ainsi que son inscription dans les politiques portées par ses ministères de tutelle et l'intérêt croissant du public pour la discipline.

À cet égard, au-delà de l'importance que l'archéologie représente dans le concert de la recherche, le public soutient de plus en plus la discipline, considérant aujourd'hui à une large majorité, au terme du sondage sollicité par l'Inrap auprès d'Ipsos en décembre 2010, qu'elles sont plutôt utiles, voire très utiles. Cette appréciation, qui vient renforcer le bien fondé de la politique scientifique et patrimoniale mise en place, donne une acuité encore plus forte aux interrogations actuelles sur les conditions de financement de l'archéologie préventive en général et de l'Inrap en particulier.

D'une manière générale, c'est en s'appuyant sur les conclusions de ce diagnostic que le présent contrat vise à fixer à l'institut une feuille de route triennale, de nature à répondre aux principaux défis actuels et à venir.

Dès lors et dans le cadre des orientations fixées par la lettre de mission adressée par les ministres de tutelle aux dirigeants de l'institut le 21 janvier 2010 (cf. annexe 1), le contrat est structuré en six grands axes reflétant les objectifs stratégiques poursuivis par l'institut :

- améliorer sa capacité à répondre aux prescriptions archéologiques de l'État tout en demeurant la référence en termes scientifiques et techniques ;
- améliorer la réactivité et la compétitivité de l'Inrap ainsi que la qualité de service offerte aux aménageurs ;
- développer sa politique de recherche et d'exploitation scientifique des résultats tout en accélérant leur mise à disposition de la communauté scientifique ;
- consolider sa politique de valorisation en direction des publics en renforçant les partenariats et en développant les ressources de mécénat ;
- parachever sa construction tout en recherchant une plus grande performance financière, économique et sociale ;
- enfin, inscrire l'Inrap dans une démarche globale de développement durable constitue un sixième axe transversal, inhérent aux missions mêmes et à la responsabilité politique, scientifique, culturelle et sociale de l'institut.

Les objectifs assignés à l'Inrap, au nombre de 40, sont ordonnés autour d'axes thématiques (axes 1, 3 et 4), et transversaux (axes 2, 5, 6), ces derniers innervant les champs couverts par les trois axes précédents. Ne reflétant pas de hiérarchie entre eux, ils tracent une feuille de route globale qui vise également à donner aux agents une plus grande visibilité sur les enjeux de l'institut et les stratégies de réponse qui sont programmées sur les trois prochaines années. À ces objectifs sont associés 32 indicateurs qui permettront d'apprécier, en termes qualitatifs ou quantitatifs, leur degré de réalisation.

Si le présent contrat a été élaboré dans la perspective de la réforme de la redevance d'archéologie préventive, laquelle devrait intervenir en 2012, il n'en tient pas compte à ce stade, visant à d'abord mettre en exergue les efforts de gestion et de modernisation de l'institut dans cette période charnière. Aujourd'hui corrélée à la capacité actuelle de l'institut, l'ambition des objectifs et des cibles affichées sera revue par avenant au contrat dès lors qu'un nouveau système de financement, pérenne et stable, et que les conditions de la recapitalisation de l'institut seront mises en place.

1 Présentation de l'établissement

1.1 La genèse de l'Inrap et les réformes successives

1.1.1 La genèse de l'Inrap et la mise en place du cadre juridique de l'archéologie préventive

L'Inrap a été créé en tant qu'établissement public administratif par la loi n° 2001-44 du 17 janvier 2001 relative à l'archéologie préventive.

Sa création ainsi que le cadre juridique mis en place par la loi de 2001 sont l'aboutissement de la démarche entreprise depuis les années 1970 par des archéologues, qui, aux côtés de l'État, se sont rapprochés des aménageurs pour organiser la sauvegarde par l'étude du patrimoine archéologique menacé par les travaux concourant à l'aménagement du territoire.

Antérieurement au régime mis en place par la loi de 2001, les services de l'État s'appuyaient sur la loi du 27 septembre 1941 pour s'opposer à la destruction des sites archéologiques par les travaux concourant à l'aménagement du territoire : ils négociaient ainsi avec les aménageurs le financement de « fouilles de sauvetage » et leur réalisation, qui étaient confiées, pour la plupart, à l'Association pour les fouilles archéologiques nationales (Afan), agence de moyens créée par l'État en 1973.

Un grand nombre de sites ont ainsi pu être fouillés avant leur destruction. Ce que l'on appelait alors l'archéologie « de sauvetage » – qui a fondé les méthodes et techniques actuelles de l'archéologie préventive – a permis une approche nouvelle de l'occupation des territoires anciens, révolutionnant la connaissance du passé de notre territoire. Si cette nouvelle discipline a contribué à sauver, par l'étude, nombre de sites menacés, elle ne disposait toutefois pas d'un cadre juridique solide, conforme aux engagements pris par la France en signant en 1992 la Convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique.

La loi du 17 janvier 2001 relative à l'archéologie préventive a apporté le cadre juridique attendu. Inscrivant au rang des missions de service public l'archéologie préventive, laquelle fait partie intégrante de l'archéologie, elle précisait qu'elle était régie par les principes applicables à toute recherche scientifique.

En application de la loi, l'Inrap s'est substitué dans les droits et obligations de l'Afan au 1^{er} février 2002. Ce faisant, le nouvel établissement public héritait du poids des attentes portées par :

- les aménageurs, qui avaient appelé de leurs vœux la maîtrise du risque archéologique et un coût des opérations qui soit prévisible ;
- les personnels de l'Afan, pour la reconnaissance de leur métier et de leur savoir-faire, une stabilité de leurs emplois, un accès à la formation et des moyens pour réaliser les activités opérationnelles mais aussi de recherche ;
- la communauté scientifique, en attente de la restitution des connaissances acquises.

Pour répondre à ces aspirations, cristallisées depuis de nombreuses années, le cadre juridique mis en place a reposé sur les trois principes suivants :

- l'État prescrit, contrôle et évalue la réalisation des opérations d'archéologie préventive ;
- un établissement public, institut de recherche, est chargé de les réaliser et de conduire les études et recherches afférentes ;
- le financement de l'archéologie préventive repose sur les aménageurs qui doivent acquitter une redevance, imposition de toute nature, destinée à financer l'ensemble des missions de l'établissement et calculée par ce dernier selon les paramètres définis dans la prescription et en application d'un calcul précisé par la loi, fonction de l'importance des dommages subis par le site menacé.

1.1.2 Les réformes successives du régime mis en place en 2001 et les conséquences sur l'Inrap

La loi de 2001 a connu une succession de modifications d'ordre législatif et réglementaire concernant principalement les modalités de réalisation des opérations et leur mode de financement. Ces évolutions ont réinterrogé le positionnement de l'Inrap.

Dès la première année de la mise en œuvre de la loi, de vives critiques en provenance des aménageurs, notamment des collectivités locales, se sont élevées : d'abord contre le coût de la redevance ; ensuite contre l'augmentation du volume de prescriptions émises par l'État, auquel l'Inrap n'aura pas été mis en capacité de faire face ; enfin, contre l'importance des délais de réalisation qui a résulté de cette situation.

Dans le même temps, la redevance ne produisait pas les recettes suffisantes pour assurer le bon fonctionnement du système.

Ainsi, seulement deux ans et demi après son entrée en vigueur, la loi de 2001 a été profondément modifiée par la loi n° 2003-707 du 1^{er} août 2003. Le principe du monopole de l'Inrap a été abandonné : pour la réalisation des diagnostics, il est désormais partagé avec les collectivités territoriales dotées de services archéologiques agréés par l'État, tandis que la réalisation des opérations de fouilles peut relever de tout opérateur, de droit public comme de droit privé, dès lors qu'il est agréé par l'État

Dans ce nouveau dispositif, le financement des opérations de diagnostic repose sur une redevance d'archéologie préventive (RAP) due par toute personne projetant d'exécuter des travaux d'aménagement affectant le sous-sol et soumis à déclarations ou autorisations en application notamment du code de l'Urbanisme ou du code de l'Environnement. Une partie du produit de la redevance (minimum 30 %) est affectée à un Fonds national pour l'archéologie préventive (Fnap) qui a pour objet de financer la prise en charge du coût des fouilles prescrites à l'occasion de la construction de logements locatifs aidés ou de logements réalisés par des personnes physiques pour elles-mêmes et les subventions accordées par l'État aux aménageurs dont les projets d'aménagements répondent aux critères définis par la commission du Fnap présidée par un élu.

La redevance n'est plus liquidée par l'Inrap mais par les services de l'État et les fouilles sont rémunérées par un prix négocié entre l'aménageur et l'opérateur.

1.2 Les missions et l'organisation de l'institut

1.2.1 Les missions de l'institut et leur déclinaison

Les missions de l'Inrap ont été fixées par la loi de 2001 et figurent désormais à l'article L. 523-1 du code du patrimoine. L'institut a pour mission de « réaliser les opérations d'archéologie préventive conformément aux décisions délivrées et aux prescriptions imposées par l'État et sous la surveillance de ses représentants. Il assure l'exploitation scientifique des opérations d'archéologie préventive et la diffusion de leurs résultats. Il concourt à l'enseignement, à la diffusion culturelle et à la valorisation de l'archéologie ».

Le statut de l'Inrap est précisé par le décret n° 2002-90 du 16 janvier 2002 – récemment codifié dans la partie réglementaire du code du patrimoine – qui précise qu'« il exerce toutes les activités qui se rattachent directement ou indirectement à l'accomplissement de ses missions » (article R. 545-25).

Il peut exécuter ses missions en collaboration avec d'autres personnes morales dotées de services de recherche archéologique.

L'exercice de ces missions forme une chaîne insécable qui va de l'acquisition des données au cours de la phase de terrain jusqu'à leur exploitation scientifique. Elle débute par le diagnostic archéologique, passe par la fouille et aboutit, en phase de post-fouille, aux études spécialisées et au rapport d'opération, et lorsque c'est possible, à des publications scientifiques, monographiques ou de synthèse.

Prescrit par l'État, le diagnostic vise à détecter, à caractériser et à dater les éléments du patrimoine archéologique éventuellement présents en sondant, pour l'essentiel par des moyens mécaniques, une partie de la surface du projet d'aménagement avant que les travaux ne débutent. Les résultats du diagnostic peuvent conduire à la décision de l'État (service régionaux de l'Archéologie au sein des Drac), de prescrire la fouille de tout ou partie des vestiges identifiés. La réalisation d'un diagnostic étant le préalable à la réalisation d'une opération de fouille, l'Inrap engage peu d'action de diffusion autour de ces opérations afin, d'une part, de protéger les informations recueillies sur le site et prévenir toute action malveillante (pillage, vandalisme) et, d'autre part, de ne pas interférer dans la décision de l'État de fouiller ou non.

La fouille vise à recueillir les données archéologiques présentes sur le site, à en faire l'analyse, à en assurer la compréhension et à présenter l'ensemble de ses résultats dans le rapport de fouille¹, qui fait l'objet d'une évaluation scientifique par la commission interrégionale de la recherche archéologique (Cira). L'enjeu est de sauvegarder scientifiquement le site « par l'étude », avant sa destruction totale ou partielle par les aménagements prévus.

Les données recueillies au cours de ces opérations permettent de développer la programmation scientifique de l'institut, soumise pour avis à son conseil scientifique et approuvée par son conseil d'administration. Cette programmation permet ensuite, dans un souci de cohérence, de valider les « projets d'activité scientifiques » présentés par les archéologues de l'Inrap, projets qui associent le plus souvent diverses institutions partenaires (CNRS, UMR, Université, etc.).

Les données recueillies permettent également de développer la politique de diffusion scientifique et culturelle de l'établissement. Elle repose d'une part sur la mise en ligne des rapports de fouille, attendue par la communauté scientifique en France et à l'étranger, et d'autre part sur la publication d'ouvrages scientifiques (une cinquantaine depuis sa création) et enfin sur la valorisation de l'archéologie *via* une politique audiovisuelle active, la coproduction de nombreux documentaires, la publication d'ouvrages grand public (une vingtaine depuis sa création), l'organisation de colloques (une dizaine) et d'expositions, principalement en régions (environ 180), de visites de chantier (environ 500) et, depuis 2010, l'organisation d'un événement national, renouvelé en 2011 sous l'égide du ministère de la Culture et de la Communication : les Journées nationales de l'Archéologie.

Cette politique traduit la nécessaire ouverture de l'Inrap, à l'égard de la communauté scientifique pour la diffusion et l'étude en commun des résultats de ses recherches, et à l'égard du grand public pour la diffusion des connaissances et la sensibilisation au patrimoine archéologique.

Malgré les questionnements dont l'Inrap fait encore l'objet, notamment quant à ses délais et ses coûts d'intervention, il a toujours conservé une place particulière, ce qui en fait un des acteurs principaux, aux côtés de l'État, de la politique publique de l'archéologie préventive.

L'Inrap est un établissement public créé par la loi, ce qui signifie qu'aucun autre établissement similaire ne lui préexistait. Le législateur lui a confié les missions

1. Après l'achèvement des fouilles, l'exploitation des données scientifiques se poursuit dans les centres de recherches archéologiques de l'Inrap et dans des laboratoires spécialisés. La phase de post-fouille permet d'exploiter et d'interpréter les données de terrain (mise au net des plans, coupes et relevés, inventaire de la documentation, description et classement du mobilier archéologique, étude et interprétation des plans, des stratigraphies et des vestiges, etc.).

d'un institut national de recherche, couvrant la totalité du spectre des activités de l'archéologie nationale (recherches de terrain et phase d'étude, exploitation scientifique, diffusion des résultats et valorisation). Il a également souhaité lui donner un rôle de synthèse de la recherche archéologique, le rendant destinataire de l'ensemble des rapports de diagnostic et de fouille et ce à des fins d'exploitation scientifique (article L. 523-11 du code du patrimoine).

Ce rôle particulier, dévolu à l'Inrap par la loi de 2011, n'a jamais été remis en question ; il contribue à l'originalité et à l'efficacité du modèle français en matière d'archéologie préventive.

Les dispositions de la loi de 2001 modifiée ont fait l'objet d'une codification par ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 dans le code du patrimoine. Le titre II du livre V est consacré à l'archéologie préventive. La partie réglementaire du code du patrimoine a également été codifiée par décret n° 2011-573 du 24 mai 2011. Elle porte codification, dans son livre V, titre II, du décret n° 2004-490 du 3 juin 2004 relatif aux procédures administratives et financières en matière d'archéologie préventive et, dans le même livre, du décret n° 2002-90, titre IV, chapitre V, section III.

1.2.2 La définition de son organisation pour l'exercice de ses missions

L'Inrap définit, pour l'organisation de ses services sur l'ensemble du territoire, le cadre de l'exercice de ses missions de service public, en application de l'article R. 545-29 du code du patrimoine.

En 2011, avec quelque 1 665 agents opérationnels et 445 agents fonctionnels (appartenant aussi bien à la filière administrative qu'à la filière scientifique et technique), l'Inrap est présent sur l'ensemble du territoire métropolitain et dans trois des cinq départements d'outre-mer (Guyane, Guadeloupe et Martinique). Son organisation déconcentrée et ses compétences lui permettent d'intervenir en tout lieu du territoire, sur tous les types de terrain et de site, en zone rurale comme en zone urbaine.

Au-delà du siège qui est, de manière classique, chargé de la définition de la stratégie, du pilotage de l'activité et de l'allocation des moyens, l'Inrap est aujourd'hui organisé autour de huit directions interrégionales², assumant des fonctions déconcentrées du siège (définition et mise en œuvre de la programmation interrégionale ; contrôle de gestion de premier niveau ; mise en œuvre de la politique de prévention et de sécurité ; actions de valorisation et de communication ; veille et animation des relations avec les principaux aménageurs et les services de l'État ; etc.).

Chaque direction interrégionale comprend des centres de recherche archéologique (au nombre total de 44, dont deux liés à un projet), centres de ressources opérationnels et scientifiques, à même de favoriser une gestion de proximité des opérations.

Actuellement, la gouvernance de l'Inrap repose sur³:

– un président qui préside le conseil d'administration ainsi que le conseil scientifique de l'établissement mais également, par dérogation, les instances paritaires (CTP et CHS) ; il anime et coordonne la réflexion conduisant à la définition de la politique générale de l'établissement et de ses relations avec les autres institutions scientifiques régionales, nationales et internationales ; sur la base des travaux du conseil scientifique, il présente au conseil d'administration la programmation scientifique de l'institut et son programme de coopération, notamment avec les collectivités

2. Aux huit directions interrégionales actuelles – Centre – Ile-de-France, Grand Est nord, Grand Est sud, Grand Ouest, Grand Sud-Ouest, Méditerranée, Nord-Picardie et Rhône – Alpes-Auvergne – s'ajoute une direction de projet autonome pour le canal Seine-Nord Europe.

3. Articles R. 545-32 et R. 545-40

territoriales et les établissements publics de recherche ou d'enseignement supérieur ;
– et un directeur général qui dirige l'établissement, assisté d'un directeur chargé des questions scientifiques et techniques qu'il nomme après avis du président.

À l'avenir, et notamment dans l'objectif de normaliser la gouvernance de l'institut parmi les établissements publics relevant de sa tutelle principale, le ministère de la Culture et de la Communication, et tout en renforçant la mission « recherche » de l'institut, l'établissement sera dirigé par un président exécutif. Ce dernier sera toujours choisi parmi les personnalités ayant une compétence dans le domaine de l'archéologie. Il sera assisté dans ses fonctions par un directeur général chargé, sous son autorité, de l'administration et de la gestion de l'établissement.

1.3 Les principes relatifs au financement de l'archéologie préventive et leur application à l'Inrap

L'engagement international pris par la France est de veiller à conserver un lien entre celui qui porte atteinte au patrimoine archéologique et celui qui participe au financement des mesures de protection prises en conséquence. Ainsi l'article 6 de la convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique, signée à Malte le 16 janvier 1992 et ratifiée par la France en 1995, prévoit les modalités de financement de la recherche et conservation archéologique :

« Chaque Partie s'engage :

- I à prévoir un soutien financier à la recherche archéologique par les pouvoirs publics nationaux, régionaux ou locaux en fonction de leurs compétences respectives ;
- II à accroître les moyens matériels de l'archéologie préventive ;
 - a – en prenant les dispositions utiles pour que, lors de grands travaux d'aménagement publics ou privés soit prévue la prise en charge complète par des fonds provenant de manière appropriée du secteur public ou du secteur privé du coût de toute opération archéologique nécessaire liée à ces travaux ;
 - b – en faisant figurer dans le budget de ces travaux, au même titre que les études d'impact imposées par les préoccupations d'environnement et d'aménagement du territoire, les études et les prospections archéologiques préalables, les documents scientifiques de synthèse, de même que les communications et publications complètes des découvertes. »

La France a fait le choix d'une mutualisation du coût des diagnostics par l'impôt (le diagnostic n'est pas tarifé, l'impôt finance des opérateurs publics et non directement des opérations) et d'une facturation directe à l'aménageur des fouilles, atténuée par le soutien du Fnap dans un certain nombre de cas.

La déclinaison du principe aménageur-payeur dans le financement de l'archéologie préventive n'intègre pas d'approche économique. La redevance est perçue au prorata de surfaces des projets mais elle ne taxe pas la valeur créée par le projet à proportion du coût des travaux, ni n'établit de relation entre le coût des travaux et le coût d'immobilisation.

La structure de financement de l'Inrap repose sur une étanchéité totale entre les activités qui relèvent du secteur non lucratif (diagnostics, valorisation, recherche et collaborations scientifiques), financées par la redevance d'archéologie préventive, et celles qui relèvent du secteur lucratif (fouilles), financées par la facturation des opérations aux aménageurs. Cette structure de financement est déterminante dans l'élaboration du budget de l'Inrap et conditionne la ventilation de la capacité opérationnelle de l'institut entre ces deux secteurs.

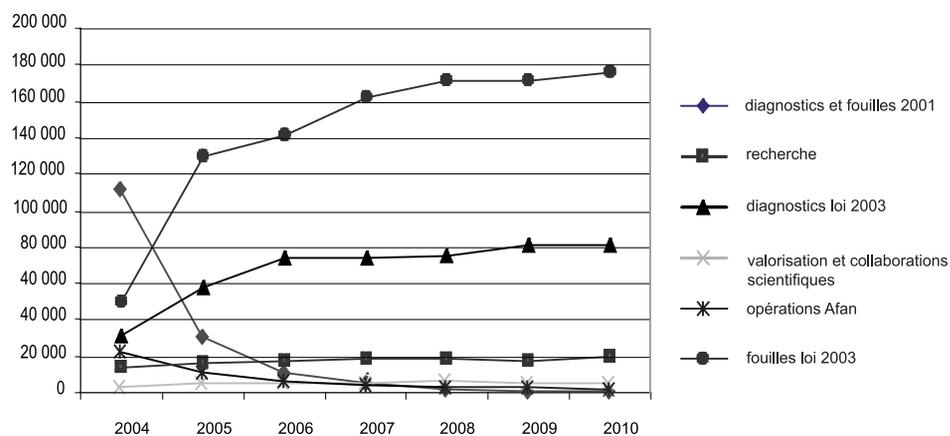
1.4 Les principales données économiques et financières de l'Inrap

1.4.1 L'évolution de l'activité de l'Inrap

Malgré une pression concurrentielle avivée, l'activité de l'Inrap a poursuivi sa croissance, mesurée en jours-homme, de 2008 à 2010 (+ 1,3 % de 2008 à 2009 et + 1,9 % de 2009 à 2010), celle-ci étant plus importante pour le secteur non lucratif (+ 5,0 %) que pour le secteur lucratif (+ 2,2 %), le poids de ce dernier restant largement prédominant (66,2 %) au terme de la période. Cette répartition correspond également à une volonté d'équilibrer les activités de diagnostics avec celles de fouilles selon un rapport indicatif de 30 % pour les premiers et de 70 % pour les secondes⁴.

La consolidation de l'activité de l'Inrap intervient au terme d'une évolution particulièrement forte sur la période 2002-2007 (+ 29,3 %), qui s'est accompagnée d'une croissance des moyens humains de l'institut ainsi que de ses moyens matériels. En effet, l'activité opérationnelle globale aura crû de 36 % entre 2002 et 2010, taux de progression correspondant à la maturité progressive du dispositif créé par la loi de 2003, stabilisé autour d'un taux de prescription de diagnostic variant selon les régions et le niveau de l'activité d'aménagement du territoire.

Évolution de l'activité par type d'opération de 2004 à 2010, en jours-homme



Source : rapport d'activité Inrap

L'évolution du secteur non lucratif est essentiellement le fait des diagnostics, sous l'effet de la multiplication ces dernières années du nombre d'opérations d'aménagement du territoire de type « grands travaux » (canal Seine-Nord Europe, lignes à grande vitesse, etc.), les autres axes d'activité composant le secteur non lucratif stagnant (recherche), voire s'inscrivant en recul (fouilles programmées en France et à l'étranger). Seul l'axe valorisation a continué de progresser, légèrement, sur la période.

Hors DOM (139 hectares en 2008, 3 701 en 2009 et 124 en 2010), la superficie sondée connaît en 2009 un pic de 12 038 hectares, correspondant à un ratio de 6,5 jours-homme à l'hectare. Ce ratio s'élève à 8,1 en 2010 (+ 1,6 point par rapport à 2009), en raison notamment de la modification survenue dans la typologie des prescriptions dans

4. En fonction du séquençage d'une prescription archéologique, il peut être considéré qu'une fouille intervient dans un délai moyen d'un an après la réalisation du diagnostic. L'observation passée montre que l'équilibre des moyens consacrés respectivement aux diagnostics et aux fouilles s'inscrit dans un rapport de 30 et 70, les diagnostics de l'année « n » nourrissant les fouilles de l'année « n+1 ». La préservation de cet équilibre est indispensable si l'on ne veut pas entraîner une gestion trop heurtée des moyens consacrés à l'activité archéologique qui aboutirait à rompre la chaîne de traitement du diagnostic à la fouille et à remettre en cause la capacité des agents à actualiser et renforcer leurs connaissances scientifiques pour exercer au mieux leurs compétences.

certaines régions et de la concentration des interventions de l'Inrap sur des opérations complexes, non prises en charge par les services archéologiques agréés de collectivités locales. Cette situation a entraîné, pour un volume de capacité opérationnelle mobilisée constant, une diminution de la surface sondée (9 851 hectares). Cette évolution, en termes d'ampleur et de typologie des diagnostics (plus de diagnostics de petite surface et/ou plus de diagnostics en milieu urbain) se traduit, dans certaines régions, par une augmentation du ratio qu'il est alors difficile de maîtriser.

Au sein des autres axes du secteur non lucratif, la recherche⁵ – concernant l'exploitation scientifique des résultats au-delà du rendu du rapport d'opération – occupe la première place. Calculée en jours-homme, la part de la recherche dans le volume global d'activité oscille sur la période 2008-2010 entre 6,1 et 6,6 %. Mais ce taux apparaît insuffisant au regard du volume de connaissances produites par l'archéologie préventive.

La capacité opérationnelle consacrée à la valorisation représente, autour de 3 600 jours-homme, un volume quasi-constant sur la période. L'activité concernant les fouilles programmées à l'étranger représente, en moyenne sur la période, 0,2 % de la capacité opérationnelle globale. Celle intéressant les fouilles programmées en France représente quant à elle 0,9 % de cette même capacité, en moyenne sur la période. Logiquement, les opérations « loi 2001 » disparaissent progressivement de l'activité de l'Inrap, dont elles ne représentent plus que 0,6 % en 2010. Le poids des opérations Afan se maintient à un niveau très faible (0,6 % de la capacité opérationnelle globale).

Le nombre des opérations de fouille réalisées retrouve en 2010, avec 263 fouilles, un niveau légèrement supérieur (+ 3,5 %) à celui de 2008 (254 fouilles), après le tassement observé en 2009 (228 fouilles), la capacité opérationnelle mobilisée se situant au point le plus haut jamais atteint (61,6 % de la capacité opérationnelle globale).

Cf. annexe 2 : Les principales données d'activité de l'Inrap (2008-2010)

1.4.2 La ventilation des dépenses, des recettes et du résultat par activités

1.4.2.1 Secteur non lucratif

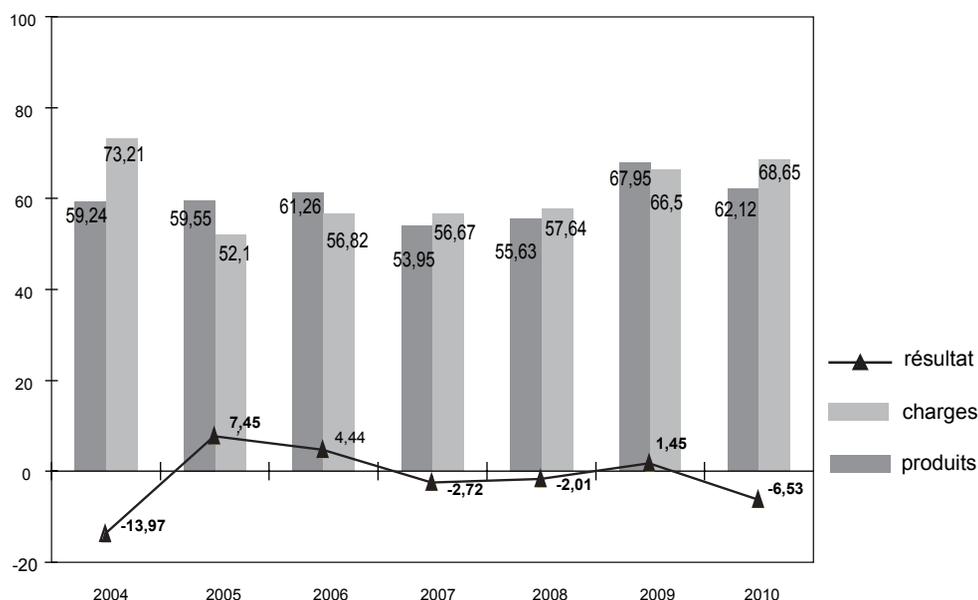
Les recettes d'exploitation du secteur non lucratif connaissent une évolution heurtée (56,5 M€ en 2008 ; 67,9 M€ en 2009 ; 62,1 M€ en 2010), sous l'effet de la variation du rendement de la redevance d'archéologie préventive (43,80 M€ en 2008, 46,71 M€ en 2009 et 43,54 M€ en 2010) et du montant des subventions versées à l'Inrap par l'État (11,75 M€ en 2008, 20,28 M€ en 2009, 17,38 M€ en 2010). Les subventions de l'État ont permis à la fois de pallier partiellement les insuffisances du rendement de la redevance d'archéologie préventive, mais également de répondre à des variations du volume d'activité. Le montant de RAP, estimé au budget de l'année N au regard du produit de l'année N-1, n'est en effet pas nécessairement proportionnel au volume d'activité de l'année, ce qui rend le pilotage des moyens particulièrement difficile. Le résultat d'exercice, constamment déficitaire sur la période (- 2,7 M€ en 2008, - 0,5 M€ en 2009 et - 7,46 M€ en 2010), traduit l'insuffisance structurelle de financement qui caractérise le secteur non lucratif.

Sur plus longue période, les résultats présentent une évolution heurtée, particulièrement prononcée en 2004 et 2005 en raison de changements de méthode de rattachement à l'exercice des produits de l'activité archéologique « loi 2001 » (lesquels ont conduit, pour les exercices 2005 et 2006, à constater des excédents pour des motifs d'ordre technique). L'analyse montre que le déficit d'exploitation consolidé du secteur non lucratif (intégrant l'ensemble des opérations loi 2001 et 2003)

5. Par commodité, dans la suite du document, ce vocable recouvre exclusivement l'exploitation scientifique des données collectées, au-delà de la collecte de données sur le terrain qui constitue néanmoins elle aussi une activité de recherche pleine et entière.

– hors dotations et reprises de provisions – pour les années 2004-2007 atteint 45,9 M€, couverts à hauteur de 41,1 M€ par des subventions de l'État, soit - 4,8 M€ en solde net. Sur l'ensemble de la période 2004-2010, le déficit cumulé (résultat d'exploitation) – hors provisions – atteint 11,9 M€.

Secteur non lucratif : Évolution 2004-2010
Produits et charges d'exploitation hors provisions en M€



Source : compte financier Inrap

1.4.2.2 Secteur lucratif

Le chiffre d'affaires du secteur lucratif augmente de 75,5 à 82,3 M€ (+ 9,0 %) de 2008 à 2010.

En 2008, le secteur connaît un excédent brut d'exploitation de 3,2 M€ et un résultat d'exploitation excédentaire de 1,2 M€, toutefois insuffisant pour couvrir le poids des opérations exceptionnelles : le résultat d'exercice est négatif de 2,65 M€.

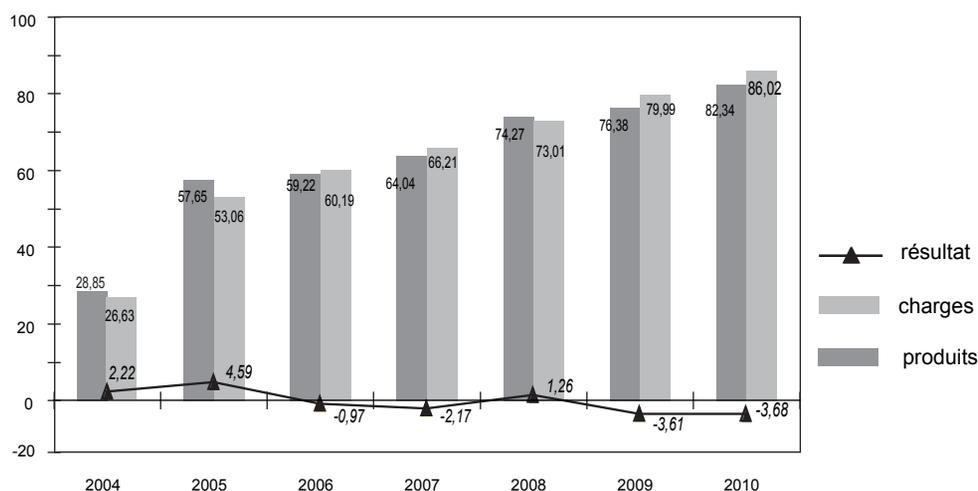
L'évolution des dépenses concourant à la formation de l'excédent brut/insuffisance brute d'exploitation (+ 14,9 %) et le solde négatif des autres charges et produits d'exploitation aboutissent à un résultat d'exploitation négatif de 3,06 M€ en 2009 et de 2,69 M€ en 2010.

À nouveau négatif en 2009, à hauteur de 3,07 M€, le résultat de l'exercice est positif de 1,31 M€ en 2010, grâce au solde d'opérations exceptionnelles – relatives à l'Afan – conjoncturellement favorable.

L'insuffisance de la couverture du coût de revient du jour-homme par les recettes présente un caractère contingent, lié à l'absence prolongée d'outil efficace de prévision et de suivi de l'activité et à un système de comptabilité analytique encore lacunaire.

Sur plus longue période, l'analyse montre que le résultat d'exploitation cumulé du secteur lucratif pour les années 2004-2007 – hors dotations et reprises de provisions – est positif de 3,68 M€, la période 2008-2010 faisant plus qu'effacer ce résultat pour entraîner un déficit cumulé de 2,36 M€.

Secteur lucratif : Évolution 2004-2010
Produits et charges d'exploitation hors provisions en M€



Source : compte financier Inrap, note de l'ordonnateur

1.4.2.3 Tous secteurs

L'Inrap connaît un niveau important de frais fixes (25,8 %)⁶ qui s'explique par les actions mises en œuvre pour mettre à niveau l'institut dans le cadre de son indispensable modernisation : renforcement des équipes fonctionnelles, adaptation de son réseau d'implantations. L'établissement s'attache toutefois à maîtriser et contenir ces frais : en témoignent les efforts d'économies réalisés à périmètre constant sur les frais de fonctionnement – hors personnel – entre 2009 et 2010 (- 0,64 M€), ainsi que ceux prévus entre 2010 et 2011.

Il est important de relever que la normalisation de la situation fiscale de l'institut en 2010 a entraîné, par rapport au réalisé 2009, un alourdissement du poids des impôts supportés par le secteur non lucratif de 1,48 M€ (TVA non déductible sur quote-part de frais de structure et dépenses indirectes opérationnelles ; quote-part de taxe d'apprentissage)⁷ et de 3,27 M€ pour le secteur lucratif⁸ (quote-part de taxe d'apprentissage ; contribution économique territoriale ; régularisation de la taxe professionnelle).

Par ailleurs, le volume d'activité actuel, qui se situe légèrement au-dessous du « point mort », ne permet pas d'asseoir sur une base plus large les frais fixes incompressibles de l'institut.

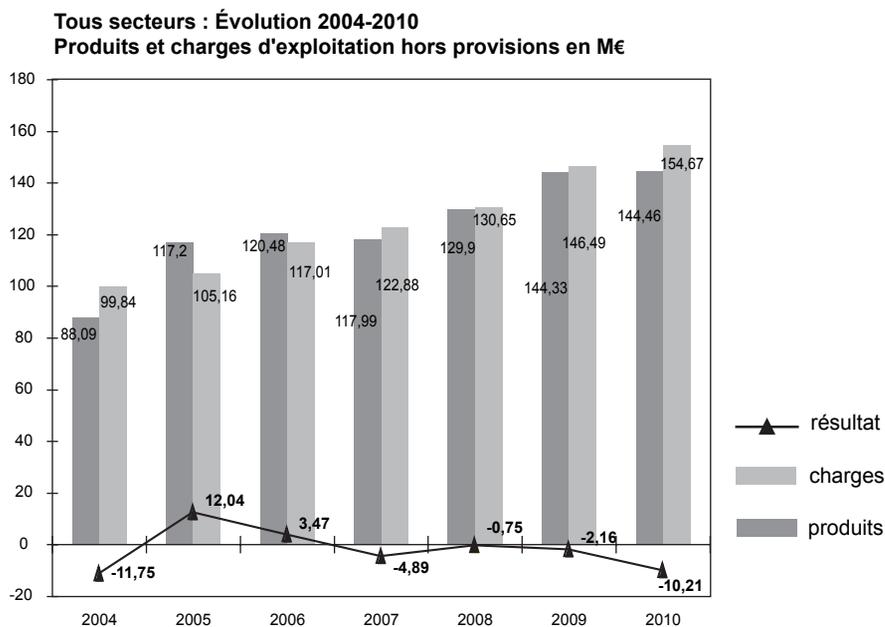
Le résultat déficitaire de l'exercice 2010 (- 6,15 M€) aggrave la situation de l'établissement dont les capitaux propres, négatifs à hauteur de 14,77 M€ fin 2009, atteignent désormais - 20,92 M€ ; le prélèvement de 14,32 M€ réalisé sur le fonds de roulement aboutit à le rendre négatif (- 5,18 M€).

6. Les frais fixes correspondent aux dépenses de personnel fonctionnel (siège et directions interrégionales) et aux frais de fonctionnement se rapportant à ces fonctions, hors provisions, notamment : loyers et dépenses afférentes aux implantations, frais de déplacement des personnels fonctionnels, fournitures diverses, location de véhicules utilisés par les agents fonctionnels, dotation aux amortissements, part de la contribution économique territoriale attachée à la valeur foncière des implantations, etc.

7. 1,48 M€ en pérenne.

8. 1,13 M€ en pérenne.

Sur plus longue période (2004-2010), le résultat d'exploitation cumulé (hors provisions) atteint - 14,25 M€, dont les 5/6e s'expliquent par le secteur non lucratif, en dépit des subventions accordées par le ministère de la Culture et de la Communication. L'année 2010 représente une part prépondérante dans ce total.



Source : compte financier Inrap, note de l'ordonnateur

Cf. annexe 3 : Ventilation des dépenses, des recettes et du résultat par activité (2008-2010)

1.4.3 L'évolution des effectifs et de la masse salariale par activité

Au cours de la période 2008-2010, les charges de personnel ont augmenté de 13,4 %, parallèlement à celles (+ 8,2 %) des effectifs en ETPT (CDI, CDD et CDA)⁹ et à celles des rémunérations (+ 4,8 % en moyenne).

Cette augmentation est plus forte (+ 25,6 %) pour les agents fonctionnels (fonctions support¹⁰ et soutien des opérations¹¹) que pour les agents opérationnels (+ 9,7 %), le poids croissant des premiers (de 23,1 % en 2008 à 25,6 % en 2010) dans le total des charges reflétant la nécessaire remise à niveau de leurs effectifs, pour les mettre en adéquation avec le niveau d'activité atteint par l'institut.

9. Leur nombre est passé de 1 953 en 2008 à 2 113 ETPT en 2010.

10. Gestion financière, ressources humaines, informatique, etc.

11. Définition du projet scientifique d'intervention, encadrement scientifique et technique, etc.

En 2010, le nombre des emplois fonctionnels, exprimé en ETPT, a atteint en exécution 435¹², étant précisé que la force de travail représentée par ces emplois ne couvre pas exhaustivement le volume global de jours-homme affectés à la structure, constitué aussi de l'apport – valorisé dans le coût de la structure – pour des tâches très ponctuelles d'agents opérationnels, à raison de 4 à 5 jours en moyenne dans l'année.

Il est à noter que le poids du secteur non lucratif apparaît plus important pour les charges liées à l'activité (42,7 %) que pour l'activité elle-même (37,7 %) en raison d'un niveau de qualification moyenne plus élevé des agents qui entrent dans sa composition.

Cf. annexe 4 : ventilation des effectifs et de la masse salariale entre les différentes activités sur les trois dernières années (2008, 2009 et 2010).

12. Les conférences RH de l'été 2010, visant à mieux appréhender quantitativement et qualitativement les emplois fonctionnels et à analyser les marges d'optimisation de la capacité opérationnelle, ont permis d'établir que nombre d'agents réputés opérationnels n'étaient pas directement affectés à des phases terrain ou post-fouilles (acmo, correspondants informatiques, agents faisant l'objet de sévères restrictions médicales, agents reclassés, etc.). Le nombre des emplois fonctionnels a ainsi été relevé à 450 ETPT en prévision (contre 400 prévus au budget primitif) ; il s'est finalement établi en exécution à 435 ETPT, notamment en raison des difficultés à recruter sur certains postes mais également d'un turn over naturel important sur ces fonctions.

2 Diagnostic

2.1 Le volet « métier » du diagnostic

2.1.1 L'Inrap et son environnement

L'analyse de l'environnement de l'Inrap prend en compte cinq axes principaux.

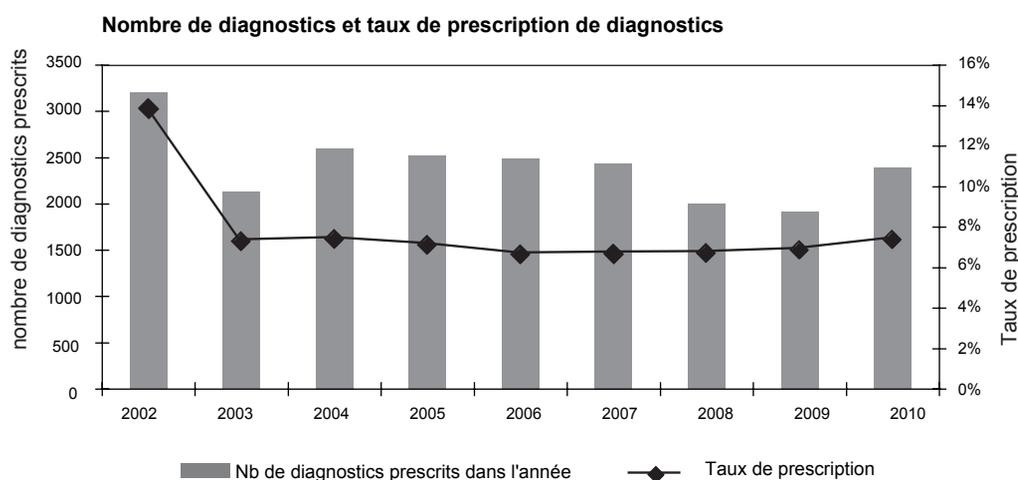
2.1.1.1 L'État prescripteur et garant de la qualité scientifique

La loi confie à l'État le soin de veiller à la conciliation des exigences respectives d'une part de la recherche scientifique et de la conservation du patrimoine archéologique et d'autre part du développement économique et social. Les préfets de région, notamment sur la base de l'expertise des services régionaux de l'archéologie au sein des Drac, ont la responsabilité de cet équilibre. Ils prescrivent les opérations, désignent le responsable scientifique de l'opération et assurent les missions de contrôle scientifique et technique des opérations.

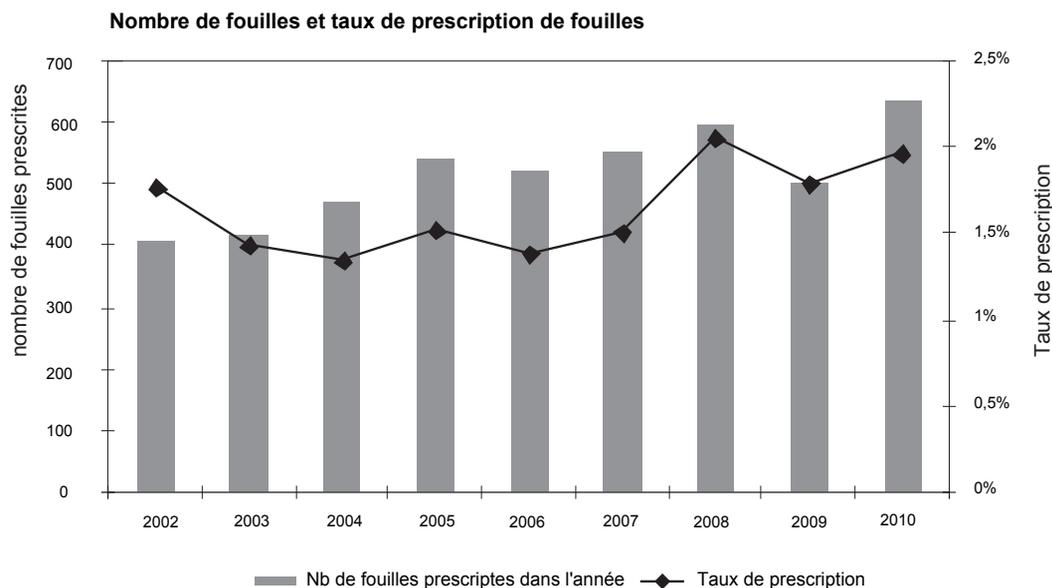
Pour l'exercice de leurs missions, les services de l'État s'appuient notamment sur les compétences et l'expertise du Conseil national de la recherche archéologique (CNRA), présidé par le ministre de la Culture et de la Communication, et des commissions interrégionales de la recherche archéologique (Cira).

La première priorité est la conservation du patrimoine archéologique et sa transmission dans les meilleures conditions aux générations futures. Les opérations d'archéologie préventive ne doivent intervenir que dans l'hypothèse où le dialogue en amont entre l'État et l'aménageur n'a pas permis le déplacement de son projet d'aménagement alors qu'un potentiel archéologique était identifié.

Le taux de prescription se situe entre 6 et 8 % des dossiers d'aménagement susceptibles de porter atteinte au patrimoine archéologique pour les diagnostics et autour de 1,6 % pour les fouilles. Il convient de préciser que ces niveaux constatés depuis plusieurs années se trouvent encadrés par l'expertise de la communauté scientifique qui participe, en Cira et au cnra, à établir des choix scientifiques et non à fixer un objectif d'étude exhaustive de l'ensemble du patrimoine archéologique identifié.



Source : ministère de la Culture et de la Communication (direction générale des patrimoines)



NB : Le taux de prescription de fouilles est le rapport du nombre de prescriptions de fouilles de l'année au nombre de saisines effectuées au titre de cette même année. La limite de cet indicateur tient au décalage dans le temps entre la saisine, la prescription de diagnostic et la prescription de fouille.

Source : ministère de la Culture et de la Communication (direction générale des patrimoines)

2.1.1.2 Les aménageurs

La mise en place du régime juridique de l'archéologie préventive a permis de clarifier les relations avec les aménageurs.

Ceux-ci ont pris conscience que l'archéologie préventive devait s'intégrer dans leur projet d'aménagement, tant en termes de calendrier que de budget, et ce le plus en amont possible. Aujourd'hui, l'archéologie préventive est de plus en plus appréhendée par les aménageurs comme faisant partie intégrante du développement durable. En effet, le patrimoine et la connaissance sont désormais au cœur des enjeux de transmission entre générations présentes et générations futures, ce qui est la définition même du développement durable.

Les aménageurs, restent toutefois principalement soucieux des délais d'intervention et de leur coût comme l'a encore montré une étude externe diligentée par l'Inrap au printemps 2010 auprès d'un panel d'une trentaine d'aménageurs. Ceux-ci appellent ainsi de leurs vœux le développement de toute information qui puisse améliorer leur connaissance du risque archéologique en amont de la prescription.

En termes quantitatifs, 2 018 aménageurs ont été concernés par une opération de diagnostic ou de fouille de l'Inrap en 2010 et se répartissent à hauteur de 1 046 entre le secteur privé et 972 le secteur public. En nombre d'opérations 47 % des diagnostics sont réalisés au profit d'aménageurs publics contre 52 % pour des aménageurs privés et 1 % pour des autoroutiers. En nombre d'opérations 61 % des fouilles sont réalisées pour des aménageurs publics contre 38 % pour des aménageurs privés et 1 % pour des autoroutiers.

2.1.1.3 Les autres opérateurs agréés

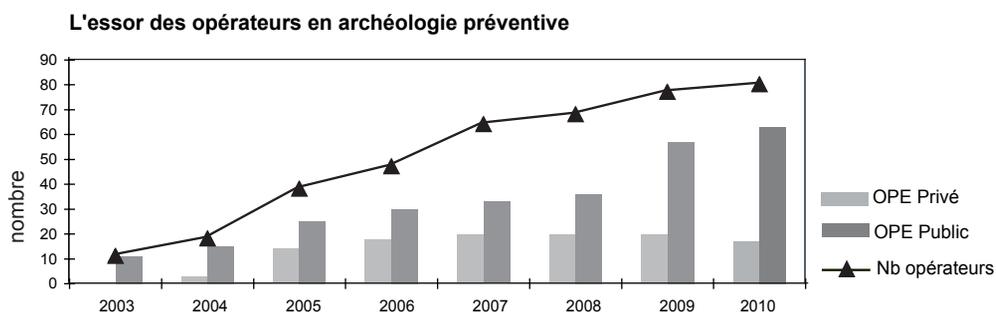
La loi du 17 janvier 2001 avait confié à l'Inrap le monopole de réalisation des diagnostics comme des fouilles préventives. Il lui était néanmoins imposé d'associer les services archéologiques des collectivités territoriales et d'autres personnes morales de droit public à l'exécution de ses missions.

La loi du 1^{er} août 2003 a mis fin à ce monopole afin d'accroître le nombre d'opérateurs potentiels : la réalisation des opérations de fouilles préventives a été ouverte à tout opérateur, public ou privé, agréé par l'État, étant précisé que la réalisation des diagnostics demeurait dans le champ d'un monopole public partagé entre l'Inrap et les services archéologiques agréés de collectivités ou de groupement de collectivités sur décision de leur organe délibérant. Corollaire de cette ouverture à la concurrence, cette obligation de collaboration avec les services archéologiques des collectivités territoriales et des autres personnes morales de droit public a disparu.

Néanmoins, l'Inrap a développé une politique de collaboration opérationnelle, scientifique et de valorisation avec les services archéologiques agréés de collectivités territoriales. Ces partenariats permettent d'une part de démultiplier les moyens et l'efficacité en particulier par une meilleure innervation du territoire et d'autre part de partager les connaissances sur un territoire donné. À ce jour, neuf conventions sont signées et neuf sont en cours de négociation¹³. Cette démarche mérite aujourd'hui d'être amplifiée.

Au 30 juin 2011, le nombre d'opérateurs agréés est de 85 dont 65 sont des personnes morales de droit public (23 communes, 32 départements, 9 groupements de collectivités et 1 EPST) et 20 personnes morales de droit privé (15 sociétés, 4 associations et 1 personne physique).

S'agissant des opérations de fouilles, la part estimée (en nombre) des opérations réalisées par les opérateurs agréés publics et privés est de 30 %.

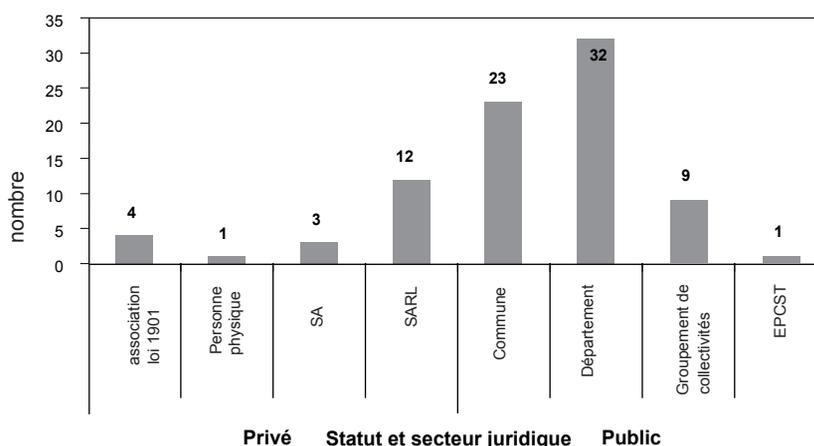


Source : ministère de la Culture et de la Communication (direction générale des patrimoines)

13. Conventions signées : Conseil général d'Indre-et-Loire (2010) ; Ville d'Autun (2009) ; Communauté d'agglomération de Metz-Métropole (2009) ; Conseil général des Pyrénées-Orientales (2008) ; Pôle d'archéologie interdépartemental rhénan (2007) ; Communauté d'agglomération du Douaisis (2007) ; Ville de Marseille (2007) ; Conseil général de la Seine-Saint-Denis (2007) ; Ville de Fréjus (2004).

Conventions en cours de négociation, notamment : Conseil général de l'Oise ; Conseil général des Ardennes ; Ville de Nice ; Conseil général du Val-d'Oise ; Conseil général du Calvados ; Reims-Métropole ; Ville de Besançon ; Conseil général de Dordogne.

Statut juridique des opérateurs agréés liste arrêtée au 30 mai 2011



Source : ministère de la Culture et de la Communication (direction générale des patrimoines)

2.1.1.4 Les acteurs de la recherche archéologique

Dès la loi de 2001, la possibilité d'association par conventionnement avec d'autres personnes morales, françaises et étrangères, dotées de services de recherche archéologique est ouverte à l'Inrap. L'Inrap a ainsi entrepris des collaborations avec d'autres acteurs de la recherche archéologique, en France comme à l'étranger, dans le cadre d'une délibération de son conseil d'administration du 7 juillet 2004.

Ces collaborations répondent aux objectifs suivants :

- la mise en commun et le partage avec les organismes ayant des missions similaires (CNRS, laboratoires, etc.) des compétences dans le domaine de la recherche archéologique ;
- l'intervention dans le cadre de mission d'assistance et de conseil, en partenariat avec d'autres instituts de recherche ;
- la diffusion des résultats scientifiques et du savoir-faire de l'Inrap.

Les modalités financières de ces partenariats sont établies de telle manière que les interventions de l'Inrap ne constituent pas une charge sans contrepartie pour son budget, mais aboutissent à un effet de levier bénéfique pour l'institut.

Depuis 2002, quinze conventions ont été signées avec des UMR, six sont en cours de signature¹⁴.

Le renouvellement de la convention cadre avec le CNRS aura lieu en 2011.

Six conventions ont été signées avec les universités et portent sur la formation des étudiants à l'archéologie préventive, deux sont en cours de négociation et deux en projets¹⁵.

14. Conventions signées : UMR 5060 Iramat (Belfort), UMR 5140 Archéologie de sociétés méditerranéennes (Lattes), UMR 5199 Pacea (Talence), UMR 5594 Artéhis (Dijon), UMR 5608 Traces (Toulouse), UMR 6042 Geolab (Clermont-Ferrand), UMR 6173 Citeres (Tours), UMR 7041 ArScan (Nanterre), UMR 8164 Halma-Ipel (Villeneuve-d'Ascq), UMR 7044 Etudes civilisations de l'Antiquité : de la Préhistoire à Byzance (Strasbourg), UMR 6130 Cepam (Nice), UMR 6249 Chrono-environnement (Besançon), UMR 6273 Craham (Caen), UMR 7055 Préhistoire et technologie (Nanterre), UMR 7209 Archéozoologie, archéobotanique (Paris).

Conventions en cours de signature : UMR 8546 Aoroc (Paris), UMR 6566 Creaah (Rennes), UMR 3155 IRAA (Aix-en-Provence), UMR 6573 CCJ (Aix-en-Provence), UMR 6578 Anthropologie bioculturelle (Marseille), UMR 8591 LGP (Meudon)

15. Universités partenaires : université de Bourgogne, université de Provence, université de Montpellier 3, université de Paris 1, université de Reims Champagne-Ardenne, universités de Rennes 1, Rennes 2 et Nantes.

Projets de partenariats à venir : université de Tours François Rabelais, université de Lille 3, université de Bordeaux 3.

L'Inrap négocie également trois conventions scientifiques avec des laboratoires d'université¹⁶.

Une quarantaine de conventions avec des partenaires étrangers, ou pour la participation à la réalisation d'opérations archéologiques à l'étranger, ont également été signées à ce jour¹⁷.

Enfin, l'Inrap a également su nouer des partenariats au niveau européen : à cet égard, il est notamment le chef de file du programme ace, « Archéologie dans l'Europe contemporaine », qui associe une dizaine d'institutions européennes¹⁸, avec le soutien financier de l'Union européenne.

2.1.1.5 La place de l'archéologie dans notre société et l'intérêt des Français pour cette science : l'enquête Ipsos de 2010

Pour les Journées nationales de l'Archéologie 2011, l'Inrap a commandé à l'institut Ipsos un sondage sur l'image de la discipline dans le public¹⁹. Effectué en « face à face » en décembre 2010 auprès d'un échantillon de 1 000 personnes de 15 ans et plus, représentatif de la population française, ce sondage permet de mieux saisir la perception de l'archéologie et de préciser les données relatives à l'archéologie dans les enquêtes 1997 et 2008 sur les pratiques culturelles des Français²⁰. Faisant suite à un premier sondage effectué par Ipsos à la demande de l'Inrap en décembre 2005²¹, il permet également de mesurer comment cette perception a évolué avec le développement de l'archéologie préventive.

Au total, les résultats du sondage sont les suivants.

43 % des Français intéressés par l'histoire « de la Préhistoire à nos jours » : la proportion des Français intéressés *stricto sensu* par l'archéologie est de 19 %, un niveau analogue à celui de l'astronomie (18 %) ou de la philosophie (21 %). Mais les sondés intéressés par l'histoire, « de la Préhistoire à nos jours », sont 38 %, et le cumul des catégories « histoire » et « archéologie » s'établit à 43 %, en hausse de cinq points par rapport à 2005 (question 1).

Une familiarité en progression : au sein de ce public « intéressé »²², 38 % des sondés apparaissent plutôt comme des « néophytes » (ils étaient 41 % en 2005), 54 % peuvent être considérés comme des « connaisseurs relatifs » (ils étaient 49 % en 2005), et 6 % pourraient être assimilés à des « experts », ayant une connaissance poussée de certains aspects, domaines ou époques (question 2).

16. Universités de Reims, de Poitiers et de Pau.

17. Parmi les plus emblématiques, on peut citer la convention cadre de coopération internationale avec l'autorité Apsara (établissement public cambodgien en charge de la protection des monuments et du patrimoine archéologique du site d'Angkor) et la convention-cadre de collaboration scientifique avec le musée du Louvre qui encadre en particulier les collaborations scientifiques en Egypte. Au-delà, l'institut signe chaque année une vingtaine de convention de collaborations scientifiques avec des missions archéologiques à l'étranger (CNRS, écoles françaises à l'étranger, etc.).

18. Archaeology Data Service, université de York ; Institut de Préhistoire de l'université Adam Mickiewicz, Poznan ; université Aristote de Thessalonique ; Culture Lab, Belgique ; Kinéon, Festival du film archéologique, Belgique ; Office national du patrimoine culturel, Budapest ; Laboratorio de Patrimonio del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Saint-Jacques de Compostelle ; Faculté d'Archéologie de l'université de Leyde ; Römisch-Germanische Kommission, Francfort-sur-le-Main ; Unité d'archéologie de la ville de Saint-Denis ; Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed, Bruxelles ; Istituto per i beni artistici, culturali e naturali de l'Emilie-Romagne, Bologne (en cours d'intégration).

19. François de Sars et Guillaume Cambe, Image de l'archéologie auprès du grand public, Ipsos-Inrap, mars 2011. Rapport intégralement consultable sur le site www.inrap.fr.

20. Olivier Donnat, Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique – Enquête 2008, La Découverte, 2009.

21. Archéologie – Rapport d'étude du volet quantitatif, Ipsos-Inrap, janvier 2006.

22. Soit 421 personnes parmi les 1 000 sondées.

Une fréquentation importante des sites archéologiques français : 15 % des sondés déclarent avoir visité un site archéologique en France au cours des 12 derniers mois et 70 % au cours de leur vie (question 7). Ce qui situe la fréquentation des sites à un niveau comparable à celle des musées (77 %) ²³. Par ailleurs, l'intérêt du public pour l'archéologie concerne tout autant les sites de l'Hexagone que les grands sites à l'étranger.

Une activité d'utilité publique : 24 % des sondés jugent la recherche archéologique « très utile » et 62 % « plutôt utile », soit 85 % en cumulé : un chiffre important en regard du scepticisme rencontré quant aux découvertes réalisées en France et aux polémiques sur l'utilité de la discipline (question 9).

L'archéologie préventive : une activité reconnue : 54 % des « intéressés » (question 3)²⁴ estiment que l'activité la plus importante est « la fouille de sites menacés par l'aménagement du territoire (autoroutes, parkings, voies ferrées, bâtiments) », devant « la fouille de sites historiques ou préhistoriques connus » (30 %) et « la fouille de vestiges découverts par hasard » (12 %).

Une familiarité avec l'archéologie de proximité : 18 % des « intéressés » déclarent avoir eu connaissance d'un chantier de fouille conduit à proximité de chez eux (question 8), un chiffre très important qui peut s'expliquer par la diversité des sites archéologiques fouillés en ville et en zone rurale (concernant près de 300 communes différentes chaque année) et par l'effort de médiation conduit depuis 2005 sur ces chantiers.

Une forte attente d'information : seuls 21 % des « intéressés » s'estiment suffisamment informés sur les fouilles conduites près de chez eux (question 4), mais ce chiffre est en forte augmentation puisqu'ils étaient 13 % à s'estimer suffisamment informés en décembre 2005. Corollairement 77 % s'estiment encore insuffisamment informés.

Une discipline populaire : ces données confortent celles de l'expérience de terrain où l'on constate un très vif intérêt du public pour l'archéologie. Les « portes ouvertes » sur les chantiers de fouilles notamment suscitent une fréquentation importante et attirent un public souvent éloigné de la « culture savante », intéressé par la mise au jour de vestiges dans son environnement proche. De fait, ces découvertes sont souvent perçues par les visiteurs comme appartenant à « leur passé », et contribuent à inscrire chacun dans un territoire et son histoire. En outre, la dispersion géographique des chantiers contribue à la sensibilisation de riverains en renouvellement chaque année. La médiation de l'archéologie est donc un important levier de démocratisation culturelle.

L'évolution favorable d'un certain nombre d'indicateurs de 2005 à 2010 démontre en particulier l'intérêt de la présentation des vestiges *in situ*, lors de leur mise au jour, d'autant que ces témoignages sont voués à disparaître du site fouillé, voire à être détruits par la fouille elle-même.

Cependant, le pourcentage très important des sondés s'estimant insuffisamment informés rappelle que les efforts d'ouverture au public doivent être maintenus, que les vestiges sont le plus souvent un « rébus » impossible à déchiffrer par le profane et qu'ils doivent susciter des efforts d'explication importants, à l'instar de ceux déployés pour les autres sciences.

23. *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique – Enquête 2008*, p. 185.

24. « Il y a trois grands types d'activités en France pour l'archéologie aujourd'hui. De votre point de vue, quel est celui qui est le plus important par rapport au nombre de personnes qui y travaillent ? »

2.1.2 L'Inrap et ses missions en 2010

La répartition des missions de l'Inrap, prévues par l'article L. 523-1 du code du patrimoine, peut se faire selon quatre axes principaux : la réalisation des diagnostics, la réalisation des fouilles, la recherche et la valorisation. L'analyse de l'exercice des missions de l'Inrap en 2010 est placée en regard de son évolution depuis 2007.

La contrainte des moyens financiers disponibles a ainsi conduit l'Inrap, dès l'origine, à mobiliser prioritairement ses moyens pour la réalisation des opérations sur le terrain au détriment de la recherche et de la valorisation.

2.1.2.1 La réalisation des diagnostics

Le tableau ci-dessous illustre que le nombre d'opérations réalisées oscille entre 1 500 et 1 800 par an. On relève également des écarts en termes de volume de prescription.

Année	2007	2008	2009	2010
Nombre d'opérations prescrites	2 436	1 993	1 990	2 408
Nombre d'opérations réalisées	1 808	1 484	1 559	1 687
Superficie totale correspondante (ha)	10 578	10 435	15 739 (*)	9 968

(*) Le sondage d'une superficie exceptionnellement élevée de 3 701 hectares en Guyane en 2009, pour 1 350 jours-homme, est à l'origine du pic observé cette année-là.

Source : rapports d'activités Inrap

Le nombre de rapports de diagnostic achevés n'étant pas le corollaire des opérations réalisées par année, puisqu'un décalage peut exister entre l'année de réalisation de l'opération et celle de remise du rapport, il convient de souligner que le nombre de remises par an reste relativement stable : 1 544 rapports de diagnostics ont été remis en 2010, 1 452 en 2009, 1 589 en 2008 et 1 786 en 2007.

2.1.2.2 La réalisation des fouilles

Le nombre de fouilles réalisées par l'Inrap se maintient à un niveau stable depuis 2008, après avoir connu une forte progression entre 2007 et 2008, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous.

Année	2007	2008	2009	2010
Nombre de fouilles réalisées par l'Inrap	277	362	325	348
Nombre de journées de travail consacrées aux chantiers et à la phase post-fouille	173 785	175 043	174 453	178 373

Source : rapports d'activités Inrap

Le délai d'étude des données issues des fouilles et de remise du rapport pouvant aller jusqu'à deux ans à compter de la fin de la phase terrain, les rapports remis sur une année se rapportent à des opérations antérieures. Ont été remis 211 rapports de fouilles en 2010, 220 en 2009, 218 en 2008 et 136 en 2007. Ces chiffres ne sont pas distingués selon qu'ils portent sur des opérations « Afan », « loi 2001 » ou « loi 2003 ».

2.1.2.3 La recherche

Ainsi qu'évoqué plus haut, la stabilité des données ci-dessous traduit essentiellement le choix fait par l'Inrap de consacrer principalement les moyens disponibles à l'activité opérationnelle, en l'absence d'un financement suffisant du secteur non lucratif.

Année	2007	2008	2009	2010
Nombre de journées « recherche » en France	17 000	17 242	17 121	18 682
Nombre de journées « fouilles programmées » (collaboration scientifique) en France	3 052	3 356	2 281	1 916
Nombre de journées « fouilles programmées et autres » à l'étranger	935	1 056	668	482
Total	20 987	21 654	20 070	21 080

Source : rapports d'activités Inrap

2.1.2.4 La valorisation

Le tableau ci-dessous montre que, malgré des moyens limités, l'activité de valorisation de l'Inrap contribue largement à l'attrait du grand public pour cette discipline mais aussi à la notoriété de l'établissement.

Année	2007	2008	2009	2010
Journées de travail consacrées aux actions de valorisation	3 106	3 267	3 415	3 752
Nombre d'expositions	51	36	42	17
Nombre de conférences organisées	84	72	83	114
Nombre de visites de chantier	NC	120	143	153
Nombre d'articles, reportages, mentions dans la presse écrite et les médias audiovisuels	4 677	4 126	3 868	4 590
Nombre de visites sur le site internet de l'Inrap	300 000	300 000	500 000	854 000
Nombre de parutions d'ouvrages grand public	0	0	8	5

Source : rapports d'activités Inrap

2.1.3 Atouts, faiblesses, opportunités et facteurs-clefs de succès dans l'accomplissement des missions de l'Inrap

L'Inrap occupe une place spécifique en raison de son statut d'institut national de recherche. Au-delà de la réalisation des opérations d'archéologie préventive, mission qu'il partage depuis la loi de 2003 avec d'autres opérateurs agréés, il a été doté de missions d'exploitation et de diffusion des résultats tant à la communauté scientifique qu'au grand public (article L. 523-1 alinéa 3 du code du patrimoine). À cet égard, il a vocation à jouer un rôle de tête de réseau et de lieu de synthèse de la recherche archéologique grâce à la collecte de l'ensemble des rapports de fouilles et l'intégration dans une réflexion d'ensemble des résultats globaux de l'archéologie préventive en France. Sa capacité à tenir ce rôle de leader dans le domaine de la recherche archéologique repose bien évidemment sur la qualité de ses personnels, tant en termes de qualification que d'expérience, laquelle est largement reconnue.

2.1.3.1 Les atouts de l'Inrap

Établissement public national, l'Inrap dispose d'atouts certains tenant d'abord à sa capacité d'intervention sur l'ensemble du territoire, métropolitain comme outre-mer, grâce au maillage de ses implantations territoriales mais tenant aussi à son savoir-faire et à sa force d'innovation dans les méthodes et techniques de réalisation des opérations, force ayant contribué à professionnaliser l'archéologie préventive et faisant toujours figure de modèle pour les autres opérateurs agréés.

L'Inrap concentre en effet au sein même de sa structure toutes les disciplines et toutes les compétences, quelles que soient les périodes. Avec plus de 1 350 agents opérationnels en contrat à durée indéterminée et un vivier de près de 750 responsables d'opération, il dispose d'une capacité d'intervention opérationnelle, de gestion de grands chantiers, de recherche, de synthèse, de coordination scientifique et de restitution aujourd'hui sans égale.

Cette capacité à mobiliser rapidement des moyens et des compétences et à réaliser simultanément plusieurs fouilles ou des fouilles complexes repose sur une organisation structurée et des personnels passionnés et investis, dont la professionnalisation n'a cessé de s'accroître, grâce à l'élévation du niveau de recrutement, aux actions de formation, à la reconnaissance de nouvelles spécialités et à la mise en place et à l'animation des réseaux fonctionnels.

Par ailleurs, l'Inrap a contribué à produire et à analyser une somme sans équivalent de données et d'informations permettant de nourrir la recherche et de faire progresser la connaissance du passé. Elles sont également un élément du développement à venir du territoire : à la demande de certains aménageurs, l'Inrap retraite et restitue les données qu'il a acquises aux fins d'intégration dans leurs projets d'aménagement, dans une démarche de développement durable²⁵.

De même, l'Inrap a mis en place, en partenariat avec les différents acteurs de la recherche (CNRS, UMR, Université, ministère de la Culture et de la Communication, etc.) une politique scientifique, fondée sur une programmation triennale ou quadriennale et un programme annuel d'activités, le rattachement de plus de 300 agents à une UMR (dont 250 dans les 15 UMR avec lesquelles l'institut a conventionné), un taux de publications important (437 publications recensées au niveau national sur la période 2006-2009, soit 3 publications par etp investis chaque année, hors budgets régionaux) et la mise à disposition de la communauté scientifique des rapports de fouilles dans le catalogue Dolia (près de 300 rapports numérisés en consultation intégrale et 10 000 notices de rapports de fouilles en ligne) accessible sur Inrap.fr

La restitution des recherches conduites et la connaissance de ses enjeux sont indispensables pour permettre au public de mesurer les apports de l'archéologie et de mieux en accepter les contraintes, les efforts déployés en ce sens et la mobilisation de ses personnels à cette fin constituant sans aucun doute un atout supplémentaire.

Représentant 2,9 % du budget global de l'Inrap, sa politique de communication et de valorisation lui a ainsi permis de bâtir une excellente image de l'archéologie dont il récolte de plus en plus les fruits. Si l'archéologie préventive peut encore parfois être perçue comme un frein à l'aménagement, son intérêt scientifique comme son utilité sociale et culturelle sont de mieux en mieux admises par le public.

Grâce à ses opérations « portes ouvertes » (visites de fouilles), par la diversité de son offre et sa richesse éditoriale (conférences pour les riverains, dépliants, site internet, reportages vidéo, documentaires, etc.), qui connaissent un succès croissant, l'Inrap touche un public de plus en plus nombreux. Le succès de la Journée de l'archéologie, testée en partenariat avec Arte, le 5 juin 2010, en atteste, avec plus

25. Partenariat à venir notamment avec l'établissement public Paris-Saclay.

de 250 initiatives à travers le territoire. Placée sous l'égide du ministère de la Culture et de la Communication, la deuxième édition, se déroulant sur un week-end entier (21 et 22 mai 2011), a proposé 659 initiatives dans plus de 300 lieux.

Par ailleurs, le renouvellement des chantiers induit un constant renouvellement des sites de restitution au public (plus de 200 communes concernées chaque année), qui, conjugué avec le maillage territorial des interventions et la typologie des publics touchés (dont la diversité sociologique est probablement sans équivalent dans le domaine culturel et dans celui de la diffusion de la culture scientifique et technique), permet à l'Inrap de figurer en très bonne place, parmi les établissements publics, en termes de démocratisation culturelle.

Le capital de confiance nourri du succès de la plupart des interventions, notamment avec de grands aménageurs, permet de développer et d'approfondir une relation « commerciale » forte. De même, la notoriété croissante de l'institut, en France et à l'étranger, auprès des institutionnels, des aménageurs et du public, participe d'une acceptation et d'une compréhension croissantes, que renforce encore la forte capacité de valorisation par l'établissement. Il en résulte une forte demande d'interventions à l'étranger en termes de sensibilisation et de formation, de conseil et d'assistance et de transfert de compétences, qui contraste avec la faiblesse des moyens mobilisés aujourd'hui au bénéfice de l'action internationale (600 jours-homme).

Au-delà de ces atouts, l'Inrap peut s'appuyer aujourd'hui sur une politique d'équipement informatique performante, sur des systèmes d'information en matière financière (Sirepa)²⁶ et de ressources humaines (Pléiades)²⁷ professionnels et sur une normalisation de la situation fiscale de l'établissement depuis 2010. En outre, les efforts entrepris pour assainir sa gestion se sont notamment inscrits dans le cadre du protocole de modernisation de la gestion comptable et financière signé en octobre 2009 avec la direction générale des finances publiques. Aujourd'hui, l'Inrap peut afficher un délai moyen global de paiement de 43 jours (à fin mai 2011) et une amélioration de son rythme de facturation et du taux de recouvrement afférent.

2.1.3.2 Les faiblesses et les handicaps de l'Inrap

L'Inrap connaît cependant de nombreuses faiblesses, dont la première tient aux crises et aux évolutions législatives auxquelles il a dû faire face, dans des situations d'urgence, dès le début de son existence et qui n'ont pas facilité la mise en place de l'ensemble des outils et procédures propres à une organisation et un fonctionnement efficace et efficient.

À la construction inachevée de l'établissement public, s'ajoute corollairement la difficile normalisation de sa gestion et de son pilotage en l'absence de systèmes d'information performants et adaptés aux spécificités de ses missions : Sirepa et Pléiades n'ont ainsi été mis en production qu'au 1^{er} janvier 2010 et leur déploiement n'est pas achevé concernant plusieurs modules ; par ailleurs, l'institut ne dispose pas encore à ce jour d'un système de gestion de son activité opérationnelle ni d'une comptabilité analytique par opération et par « centre de responsabilité ». C'est tout l'enjeu du progiciel de gestion intégré « SGA » qui sera mis en production dans l'ensemble des implantations de l'Inrap fin 2011.

En ce qui concerne l'activité opérationnelle, l'Inrap connaît différentes difficultés : tout d'abord, l'effritement de la productivité des diagnostics, le ratio jours-homme à l'hectare sondé passant en moyenne annuelle de 6,4 sur la période 2002-2007 à 7,4 sur la période 2008-2010. Par ailleurs, l'Inrap connaît un stock de rapports non rendus

26. Le logiciel Sirepa assure une meilleure traçabilité des opérations, garantit la séparation des activités entre secteurs lucratif et non lucratif, permet une analyse sur les achats avec un catalogue d'article intégré et une optimisation de la gestion de la facturation client.

27. Le logiciel Pléiades offre, au-delà de la paie et de la gestion-administration du personnel, des modules relatifs au recrutement, à la formation et à la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

important : un bilan réalisé à l'été 2010 a montré que 697 rapports étaient en retard. Si les calendriers d'intervention sur le terrain sont généralement bien respectés, les délais entre la date de la prescription et celle du démarrage des opérations demeurent le principal grief qui est opposé à l'Inrap et d'une manière générale à l'archéologie préventive. Au-delà de leur longueur, c'est souvent l'absence de visibilité sur ces délais qui est également critiquée par les aménageurs, en raison de leur impact financier sur le montage des projets.

Dans le contexte de montée en puissance de la concurrence, l'Inrap souffre également de l'absence de formalisation d'une stratégie « commerciale », et plus généralement de la difficulté à se positionner par rapport à la concurrence et à rechercher le meilleur équilibre entre les exigences scientifiques, budgétaires et commerciales, notamment en raison d'une culture de gestion insuffisante et de l'absence de comptabilité analytique.

Enfin, les conditions d'intervention de l'institut dans le champ concurrentiel présentent des différences par rapport aux autres opérateurs, qui sont autant de handicaps :

- diversité en termes de statuts des personnels (public ou privé) et de types de contrats (CDI et CDD 10 mois pour l'Inrap ; CDI et CDD 18 mois ou 3 ans renouvelables une fois respectivement pour le secteur privé et pour la fonction publique territoriale et d'État), auxquels sont associées des disparités de salaires et de charges sociales ;
- concentration des opérateurs publics et privés sur des zones géographiques restreintes, permettant de limiter les temps et les frais de déplacement de leur personnel mais aussi de limiter les ruptures de charge alors que l'Inrap a pour mission d'être présent sur l'ensemble du territoire ; à cela s'ajoute le coût du réseau des centres archéologiques, dont le maillage est nécessaire pour permettre cette intervention en tout lieu du territoire, mais qui a des répercussions sur les coûts fixes de l'institut ;
- concentration de certains opérateurs sur des thématiques scientifiques très précises selon une logique de « niches », sur lesquelles ils se montrent particulièrement performants dans leurs réponses aux appels d'offres : seize d'entre eux sont ainsi spécialisés dans l'archéologie du bâti, dans l'exploitation des ressources naturelles ou dans le funéraire, alors que l'Inrap doit couvrir tout le champ de la recherche.

2.1.3.3 Les opportunités

Les années à venir présentent de sérieuses opportunités dont l'Inrap veut se saisir pour renouer avec une situation financière et économique saine, achever sa construction, consolider sa notoriété et déployer les moyens adaptés pour réaliser ses missions dans l'objectif d'excellence qu'il poursuit.

Le patrimoine et la connaissance sont désormais au cœur des enjeux de transmission entre générations actuelles et générations futures, socle du développement durable : ces enjeux sont au cœur des préoccupations des aménageurs qui intègrent de plus en plus en amont l'archéologie préventive, transformant cette contrainte en un avantage en termes de communication et d'image.

Parallèlement, le « Grenelle de l'environnement » et les lois Grenelle I et Grenelle II qui en découlent ont fait du renforcement du réseau d'infrastructures ferroviaires et fluviales ainsi que de la lutte contre l'étalement urbain deux priorités, dont les conséquences en termes d'aménagement et donc d'archéologie préventive, n'ont pas encore été totalement tirées. L'Inrap veut s'inscrire résolument dans ce cadre.

La réforme de son statut est également un moyen de normaliser et de renforcer sa gouvernance, ce qui devrait renforcer sa capacité d'action. La perspective de modernisation du statut de ses personnels, à la fois pour mieux tenir compte de la spécificité de ses missions et pour s'adapter aux évolutions du statut des agents non titulaires de l'État, constitue également une opportunité pour améliorer son fonctionnement.

2.1.3.4 Les facteurs-clés de succès

L'Inrap a identifié les facteurs de succès dans l'accomplissement de ses missions dont le premier répond au souci de qualité scientifique de ses prestations mais aussi à l'attente des aménageurs, qui sont les principaux vecteurs de son acceptation et de celle de l'archéologie préventive. L'Inrap doit ainsi trouver des solutions pour réduire les délais et le coût de ses interventions.

L'institut doit pouvoir – sans dégrader la qualité scientifique de ses travaux – intégrer dans la réalisation des opérations qu'il conduit les préoccupations de l'aménageur, être à l'écoute de son projet, de ses attentes, de ses besoins.

L'Inrap a élaboré en 2010 un plan « Reconquête aménageurs ». S'appuyant notamment sur les conclusions de l'étude externe commandée par l'Inrap au printemps 2010, qui portait sur la perception de l'archéologie préventive par les aménageurs et sur leurs attentes à l'égard de l'institut, ce plan d'actions vise à consolider les liens historiques de l'Inrap avec les aménageurs et à renforcer son positionnement vis-à-vis de la concurrence tout en faisant de son niveau d'exigence scientifique la référence. Plaçant l'aménageur au cœur des préoccupations de l'institut, il comprend 90 mesures, simples et pragmatiques, qui concourent aux trois grands objectifs du plan : l'amélioration de la « relation client », la réduction des délais d'interventions et l'optimisation des prix.

L'établissement doit en outre améliorer le dialogue avec les services de l'État en régions : certaines divergences, parfois perçues par les aménageurs, décrédibilisent le système mis en place et ternissent l'image de la recherche. Cette amélioration passe par une meilleure qualité d'échanges réciproques avec les services de l'État.

L'Inrap doit également développer une relation plus forte avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, pour être désormais reconnu par ce dernier comme un organisme de recherche.

L'institut doit enfin continuer à sensibiliser, à informer et à diffuser les connaissances au public. À cet égard, la décision du ministère de la Culture et de la Communication de confier le pilotage de la deuxième édition des Journées de l'Archéologie à l'Inrap en 2011, est un signe fort d'une part de la place de l'institut, aux côtés de l'État, dans la politique nationale de l'archéologie, et d'autre part de la volonté de mettre en valeur les aménageurs dans les découvertes réalisées et de diffuser les résultats en direction du public.

2.2 Volet financier du diagnostic

L'Inrap dispose depuis l'origine d'une ressource affectée : la redevance d'archéologie préventive.

Très tôt, il a été constaté que la redevance issue de la loi 2001 n'apportait pas un rendement suffisamment pour permettre à l'institut l'exercice des missions confiées par le législateur. Dès la fin de l'année 2002, le mécontentement des aménageurs suscité par le mode de calcul de la redevance aboutit, paradoxalement, dans le cadre de la loi de finances pour 2003, à la réduction de 25 % de son montant pour les opérations dont le fait générateur est né en 2003. L'article 105-II de la loi précisait que « la perte de recettes est compensée, à due concurrence, par la création d'une taxe additionnelle à la taxe sur les conventions d'assurance prévue à l'article 991 du code général des impôts dont le montant est affecté à l'Institut national de recherches archéologiques préventives ». Néanmoins, aucune compensation n'a jamais été versée.

La loi du 1^{er} août 2003 modifiant la loi de 2001 a ensuite, parmi les principales évolutions, modifié entièrement le financement des opérations d'archéologie

préventive, le financement des diagnostics reposant désormais sur une redevance due par toute personne projetant d'exécuter, sur un terrain d'une superficie égale ou supérieure à 3 000 m², des travaux affectant le sous-sol et soumis à autorisation ou déclaration préalable en application du code de l'urbanisme ou donnant lieu à une étude d'impact en application du code de l'environnement. Les opérations de fouilles sont, elles, rémunérées par un prix négocié entre l'aménageur et l'opérateur : elles sont devenues une activité ouverte à la concurrence.

Toutefois, la surface prise en compte pour le calcul de la redevance « loi 2003 » s'est parfois révélée inadéquate et a conduit à l'émission de redevances dont le montant était fortement disproportionné avec le projet d'aménagement. La loi n° 2004-804 du 9 août 2004 est ainsi venue rétablir un équilibre entre le montant de la redevance et la surface de l'aménagement projeté.

Si l'ouverture à la concurrence de la réalisation des opérations de fouilles et leur financement par facturation ont globalement répondu aux attentes de nombreux aménageurs, les délais d'intervention et les coûts demeurent les principales critiques formulées à l'égard du dispositif. La question des délais est d'autant plus forte pour les diagnostics que l'insuffisance du rendement de la rap, au regard du volume des prescriptions de l'État, aboutit à des files d'attente incompréhensibles pour les aménageurs qui s'acquittent de cet impôt.

Ainsi, en 2009 à l'occasion du vote de la loi²⁸ pour l'accélération des programmes de constructions et d'investissement publics et privés, le Parlement a souhaité renforcer l'encadrement des délais de réalisation des opérations d'archéologie préventive. En contrepartie, deux dispositions ont été votées : l'une visant à augmenter les taux de la redevance d'archéologie préventive afin d'accroître les ressources disponibles pour la réalisation des diagnostics ; l'autre visant à donner à l'Inrap, par la mise en place à titre expérimental d'un nouveau type de contrat (le « contrat d'activité »), la capacité d'adapter ses moyens humains à des surcroûts exceptionnels d'activité en ce qui concerne la réalisation des fouilles.

Ces deux dispositions n'ont toutefois pas eu l'effet escompté, le rendement de la RAP demeurant en 2010 en deçà du niveau atteint en 2008 et en 2009. Par ailleurs, le 31 mars 2011, la signature du protocole portant sécurisation des parcours professionnels des agents contractuels dans les trois versants de la fonction publique a mis fin, au regard de l'opposition des organisations syndicales et de difficultés dans son application, à l'expérimentation du contrat d'activité au sein de l'Inrap, renvoyant à de nouvelles dispositions permettant d'adapter le régime du cdd aux spécificités du secteur des fouilles archéologiques.

À ce jour, la redevance d'archéologie préventive n'a pas encore atteint le rendement projeté initialement en 2003. Et les difficultés de financement récurrentes n'ont pas encore permis de définir un modèle de financement stable et pérenne.

28. Loi n° 2009-179 du 17 février 2009 pour l'accélération des programmes de construction et d'investissement publics et privés, notamment son article 9, et décret d'application n° 2009-1482 du 1er décembre 2009 relatif au contrat d'activité applicable à l'Inrap. Les premiers contrats d'activité ont été signés à partir du mois de janvier 2010.

2.2.1 Secteur non lucratif

2.2.1.1 L'insuffisance du rendement actuel de la redevance d'archéologie préventive rend nécessaire une nouvelle réforme de cette taxe.

L'Inrap se trouve aujourd'hui dans une situation mixte où le financement de son secteur non lucratif dépend de la redevance mais aussi d'une dotation budgétaire qui vient compenser l'insuffisance du rendement de la RAP. En effet, le produit de la RAP oscille entre 65 et 71 M€ depuis 2006, l'augmentation des taux décidée en 2009 ayant provoqué une légère augmentation de son montant, très inférieure cependant aux effets attendus.

La part Inrap de la redevance est restée relativement stable sur la période, autour de 43 M€, un léger pic étant observé en 2009, cependant que la part estimée des collectivités territoriales croît de manière très rapide (+ 85,9 % de 2007 à 2011).

Rendement de la redevance d'archéologie préventive Loi 2003 depuis l'origine

Année	en millions d'euros							
	2004 réalisé	2005 réalisé	2006 réalisé	2007 réalisé	2008 réalisé	2009 réalisé	2010 réalisé	2011 prévu
part Inrap	8,56	20,00	44,07	42,36	43,68	45,68	43,54	46,70
dont sommes reversées aux services collectivités territoriales				0,14	0,48	0,17	0,38	nd
part estimée services collectivités terri- toriales (non compris reversement Inrap)	0,21	0,09	0,61	2,62	2,51	3,34	4,87	5,00
part Fnap	3,84	8,80	19,57	19,70	20,23	21,47	21,20	21,20
frais de gestion DGFIP	0,19	0,44	0,98	0,99	1,01	1,07	1,06	1,11
total estimé de la RAP	12,80	29,33	65,23	65,67	67,43	71,57	70,67	74,01

Source : Inrap (direction de l'administration et des finances)

La prévision initiale du produit de la redevance (part Inrap) pour 2010 s'établissait à 54,7 M€ en extrapolant à partir des résultats de 2009 une tendance haussière de la redevance liée à la deuxième vague d'augmentation des taux votée par le Parlement en février 2009 et à un effet en année pleine de la première vague de cette augmentation.

Les résultats atteints (- 11,16 M€ soit une baisse de 20,5 %) attestent des difficultés actuelles à avoir une vision globale, à suivre et à anticiper le produit de cette taxe : le champ d'application de la redevance est particulièrement complexe en raison de la séparation de son assiette entre les opérations de construction et les autres aménagements et des nombreux et larges cas d'exonération ; la collecte des opérations entrant dans le champ d'application de la taxe est, notamment pour les Drac qui n'ont pas directement accès à l'information, difficile à réaliser ; l'absence d'un système d'information commun aux deux filières qui liquident la taxe (services des directions départementales des territoires et des Drac) et à la DGFIP qui la recouvre, occasionne des lourdeurs de gestion et interdit une centralisation automatique des données. Par ailleurs, les conséquences de la crise économique et l'émergence des opérations de type « grands travaux » ont contribué encore à brouiller les prévisions.

L'effritement du rendement de cette taxe en 2010 a conduit le ministère de la Culture et de la Communication à relever en gestion le montant de la subvention accordée à l'institut de 10 à 16,43 M€, cet effort important permettant de compenser 60 % des moins-values finalement constatées.

Pour 2011, dans un contexte de maintien d'une forte activité de diagnostic, notamment soutenue par le lancement ou la poursuite d'opérations d'aménagement de grande ampleur, la prévision de rendement de la redevance étant, pour des raisons prudentielles, établie à 46,7 M€, le ministère de la Culture et de la Communication a été conduit à verser à l'Inrap une subvention de 20 M€ afin d'éviter une chute brutale des moyens consacrés aux diagnostics, à la recherche et à la valorisation, et stabiliser ceux-ci au niveau qu'ils ont atteint en 2010.

Il faut rappeler que des difficultés financières permanentes ont nécessité un apport budgétaire régulier à l'Inrap et au Fnap, en gestion jusqu'en 2006, en loi de finances initiales de 2007 à 2009, puis à nouveau en gestion à partir de 2010, année pour laquelle la subvention a été supprimée en LFI dans le cadre de la révision générale des politiques publiques en contrepartie de l'amélioration attendue du financement de l'archéologie préventive par la voie fiscale. La totalité des dotations budgétaires, hors celle versée en 2006 au titre de la dette et celle liée à la recherche versée par le ministère de la Culture et de la Communication, s'élève en cumulé depuis 2002 à 134 M€.

2.2.1.2 La réforme de la redevance d'archéologie préventive est désormais cruciale pour l'Inrap au regard de sa situation budgétaire et financière très dégradée.

Structurelle, la principale difficulté de l'Inrap réside aujourd'hui dans sa situation budgétaire et financière extrêmement dégradée. Celle-ci se caractérise par :

- des capitaux propres négatifs (- 21 M€), fruit de la succession d'exercices négatifs du secteur non lucratif ;
- un endettement auprès de l'agence France Trésor de 15,5 M€ depuis 2002, dont il n'a pu s'acquitter, partiellement, en 2006 (à hauteur de 7,5 M€), qu'à l'aide d'une subvention de l'État, productif d'intérêts (3,4 M€ à ce jour) ;
- un fonds de roulement négatif à hauteur de 5,2 M€ au 31 décembre 2010 ;
- et enfin, une trésorerie négative de 12 M€ au 31 décembre 2010.

La situation financière actuelle de l'institut doit s'apprécier à travers un certain nombre d'éléments – tenant notamment à l'insuffisance structurelle du rendement de la RAP – qui ont marqué son histoire et dont les conséquences sont encore très fortes.

Une réflexion est ainsi engagée au sujet de la réforme de la rap et du niveau qu'elle doit atteindre, dans le prolongement du rapport de l'Inspection générale des Finances remis au Premier ministre en octobre 2010. La mission conjointe confiée le 29 avril 2011 aux inspections générales du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration et du ministère de la Culture et de la Communication pour que la liquidation de la redevance par la filière Drac soit plus efficace – certains assujettis y échappant aujourd'hui – participe également de cet objectif.

À ce stade, l'institut ne peut faire face à ses difficultés, tout particulièrement de trésorerie, que grâce au principe de trésorerie unifiée de l'Inrap et du Fnap, le fonds dont l'Inrap est gestionnaire ayant disposé jusqu'à fin 2010 d'une trésorerie structurellement excédentaire en raison de l'absence d'une gestion différenciée en autorisations d'engagement et de crédits de paiement.

Aujourd'hui, l'enjeu est donc double : recapitaliser l'Inrap afin de disposer d'une situation financière assainie et mettre en place un financement public stable du secteur non lucratif, en adéquation avec les besoins. La réforme de la RAP, qui devrait être conduite dans le cadre du PLF 2012, constitue dès lors une opportunité pour bâtir un système de financement pérenne, ainsi que l'appellent de leurs vœux, aux côtés de l'Inrap, les ministères concernés, les élus et les aménageurs. Elle doit permettre de régler les difficultés de financement qui émaillent la mise en œuvre des missions de l'Inrap en matière de réalisation des diagnostics. Cette réforme doit également

lui apporter les moyens de développer son activité de recherche, de valorisation et d'intervention à l'international, et faciliter la répartition du temps de ses agents opérationnels entre 75 % de terrain et 25 % de post-fouille.

En parallèle, l'Inrap doit développer la recherche de ressources propres (mécénat) pour favoriser ses actions de valorisation et ses interventions à l'international, ses méthodes, son savoir-faire et ses connaissances étant sollicités par les pays soucieux de la protection de leur patrimoine archéologique.

2.2.2 Secteur lucratif

L'Inrap est en revanche confronté à la difficulté d'équilibrer son activité de fouilles. Le niveau du « point mort » des fouilles loi 2003 a en effet fortement progressé, se situant entre 178 000 et 180 000 jours-homme, et il demeure aujourd'hui difficile à atteindre (175 300 jours-homme en 2010), se traduisant par un déficit de l'activité lucrative sur les exercices 2009 et 2010.

Cette situation s'explique aussi par une insuffisante maîtrise des budgets d'opération ainsi que des dépenses, qu'elles soient opérationnelles ou qu'elles se rapportent aux coûts fixes. En particulier, la couverture déficiente du coût de revient du jour-homme par les recettes tient à la mauvaise évaluation du « reste à faire »²⁹ pour un certain nombre d'opérations, qui s'ajoute à l'absence d'outil efficace de prévision et de suivi de l'activité, induisant une baisse de la recette moyenne par jour-homme consommé pour parvenir à la finalisation des rapports de fouille.

L'identification précise du « reste à faire » par opération conditionne l'amélioration du pilotage et de la détermination du chiffre d'affaires de l'établissement.

De manière plus générale, un suivi fin des budgets d'opération est crucial pour l'Inrap : la mise en place du système de gestion des opérations (SGA) et d'une comptabilité analytique dans les meilleurs délais possibles constitue ainsi une priorité pour l'institut.

2.3 Volet RH du diagnostic

En matière de ressources humaines, les années qui ont suivi la création de l'établissement public ont permis de consolider la gestion administrative et les modalités de rémunération, de définir une politique de formation, de mettre en place les procédures de recrutement et de mutation et de construire les outils de suivi des effectifs.

Le décret n° 2002-450 du 2 avril 2002 portant dispositions applicables aux agents de l'Inrap peut constituer aujourd'hui un frein à une politique de ressources humaines dynamique. En effet, dans le contexte concurrentiel qui lui est propre, l'établissement a besoin de pouvoir adapter sa structure d'emplois et le volume de ces emplois, mais également la durée des contrats pour tenir compte de son activité. De plus, les conditions réglementaires actuelles du recrutement interne constituent un frein à la reconnaissance de l'expérience acquise en matière d'archéologie préventive, cependant que les modalités de détermination du nombre de postes ouverts à la nomination

29. Le « reste à faire » se présente comme la différence, pour une opération non terminée, entre le budget prévisionnel en jours-homme alloué à cette opération et le nombre de jours déjà prestés. Si le budget n'a pas fait l'objet d'une réactualisation régulière tout au long du déroulement pluriannuel de l'opération, l'achèvement de celle-ci peut conduire à constater que le « reste à faire » est insuffisant pour la mener à bien, le dépassement ainsi engendré constituant, au moment où il est consommé, une charge en face de laquelle s'inscrit un produit faible ou nul.

au choix sont inadaptées. Enfin, le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, a été modifié, le décret de l'institut étant désormais, sur certains points, en doublon ou en contradiction avec le décret de 1986 modifié. Il convient donc de tenir compte de ces évolutions ainsi que de celles qui seront prochainement introduites pour les agents non-titulaires de l'État. L'enjeu est que la réglementation applicable aux agents de l'établissement puisse être en adéquation avec celle existant pour les autres agents non-titulaires, afin notamment de favoriser la mobilité.

Le dialogue social a été structuré avec la mise en place des commissions consultatives paritaires (CCP), la création des comités d'hygiène et de sécurité (CHS) puis de comités techniques paritaires (CTP) spéciaux. L'articulation entre instances centrales et spéciales appelle plus de clarté, notamment dans la répartition des compétences et la définition des points pour avis et pour information. Pour parvenir à cet objectif, un nouveau mode de fonctionnement et de communication avec les instances centrales doit être négocié. Ces évolutions seront envisagées à la faveur de la mise en œuvre de la réforme des instances paritaires prévue à l'automne 2011.

Les conditions de travail ont également été une priorité de ces années. L'enjeu est de créer ou d'adapter les outils RH à une gestion plus individualisée des agents – l'institut ne dispose par exemple pas de règlement intérieur ni ne pratique l'entretien annuel professionnel, obligatoire pour les agents contractuels depuis 2007, ce qui constitue une vraie faiblesse –, de clarifier la chaîne hiérarchique et de développer le management, et enfin d'améliorer le suivi des emplois sur le plan quantitatif et qualitatif.

L'Inrap est par ailleurs confronté à une montée en puissance des situations d'inaptitude de certains agents opérationnels, inaptitude liée à la pénibilité de la profession, avec une pyramide des âges en « sapin » : si l'âge moyen des agents de la filière scientifique et technique s'établit à 41,7 ans, plus de 55 % des agents ont plus de 46 ans, ce qui accentuera le phénomène dans les années à venir. Le renforcement de la prévention des risques professionnels constitue un axe prioritaire de la politique RH de l'établissement, tant sur la question de l'organisation de l'activité que sur la réflexion métiers.

3 Objectifs stratégiques

Axe 1

Améliorer la capacité de l'Inrap à répondre aux prescriptions de l'État, en demeurant la référence en termes scientifiques et techniques

L'insuffisance du financement du secteur non lucratif est la cause principale de l'importance des délais qui peuvent exister entre les dates de prescription et d'intervention de l'Inrap. La réforme envisagée devrait permettre d'y remédier et elle est ainsi très attendue.

Il n'en demeure pas moins que, à niveau de financement constant et dans l'attente d'une réforme dont les bénéfices ne pourront être que progressifs, l'Inrap doit, avec l'État et l'ensemble des opérateurs publics, s'employer à réduire les tensions constatées par les aménageurs, notamment en cas de demande volontaire de diagnostic. À cet égard, l'accroissement du nombre de prescriptions réalisées et des surfaces sondées repose sur une amélioration de la productivité de l'institut et de la maîtrise de ses coûts dans la réalisation des opérations qui lui sont attribuées. Cet objectif passe également par un développement de la collaboration de l'Inrap avec les services agréés de collectivités territoriales, dans une logique de démultiplication et d'optimisation des moyens en volume et en compétences. Il y a là un enjeu majeur de bonne allocation des deniers publics et de bonne gestion des compétences sur le territoire, mais surtout un enjeu de cohérence de la politique nationale de l'archéologie préventive.

Enfin, il convient que l'Inrap puisse maintenir un équilibre entre diagnostics et fouilles tout en consolidant sa position concurrentielle et en demeurant la référence en termes scientifiques et techniques. Ce double objectif repose notamment sur le développement de ses avantages comparatifs en termes scientifiques, d'organisation, de gestion et de sécurité des chantiers. Pour cela, l'innovation en termes d'outils et de méthodes d'intervention doit rester une priorité. De même, le renforcement de la qualité de la démarche scientifique, à tous les stades de l'opération de fouille, au regard des objectifs fixés par les prescriptions, doit pouvoir être concilié avec l'impératif de marge de l'activité lucrative.

1.1 Objectif stratégique

Renforcer la capacité à répondre aux prescriptions de diagnostics

1.1.1 Objectif intermédiaire

Accroître le nombre de prescriptions réalisées dans l'année de prescription et le volume d'hectares sondés en conciliant maîtrise des charges et exigence scientifique

Le diagnostic est un acte important duquel découle la possibilité pour l'État de prescrire ou non des fouilles. Par ailleurs, en cas d'absence de prescription de fouille, c'est le rapport de diagnostic qui sera le seul témoignage de l'existence d'un site à tout jamais disparu. C'est toute la difficulté du diagnostic qui doit permettre d'appréhender suffisamment de paramètres scientifiques sans aboutir à consommer des moyens trop importants dans un budget contraint.

Améliorer la qualité de la programmation prévisionnelle des diagnostics, en étroite liaison avec les services de l'État, et donner la priorité aux demandes volontaires de diagnostics

L'amélioration de la capacité de l'Inrap à augmenter le nombre de diagnostics réalisés est un enjeu majeur de la période 2011-2013. Deux démarches doivent être menées conjointement : réduction des délais d'intervention et recherche du meilleur rapport moyens/résultats, en conservant l'exigence scientifique comme objectif premier.

Par ailleurs, des priorités devront être établies en fonction de la politique de l'État : ainsi, les demandes volontaires de diagnostics (DVD) et les diagnostics portant sur des projets de logements sociaux seront considérés comme prioritaires. En revanche, les diagnostics dont la date de prescription est antérieure à un an et pour lesquels l'aménageur ne fait pas preuve de réactivité, seront placés – dans le cadre d'un dialogue avec l'aménageur – en réserve au profit d'opérations plus récemment prescrites.

Améliorer la productivité dans la réalisation des diagnostics et la maîtrise des coûts afin d'accroître le nombre de prescriptions réalisées et le volume d'hectares sondés

L'atteinte des objectifs fixés repose sur plusieurs mesures interdépendantes :

- améliorer la productivité et réduire les écarts entre régions tout en tenant compte des réalités géologiques, du type de prescriptions émises et de leur structure, ainsi que du niveau d'exigence des services de l'État ;
- moderniser et diffuser les méthodes d'intervention, notamment en termes de mécanisation, conduisant à des gains de productivité tout en maintenant l'exigence scientifique à son niveau le plus haut ;
- renforcer le dialogue entre le responsable d'opération et l'agent prescripteur de l'État, afin que les stratégies d'intervention ne soient pas exclusivement statistiques (surface sondée/surface totale aménagée), mais reposent sur une adaptation permanente à la réalité du terrain.

Cela passe également par une évolution des modalités de prescription de l'État qui se concentreront plus sur les objectifs scientifiques que sur les moyens (taux d'ouverture, durée, moyens humains, etc.) qui relèvent de la responsabilité de l'opérateur.

Réduire le nombre d'opérations en attente de réalisation et maintenir à un haut niveau la qualité des rapports de diagnostics rendus

Le nombre d'opérations en attente ne dépend pas uniquement de la réactivité de l'institut et du niveau de prescriptions de l'État. Il dépend également de la capacité de l'aménageur à libérer les terrains et du poids des grands travaux qui viennent s'ajouter aux diagnostics courants et déséquilibrent la programmation des opérations.

Le dialogue sera ainsi renforcé avec les aménageurs, sur la base d'un suivi plus fin des différents statuts pouvant être occupés par une opération de diagnostics (depuis la prescription jusqu'à son démarrage), afin de faciliter la hiérarchisation des différentes opérations au sein du plan de charge de chaque direction interrégionale.

Enfin, la qualité des diagnostics rendus fera l'objet d'une attention particulière au regard de l'importance que revêt le rapport dans la décision de l'État de prescrire ou non une opération de fouille. Un travail spécifique sera mené en ce qui concerne les diagnostics dits « négatifs » afin d'accélérer la production des rapports afférents.

Indicateurs

- **1.1.1.1** Taux de réalisation des prescriptions de diagnostics (nombre, hectares) prévues au budget primitif – Cible : 100 % sous réserve que la structuration des opérations associée à la prévision soit respectée.
- **1.1.1.2** Taux de réalisation du coût moyen complet optimum de l'hectare sondé – Cible : Tendre graduellement vers le coût de 4 400 € constants base 2010 (correspondant à un ratio moyen de 6,5 j-h par hectare sondé).

1.1.2 Objectif intermédiaire

Développer la collaboration avec les services agréés de collectivités territoriales dans une logique de démultiplication et d'optimisation des moyens en volume et en compétences

Affermir la politique de conventionnement entre l'Inrap et les services agréés de collectivités territoriales

Au regard de la dualité mise en place par la loi de 2003 avec l'intervention des services de collectivités, il apparaît indispensable que les acteurs établissant le diagnostic qui va permettre à l'État de fonder sa décision de prescrire ou non une fouille, se rapprochent pour collaborer. En effet, c'est à la fois un enjeu de bonne allocation des deniers publics et de bonne gestion des compétences sur le territoire, mais surtout un enjeu de cohérence de la politique nationale d'archéologie préventive. La compétence susceptible d'être prise par la collectivité locale doit aboutir à une coopération et à une complémentarité de nature à favoriser les délais d'intervention, à réduire les coûts et à maintenir une cohérence scientifique.

Cette politique de collaboration doit être envisagée au moyen de conventions-cadre portant tout aussi bien sur la réalisation des diagnostics et de fouilles en groupement que sur la valorisation et la diffusion culturelles. Elle est le gage que le rôle de tête de réseau et de lieu de synthèse que le législateur a confié à l'Inrap puisse être exercé pleinement ; elle constitue également la condition pour que les services agréés de collectivités territoriales puissent s'épanouir sans rechercher une forme « d'indépendance » qui serait préjudiciable aux enjeux de recherche et de valorisation.

Accroître le nombre d'opérations réalisées en commun

L'approfondissement de la politique de collaboration avec les services agréés de collectivités territoriales et des établissements publics permettra de déterminer les opérations sur lesquelles une mutualisation des compétences et la poursuite d'objectifs (opérationnels, scientifiques et culturels) communs seraient intéressantes pour les deux parties. Le nombre de conventions signées donnant effectivement lieu à la réalisation conjointe d'opérations entre l'Inrap et un service de collectivité territoriale, ou un établissement public, constitue un bon indicateur des volontés respectives de collaborer au développement de la politique nationale de l'archéologie préventive.

Indicateur

- **1.1.2.1** Part des conventions-cadres de collaboration signées avec des collectivités territoriales dotées de services archéologiques agréés pour la réalisation d'opérations d'archéologie préventive aboutissant à la réalisation de diagnostics en commun et/ou à la constitution de groupements pour répondre à des appels d'offres pour la réalisation

de fouilles – Cible : 75 % des conventions actives à la fin du contrat, le dénominateur « nombre de conventions signées » devant évoluer parallèlement à la hausse.

1.2 Objectif stratégique

Maintenir un équilibre entre diagnostics et fouilles tout en consolidant la position concurrentielle de l'Inrap

1.2.1 Objectif intermédiaire

Accroître le nombre de fouilles réalisées au regard du niveau de prescription, en conciliant l'exigence scientifique et l'impératif de marge de l'activité lucrative

Accroître le nombre de fouilles réalisées en veillant à ce que les fouilles représentent au moins les deux tiers de l'activité opérationnelle

La qualité du diagnostic est dépendante d'un double facteur humain et technique. L'archéologue en charge du diagnostic doit être capable de détecter et d'interpréter toutes traces anthropiques mises au jour, ainsi que leurs conditions d'enfouissement. C'est pourquoi il est important que les archéologues de l'Inrap alternent fouilles et diagnostics, l'une et l'autre approche se nourrissant mutuellement et permettant aux agents de conserver et d'accroître leurs connaissances des problématiques archéologiques. De la qualité du fouilleur dépendra celle du diagnostiqueur, et donc in fine la bonne caractérisation du site. Le maintien des équipes de diagnostic au plus haut niveau scientifique, et donc la garantie d'une approche la plus efficace du site, passe par la rotation de ces équipes entre diagnostics et fouilles.

Il découle de cette articulation un équilibre à maintenir entre activité de diagnostics et activité de fouilles. Par expérience, l'équilibre satisfaisant est celui basé sur un tiers de diagnostics et deux tiers de fouilles, permettant aux responsables d'opérations une rotation entre ces deux activités.

Renforcer la qualité de la démarche scientifique à tous les stades de la fouille au regard des objectifs fixés par les prescriptions

Le renforcement de la qualité de la démarche scientifique passe par le perfectionnement des projets scientifiques d'intervention (PSI), qui décrivent la mise en œuvre du budget prévu sur l'opération en fonction du cahier des charges émis par les services de l'État, et des demandes de l'aménageur. Un travail lancé fin 2010, en test dans quelques régions, va dans ce sens ; à terme, il conduira également à une définition des PSI à l'échelle nationale, tout en conservant un équilibre entre l'harmonisation nécessaire à un opérateur national et la prise en compte des spécificités locales. Les PSI prendront ainsi progressivement mieux en compte la programmation scientifique de l'Inrap, de même que les évolutions technologiques et techniques permettant d'accroître la qualité scientifique des opérations tout en améliorant l'efficacité des équipes ainsi que leurs conditions de travail, au-delà de l'impact lié à la répartition de leur temps entre 75 % de terrain et 25 % de post-fouille. C'est dans le cadre du PSI qu'il convient également de renforcer la capacité à hiérarchiser les choix, à l'intérieur de la prescription, tant au niveau du projet que de sa réalisation sur le terrain et en phase étude.

La dévolution de la documentation issue des opérations, ainsi que celle des mobiliers archéologiques, est régie par arrêtés. Cependant, si la dévolution de la documentation, quoiqu'encore imparfaite selon les régions, se fait globalement de manière satisfaisante, il n'en va pas de même avec celle des mobiliers archéologiques issus des opérations achevées. Actuellement les mobiliers sont, pour leur plus grande partie, stockés dans les locaux de l'Inrap, engendrant des coûts importants en termes de

surfaces et de gestion, aujourd'hui non pris en charge par l'État. L'objectif est donc de mettre rapidement en œuvre une procédure harmonisée à l'échelle nationale, à même d'accélérer les transferts de mobiliers tels que prévus par le législateur. Cette démarche permettra à l'Inrap soit d'affecter les surfaces dégagées à d'autres activités, soit de les réduire. Dans l'attente de la résolution de ce problème, le ministère de la Culture et de la Communication compensera les coûts induits par le stockage des mobiliers archéologiques déjà étudiés dans les locaux de l'Inrap au moyen du paiement d'un loyer équivalent au prix des surfaces mobilisées.

Atteindre un niveau d'activité permettant de couvrir les coûts fixes

Les coûts fixes (frais des personnels fonctionnels – en soutien et en structure – et de fonctionnement confondus) ont représenté en 2010 plus de 25 % des dépenses totales de l'Inrap. Ces coûts, que l'établissement s'attache à maîtriser, connaissent une forte rigidité du fait de la couverture nationale de l'activité de l'institut qui impose un maillage territorial relativement serré, et d'effets de seuil qui ne permettent pas d'adapter en continu les moyens – tant humains que matériels – proportionnellement à l'évolution de l'activité.

Il convient donc que leur assiette de répartition soit la plus large possible et que l'activité globale de l'institut se développe au-delà d'un niveau de 285 000 jours-homme prestés, qui doit en constituer le point bas, atteint en 2010. En son sein, le niveau de 175 000 jours-homme pour les fouilles loi 2003 constitue le socle (« point mort ») à partir duquel la couverture des coûts fixes peut être obtenue et le résultat de l'activité équilibré.

Indicateur

- **1.2.1.1** Ratio de marge opérationnelle par jour-homme (activité de fouilles) nécessaire au dépassement du point mort du secteur lucratif – Cible : valeur minimale de 162 € en 2011.

1.2.2 Objectif intermédiaire

Consolider la position concurrentielle de l'Inrap sur l'ensemble du territoire y compris dans les dom en développant ses avantages comparatifs

Dans un contexte de concurrence, l'Inrap, opérateur principal et historique, doit pouvoir se différencier des autres opérateurs. Au-delà de la compétence de ses agents, de la qualité scientifique de ses interventions et de son professionnalisme pour gérer les chantiers, c'est dans sa capacité à innover en termes de méthodes d'intervention que réside son principal avantage comparatif. Il doit dès lors non seulement le développer mais également mieux le valoriser.

Consolider les avantages comparatifs de l'institut en matière scientifique

Les compétences scientifiques des agents de l'Inrap couvrent la totalité du spectre des besoins nécessaires à l'excellence scientifique des opérations. La politique de recrutement et de formation menée depuis plusieurs années a permis une augmentation sensible de la proportion des diplômés (actuellement 75 % des agents sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 2 et au-delà) et l'accroissement des compétences scientifiques des agents.

De même, les efforts réalisés en matière d'exploitation scientifique des résultats (participation à des rencontres scientifiques, soutien aux publications, etc.) ont porté leurs fruits, ce qui fait de l'Inrap aujourd'hui le premier contributeur scientifique à l'archéologie nationale, comme le montre l'enquête de la Société préhistorique française de janvier 2011 (*Bulletin SPF*, tome 108, n° 1). Il s'agit pour les années à venir de développer ce positionnement, en accroissant les possibilités de publication

et de valorisation auprès des publics spécialisés. Pour ce faire, un meilleur suivi du budget consacré aux projets d'activités scientifiques doit être couplé à un accroissement de ce dernier et au renforcement de sa partie dédiée aux publications et aux colloques.

Développer et valoriser les avantages comparatifs de l'institut en matière d'organisation, de gestion et de sécurité des chantiers

L'Inrap est non seulement le plus important opérateur d'archéologie préventive à l'échelle mondiale, mais il bénéficie de plus de trente années d'expérience en ce domaine. Si nombre de méthodes et de techniques aujourd'hui admises comme « classiques » en archéologie ont été développées par ses équipes, l'Inrap doit continuer à occuper la première place en matière d'organisation des chantiers.

À cet égard, les actions menées actuellement seront poursuivies en termes de mise en place des opérations, de gestion des risques liés à la sécurité des personnels et des tiers, de respect des conditions sociales et de prise en compte de l'impact sur l'environnement. Un travail de mise en œuvre de normes de qualité, déjà entrepris, devra aboutir à la mise en place et à la diffusion de ces normes, l'Inrap jouant un rôle de *leader* incontestable sur ces questions. Leur application progressive à l'ensemble des opérateurs serait le gage d'une amélioration des conditions de production de la connaissance et de qualité scientifique.

Mettre l'accent sur l'innovation en termes d'outils et de méthodes d'intervention

Les méthodes d'intervention sont au cœur des préoccupations de l'Inrap. Deux études approfondies sur les pratiques de réalisation des diagnostics ont été conduites en 2005 et 2011. Elles ont permis de tirer des enseignements très utiles au niveau des pratiques et de leur nécessaire harmonisation.

En parallèle, des séminaires méthodologiques sont régulièrement organisés par la direction scientifique et technique de l'institut afin de partager et de diffuser les expériences et les connaissances méthodologiques, et de mettre en place des procédures homogènes à l'échelle nationale.

Ces séminaires sont précédés d'un recensement approfondi des pratiques, permettant de mesurer les écarts et les points de convergence. Sept séminaires méthodologiques ont déjà été tenus, les communications de trois d'entre eux étant publiées³⁰. Les recommandations formelles issues de ces travaux servent de guide aux équipes dans la réalisation de leurs missions, dans un double objectif d'efficacité des interventions et d'harmonisation des pratiques dans le cadre de protocoles bien définis. Ces séminaires sont principalement orientés vers les actions de détection des sites (diagnostics), les pratiques de terrain en fouille et diagnostic (mécanisation, sondages profonds, tamisages systématiques) et la post-fouille (inventaires, infographie, etc.).

Des tests méthodologiques sont également réalisés sur certaines opérations afin d'améliorer leur qualité : par exemple en ce qui concerne la prise de données (utilisation des « PC durcis » par exemple), la gestion des inventaires, la restitution scientifique, etc.

Ces différentes actions doivent être approfondies et de nouveaux projets seront menés en parallèle à ceux déjà en cours, afin que la qualité des interventions soit maintenue à son plus haut niveau, et que l'Inrap reste à la pointe de l'innovation technologique en archéologie préventive. Un champ d'étude concerne actuellement la photo-géo-modélisation appliquée à l'archéologie, le projet consistant en une amélioration des méthodes de prises de vue, notamment aériennes.

Indicateurs

- 1.2.2.1. Taux de succès des réponses aux appels d'offres (publics et privés) – Cible : 74 % minimum tout au long du contrat.
- 1.2.2.2. Nombre de réponses aux appels d'offres (publics et privés) – Cible : 350 réponses (minima constant).

30. « Cahiers de l'Inrap » n° 1, 2 et 3.

Axe 2

Améliorer la réactivité et la compétitivité de l'Inrap ainsi que la qualité de service offerte aux aménageurs

Cet axe repose sur la mise en œuvre du plan « Reconquête aménageurs ». Lancé en novembre 2010, ce plan comporte 90 actions simples et pragmatiques, se fondant tant sur la diffusion de bonnes pratiques que sur des réflexions sur des enjeux à moyen et long terme. L'ambition est de réaliser au moins deux tiers des actions durant l'exercice 2011. En juillet 2011, le taux de réalisation du plan était de 17 %.

Avec ce plan, l'Inrap s'est engagé dans une démarche aussi novatrice que nécessaire, dans le contexte d'une exigence accrue tant des aménageurs que des tutelles à l'égard des interventions de l'institut.

En effet, la loi de 2001 a fait de l'archéologie préventive un service public à part entière ; celle de 2003 en a organisé les modalités, donnant la capacité à des opérateurs publics agréés d'effectuer les diagnostics et plaçant les fouilles dans le secteur concurrentiel, l'aménageur en devenant le maître d'ouvrage et donc le commanditaire. À ce titre, il doit définir ses besoins, en tenant compte du cahier des charges scientifiques établi par les services de l'État et, pour les aménageurs publics, du code des marchés publics, ainsi que, à l'avenir, des recommandations qui pourront être issues des travaux du groupe expert « marchés » sollicité par le ministère de la Culture et de la Communication auprès de la direction des affaires juridiques du ministère chargé de l'Économie et des Finances.

Au terme des évolutions législatives, l'aménageur est devenu un client, qu'il convient de placer au cœur du fonctionnement de l'Inrap ; de même, l'ouverture à la concurrence des fouilles s'est accompagnée d'une forte montée en puissance des opérateurs agréés en archéologie préventive. L'objectif du plan « Reconquête aménageurs » est d'adapter l'Inrap à l'ensemble de ces évolutions, en renforçant son positionnement vis-à-vis de la concurrence, tout en faisant de son niveau d'exigence scientifique la référence.

2.1 Objectif stratégique

Améliorer la qualité de service offerte aux aménageurs

2.1.1 Objectif intermédiaire

Améliorer la qualité des offres de l'Inrap et leur intensité en services

Professionaliser les réponses aux appels d'offres, renforcer l'information des aménageurs et s'engager sur des critères de qualité dans la relation et la prestation
Afin d'atteindre cet objectif, l'Inrap mettra en œuvre différentes actions visant à :
Améliorer la constitution des réponses aux appels d'offres tant sur le plan du contenu que sur la forme : cette action repose d'abord d'une part sur la constitution d'un dossier-type de réponse (CV professionnels des responsables d'opération et des spécialistes, CV-types professionnels pour les autres profils intervenant ; valorisation de la politique de sécurité sur les chantiers, des initiatives en matière de respect de l'environnement et de droit social ; mise en avant de la politique de valorisation des résultats en direction du public ; etc.) et d'autre part sur l'harmonisation des projets scientifiques d'intervention (PSI) afin d'en améliorer la lisibilité et la compréhension par l'aménageur. Enfin, la professionnalisation des réponses aux appels d'offres repose :
– sur le renforcement de la formation des acteurs : ainsi d'ici la fin de l'année 2011 seront formés les 8 directeurs interrégionaux et les 8 adjoints administrateurs aux principes de la négociation, les 15 responsables de convention aux règles de la commande publique et les 36 adjoints scientifiques et techniques aux règles de la commande publique et à la technique de la négociation ;
– sur l'assistance et le contrôle : à cet égard, l'Inrap a défini fin 2010 des processus de contrôle *a priori* des offres qui permettent de solliciter l'expertise des services du siège de l'Inrap, afin d'optimiser les propositions de l'Inrap, dégageant ainsi des axes de progrès pour les futurs dossiers de consultation ; en parallèle, un contrôle *a posteriori* des offres non contrôlées *a priori* doit permettre de parfaire l'analyse des motifs qui ont conduit les aménageurs à écarter l'offre de l'institut et d'en tirer les enseignements utiles.

Renforcer et améliorer l'information des aménageurs sur les interventions de l'Inrap : la bonne information des aménageurs repose déjà aujourd'hui sur l'existence d'un « guide pratique de l'aménageur ». Son contenu et son schéma de diffusion seront réexaminés afin de les actualiser. Par ailleurs, l'Inrap se donne pour objectif de créer un espace « aménageurs » sur son site internet qui permettra de délivrer une information actualisée en temps réel. Enfin, il est également prévu de proposer systématiquement une assistance administrative aux aménageurs dans le suivi de l'intervention archéologique, reposant sur un « kit » composé des courriers-type utiles à leurs relations avec leurs différents interlocuteurs, notamment l'État, au cours de la réalisation de la fouille. Ce kit est également un moyen d'exposer à l'aménageur, de façon simplifiée, les procédures de l'archéologie préventive, qui sont souvent perçues comme complexes et très techniques. La mise à disposition de ce « kit » sera annoncée dans les réponses aux appels d'offres.

S'engager sur des critères de qualité tant dans la relation entre l'Inrap et l'aménageur que dans la réalisation de la fouille : la qualité de l'offre de l'Inrap repose sur sa capacité à prendre un certain nombre d'engagements à l'égard des aménageurs, tant sur la prestation que sur son déroulement. L'Inrap s'efforcera ainsi :
– de formaliser ses engagements sous la forme d'un « plan d'assurance qualité » (PAQ), outil de plus en plus sollicité par les maîtres d'ouvrage dans le cadre des appels d'offres et qui vise à garantir le bon déroulement de la fouille avec l'aménageur ;
– d'élaborer une « charte qualité », ayant vocation à devenir progressivement une référence, afin de distinguer positivement l'intervention de l'Inrap pour les aménageurs.

Par ailleurs, l'Inrap définira une procédure pour la réponse et le suivi de la résolution des réclamations des aménageurs.

Enfin, afin de mesurer l'évolution de la perception de l'Inrap par les aménageurs, il sera mis en place un baromètre de satisfaction, mis en œuvre par un prestataire indépendant.

Améliorer la présentation des devis

Le travail d'amélioration des devis passe par plusieurs actions visant à :

- fiabiliser, clarifier et harmoniser les devis et les bordereaux de prix afin d'en faciliter la compréhension par les aménageurs ;
- étudier la possibilité de présenter des devis « à la tâche », tout en préservant détail et clarté.

Développer l'offre de service autour de la prestation de fouilles

Plusieurs initiatives seront mises en place à cet égard, visant à :

- valoriser le rôle de conseil que l'Inrap peut jouer en amont de la réalisation des fouilles ;
- évaluer les possibilités de répondre aux besoins de l'aménageur allant au-delà de l'offre de base proposée par l'Inrap, notamment lorsque la réalisation de la fouille est liée à des interventions btp ou à des études dépassant le champ de l'archéologie ; cela implique le développement de partenariats avec des prestataires spécialisés ;
- développer l'offre de services en accompagnant l'aménageur dans les procédures et le phasage de la fouille et en suscitant, dans la mesure du possible, une offre spécifique par un réseau bancaire afin de faciliter le financement des opérations archéologiques ;
- mieux faire connaître le savoir-faire de l'Inrap en matière de valorisation et de diffusion culturelle, afin de positionner l'institut comme un véritable partenaire de l'aménageur, au-delà de la prestation d'archéologie préventive qu'il a sollicité.

2.1.2 Objectif intermédiaire

Mieux organiser la relation client en amont, pendant et en aval de l'opération

Développer les actions de prospection, de notoriété et de fidélisation des aménageurs

L'Inrap mettra en œuvre différentes actions visant à :

Prospecter des clients potentiels et mener des actions de notoriété : première action mise en œuvre à la fin de 2010, l'institut dispose désormais d'une brochure promotionnelle. Transmise à un fichier de plusieurs milliers d'aménageurs en février 2011, elle décrit tant l'offre et l'expertise de l'Inrap que les engagements génériques qu'il peut prendre à l'égard des aménageurs. Cette brochure est aujourd'hui transmise aux aménageurs privés avant toute relation contractuelle et jointe à toute réponse à appels d'offres des aménageurs publics.

Selon la même logique, seront développés des outils de marketing relationnel (diffusion de courriels délivrant un message sur l'offre de l'Inrap et ses engagements, accompagné d'une invitation à s'abonner à la *Lettre de l'Inrap* ; mise en place pour tous les agents d'une signature de courriel professionnelle en cohérence avec la charte d'identité visuelle de l'institut ; etc.). La prospection reposera aussi sur une présence de l'Inrap au Salon des maires de France et sur diverses initiatives visant à communiquer sur la meilleure prise en compte des aménageurs dans la stratégie d'intervention de l'Inrap. Enfin, l'Inrap s'efforcera de mettre en place ou de participer à des programmes de sensibilisation et de formation en direction des professionnels, actuels et futurs, qui doivent ou devront intégrer l'archéologie préventive dans leurs métiers (écoles d'ingénieurs, écoles d'architecture, universités, collectivités territoriales, ministères...).

Fidéliser les aménageurs : la fidélisation passe par la mise en place d'une base de données nationale relative aux aménageurs, pour disposer d'un répertoire client partagé entre les directions interrégionales et le siège, et utilisé par l'ensemble des services. Cette base de données permettra notamment de suivre l'impact des rencontres régulières à organiser avec les aménageurs, tant au niveau régional que national. La fidélisation repose aussi, pour les aménageurs les plus importants, sur la création d'un « club des aménageurs » regroupant les principaux aménageurs pour leur faire bénéficier d'informations régulières, notamment sur l'actualité des découvertes archéologiques, l'évolution des règles juridiques ou encore les méthodes d'intervention.

Amplifier et moderniser la relation client avant, pendant et après l'opération notamment en tenant mieux compte des contraintes des aménageurs

La qualité de la relation client repose déjà sur la capacité à assurer en continu la qualité des contacts avec les aménageurs, notamment en améliorant l'accueil téléphonique, qui constituera une priorité dans les directions interrégionales.

L'Inrap mettra par ailleurs en place différentes actions visant à :

Sensibiliser et informer les aménageurs avant la prescription, par exemple en proposant des visites de chantiers aux aménageurs souhaitant connaître les méthodes d'intervention de l'Inrap, en faisant savoir à l'aménageur qu'il disposera d'un comme interlocuteur référent au sein de l'Inrap et en diffusant au mieux la brochure promotionnelle éditée par l'Inrap à la fin de l'année 2010.

Concilier les besoins de l'aménageur et les exigences de l'archéologie, dans le cadre de la prescription, par exemple en proposant systématiquement, après prescription, une visite d'évaluation permettant à l'aménageur de présenter son projet et de définir ses contraintes sur le terrain, en lui proposant systématiquement une visite de démarrage de chantier et en lui fournissant un dossier de démarrage de chantier explicitant les pré-requis à l'intervention de l'Inrap. L'institut s'efforcera également de mieux identifier les contraintes de l'aménageur afin de mettre en œuvre des solutions adaptées au projet, tout au long de la phase terrain. La tenue de réunions mensuelles de chantier sera également systématiquement proposée à l'aménageur. Enfin, il sera proposé à l'aménageur, au moment de la signature du procès-verbal de chantier, un entretien-bilan de la phase terrain.

Mieux associer l'aménageur durant la phase de post-fouille : à l'issue du terrain, l'Inrap remettra à l'aménageur un cd-rom de photos de chantier et un « pressbook » ; il l'informerait de l'avancement de l'étude et de la date de remise du rapport à l'État et lui proposera de consulter l'exemplaire provisoire, au cours d'une réunion de bilan global de l'opération associée à une visite du centre de recherche archéologique.

Mieux mettre en valeur la participation de l'aménageur aux découvertes et avancées scientifiques réalisées

Le renforcement de la relation client passera également par la mise en place de formations destinées aux adjoints scientifiques et techniques, aux adjoints administrateurs et aux gestionnaires de convention, pour renforcer et harmoniser leurs compétences juridiques et les former aux techniques de la négociation. Des formations seront également programmées aux responsables d'opération afin de les aider à se positionner au mieux dans la « relation client » qui unit l'Inrap à l'aménageur.

Indicateur pour l'objectif stratégique 2.1

- **2.1.1** Taux de satisfaction des aménageurs issu du baromètre mis en place à partir de 2011 – Cible : à déterminer, après réalisation de la première enquête début 2012.

2.2 Objectif stratégique

Améliorer les délais d'intervention

2.2.1 Objectif intermédiaire

S'engager sur les délais, les sécuriser et en assurer une traçabilité.

Mettre en place un suivi des délais d'intervention

L'optimisation et le respect des délais constituent une priorité des aménageurs. L'Inrap doit ainsi se doter d'une capacité à piloter ses délais d'intervention et, parallèlement, en faire un atout dans la négociation avec les aménageurs, notamment lorsqu'il est possible de faire varier l'importance des équipes mobilisées dans le respect des objectifs scientifiques.

Dans le cadre de la mise en place du SGA, l'Inrap pilotera les délais d'intervention tant en phase « préparation » qu'en phase « terrain ».

Renforcer la réactivité de l'Inrap en améliorant la maîtrise des calendriers

Ce renforcement passe par plusieurs types d'action :

Améliorer la planification des opérations pour réduire les délais de démarrage : pour ce faire, l'Inrap suscitera des réunions de programmation des projets d'aménagement avec les principaux aménageurs aux niveaux national et régional, s'efforcera d'anticiper les prescriptions par des échanges réguliers avec les services régionaux de l'archéologie et se donnera la capacité, lorsque cela sera nécessaire, de hiérarchiser les opérations, en fonction d'un triple critère : budgétaire, scientifique et commercial.

Adapter et moderniser les méthodes de travail pour optimiser les temps d'intervention sur le terrain : sera notamment optimisée la répartition des temps d'intervention entre la phase terrain et la phase étude, dans le respect des objectifs scientifiques des prescriptions ; de même, les méthodes d'intervention modernes, moins consommatrices en temps, seront recherchées et leurs modalités d'application au terrain approfondies (en particulier en matière de mécanisation et de prospection).

Indicateur

- **2.2.1.1** Délai moyen de réaction, par tranche, entre la sollicitation de l'aménageur, la date de démarrage de la phase terrain pour les diagnostics et la date de remise du rapport au service régional d'archéologie : mesure du délai entre la sollicitation de l'aménageur et la proposition de date d'intervention par l'Inrap ; mesure du délai entre la date de mise à disposition du terrain proposée par l'aménageur et la date de début de l'opération (terrain). Mesure du délai entre la date conventionnelle de remise du rapport et la date effective de remise de ce rapport au service régional d'archéologie.

2.2.2 Objectif intermédiaire

Apurer le stock de rapports en retard et améliorer les délais de remise des rapports

Apurer le stock de rapports en retard

L'Inrap a établi la liste des rapports en retard par interrégion : 22 % concernent des opérations Afan, 15 % des opérations loi 2001 et 63 % des opérations loi 2003. À partir de ces données a été élaboré un plan d'apurement des rapports en retard sur trois ans (2011-2013).

Améliorer les délais de remise des rapports

Cette amélioration repose sur la combinaison de plusieurs actions :

Améliorer et homogénéiser les conditions dans lesquelles la phase d'étude est réalisée : au-delà de la modernisation des conditions de travail qui sera entreprise dans le cadre du schéma pluriannuel des implantations immobilières de l'Inrap, cela passe d'abord par une meilleure organisation, préalablement à leur mise en œuvre, de la conduite et du suivi des travaux scientifiques, seul gage de la garantie du respect des délais de remise des rapports. L'institut prendra également des mesures pour réduire le temps de réalisation des rapports, notamment par le développement d'unités de services (topographie, infographie, SIG) au sein des centres de recherche archéologique. Une expérimentation sera lancée en 2011 à ce sujet dans cinq centres de recherche archéologique.

Renforcer la capacité à produire les rapports dans les délais requis, notamment en veillant à l'adéquation entre le volume d'activité et le nombre de responsables d'opération formés, en renforçant les actions de tutorat afin de favoriser l'émergence de nouveaux responsables et en évitant de leur attribuer de nouvelles responsabilités d'opération au détriment de la réalisation des rapports en souffrance. Par ailleurs, il conviendra de s'assurer que, quels que soient les motifs de départ, les modalités de rendu des rapports soient déterminées avec les responsables d'opérations ou les spécialistes avant leur départ de la direction interrégionale. Enfin, un suivi spécifique des délais de rendu des rapports sera mis en place dans le futur système de gestion de l'activité (SGA).

En outre, sera élaboré un vade-mecum permettant d'harmoniser les rapports de diagnostics afin de réduire les délais de remise au SRA et, partant, en l'absence de prescription de fouilles, les délais de libération du terrain pour l'aménageur. Il est également envisageable de définir la maquette d'un rapport de diagnostic selon un modèle simplifié en fonction du nombre et de la qualité des vestiges découverts, permettant un gain de temps important et de substantielles économies. Ce travail sera réalisé en étroite liaison avec les services de l'État.

Indicateur

- 2.2.2.1 Taux de résorption du stock de rapports de fouille en retard au 31 décembre 2010 sur la période du contrat – Cible : 40 % en 2011 ; 30 % en 2012 ; 30 % en 2013, objectif accompagné de l'obligation de ne pas recréer de stock.

2.3 Objectif stratégique

Assurer la préservation de l'équilibre économique des opérations archéologiques

2.3.1 Objectif intermédiaire

Rationaliser les moyens mis en œuvre

Obtenir des gains en favorisant des comportements économes dans la gestion des dépenses et des marchés

Les gains sont à attendre de la mise en œuvre des actions suivantes :

- optimiser les dépenses de terrassement en se fondant sur une méthode d'intervention adaptée ;

- renforcer le suivi des stocks et les inventaires des matériels et des équipements de protection individuels ;
- optimiser la composition des équipes en les constituant au plus près des opérations fin de réduire la fatigue des agents et de maîtriser les frais de déplacement.

Optimiser l'allocation des moyens humains et accroître le ratio jours-homme disponibles pour l'opérationnel

L'optimisation des moyens humains repose sur les actions suivantes :

- limiter les ruptures de charge, optimiser le budget dédié aux temps de transport et renforcer la mutualisation des moyens entre les régions et les interrégions ;
- mettre en place des mesures de prévention adaptées aux risques maladie, accidents du travail et invalidité ;
- identifier les causes de l'absentéisme et mettre en œuvre des solutions de la reprise du travail ;
- favoriser le dialogue entre l'Inrap et les services régionaux de l'archéologie en matière de proposition et de désignation des responsables d'opération.

Indicateur

- 2.3.1.1 Taux de réalisation du ratio optimum de jours-homme travaillés disponibles pour l'opérationnel – Cible : 92,3 % en 2011 ; 93,7 % en 2012 ; 95,0 % en 2013
- du ratio optimum de 182 jours-homme

2.3.2 Objectif intermédiaire

Élaborer des projets d'intervention conformes aux objectifs scientifiques tout en assurant la maîtrise des budgets d'opération dans leur exécution

L'analyse des marchés gagnés ou perdus réalisée sur la période allant du 1er octobre 2010 au 31 mars 2011 a révélé que, dans un certain nombre de cas, l'Inrap allait au-delà des prescriptions de l'État. En régime concurrentiel, l'enjeu est ainsi d'éviter tout autant la sous-qualité que la sur-qualité. Faute de savoir fixer correctement le curseur, l'institut se heurte à deux écueils potentiels : un effet d'éviction du « marché » de fouilles résultant d'un sur-calibrage des moyens nécessaires au regard des objectifs ; un résultat déficitaire résultant d'un sous-calibrage des moyens en prévision et une surconsommation des moyens en exécution.

Deux types d'actions sont ainsi mis en œuvre :

- définir et mettre en œuvre les alertes utiles en cas de dérive observée : améliorer le suivi des budgets d'opération ; identifier les causes de dépassement et mettre en œuvre des actions correctrices ; sensibiliser les responsables d'opérations aux enjeux de la maîtrise des coûts et des budgets d'opération ;
- mettre en place une réserve de précaution sur les budgets d'opération prévisionnels afin d'en garantir le respect en exécution : simple mesure de bonne gestion, la mise en place d'une réserve de précaution, par exemple de 5 %, permet de démarrer une fouille en disposant d'une provision redistribuable dès lors que le besoin serait avéré. Cette réserve vise également à permettre également à prévenir les éventuels dépassements de budgets d'opération.

Indicateur

- 2.3.2.1 Taux de budgets d'opération dépassés (phase terrain/phase post-fouille/global) – Cible : 0 % après démarrage du SGA qui permettra de suivre cet indicateur (tolérance en termes de pourcentage de variation autour du coût d'objectif : 2%).

Axe 3

Développer l'exploitation scientifique des résultats tout en accélérant leur mise à disposition de la communauté scientifique

La recherche archéologique comprend deux phases distinctes :

- la collecte de données sur le terrain qui, loin d'être un geste purement technique, repose sur une véritable « stratégie de fouille », fondée sur des hypothèses et des choix scientifiques ; cette recherche se traduit par la production de rapports de fouille, qui constituent des monographies sur le site étudié, et dont il convient de revaloriser le statut ;
- l'exploitation des données collectées, qui s'appuie sur ces rapports et vise à approfondir et à mettre en perspective, selon des axes précis (périodes, aires géographiques, thématiques spécifiques), les résultats obtenus sur le terrain, avec pour enjeu la restitution des connaissances à la communauté scientifique.

Par souci de cohérence en termes de diffusion et de capacité d'exploitation scientifique, en partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'archéologie, l'Inrap s'est vu confier par la loi un rôle de synthèse des recherches archéologiques préventives. À cette fin, il est rendu destinataire de l'ensemble des rapports d'opérations. C'est là un enjeu majeur pour favoriser l'accès de la communauté scientifique nationale et internationale aux données collectées et rassemblées, et ainsi en éviter la dispersion.

Le développement de l'exploitation scientifique des résultats repose ainsi :

- sur une accélération de la mise à disposition des rapports d'opération réalisés par l'Inrap et par les autres opérateurs ;
- sur un approfondissement de la politique de l'institut en matière de publications scientifiques et méthodologiques ;
- sur un accroissement de son rayonnement scientifique qui passe par le renforcement du rôle de son conseil scientifique et la mise en place d'une politique d'évaluation scientifique de l'institut et de ses personnels ;
- et enfin, sur le développement des partenariats en matière de recherche et de formation, ainsi que des financements externes.

3.1 Objectif stratégique

Mettre à disposition de la communauté scientifique nationale et internationale les résultats des opérations de fouille

3.1.1 Objectif intermédiaire

Améliorer la collecte des rapports d'opération réalisés par les différents opérateurs et accélérer leur mise en ligne

Conformément à la volonté du législateur, dans le cadre de sa mission de diffusion des résultats des opérations d'archéologie préventive (article L. 523-1 du code du patrimoine) l'Inrap a vocation à mettre à disposition de l'ensemble des chercheurs les rapports de fouille qu'il a produits – depuis sa création et ceux de l'Afan auparavant – mais aussi ceux réalisés par les opérateurs agréés dont il est destinataire à cette fin (article L. 523-11 du code du patrimoine).

Il est précisé que les rapports d'opération sont communicables selon les règles applicables aux documents administratifs, ainsi que le rappelle l'article précité du code du patrimoine et dans le respect des droits d'auteur afférents.

Accélérer la numérisation, la mise en ligne et l'indexation des rapports de fouilles réalisés par l'Inrap depuis sa création

Le lancement dès 2007 de la numérisation des rapports de fouilles a été accompagné de la définition d'une maquette des nouveaux rapports, mise en œuvre en 2010. Ces actions ont permis la mise en ligne sur le catalogue Dolia de près de 300 rapports de fouille selon un protocole précis (mise en ligne après examen en Cira et selon un délai permettant au responsable d'opération de pouvoir publier préalablement, etc.). Si l'ensemble des rapports réalisés sont indexés sous forme de notices à partir du thésaurus Pactols (1 295 rapports de fouille ont été remis aux services de l'État de 2004 à 2010), il convient d'accélérer le rythme de mise en ligne et d'indexation de ces rapports.

Mettre également progressivement à disposition les rapports de fouilles réalisés par l'Afan

La même démarche doit être menée pour les rapports réalisés par l'Afan, dont le nombre s'élève à plusieurs milliers si l'on prend en compte les rapports dits « d'évaluation ». Cependant la recherche de ces rapports, souvent dispersés dans les différents centres de recherche archéologique de l'Inrap, voire au domicile des agents, nécessitera la collaboration des services de l'État (SRA), détenteurs de copies de ces documents. L'accord des responsables d'opération devra également être recherché avant que l'Inrap ne puisse les mettre à disposition. Cette démarche sera menée en associant étroitement les différents acteurs concernés ; elle sera ainsi nécessairement progressive.

Collecter les rapports réalisés par les autres opérateurs et mettre en place un programme spécifique de numérisation, de mise en ligne et d'indexation basé sur le partenariat

La loi impose aux opérateurs ayant réalisé des opérations de fouilles de remettre à l'Inrap, au même titre qu'à l'État, un exemplaire du rapport de fouille. Elle indique clairement que l'auteur du rapport ne peut s'opposer à son utilisation par l'Inrap « à des fins d'étude et de diffusion scientifiques à l'exclusion de toute exploitation commerciale ». Aux termes de la partie réglementaire du code du Patrimoine, ce rapport doit être transmis à l'Inrap après son évaluation par la Cira.

Il est souhaitable que la mise en ligne et l'indexation de ces rapports s'opèrent en véritable partenariat avec les autres opérateurs, dans un souci de diffusion conjointe de ces informations vers la communauté archéologique.

Indicateurs

- 3.1.1.1 Taux de rapports de fouilles mis en ligne sur le portail Inrap – Cible : totalité des rapports fin 2013.
- 3.1.1.2 Nombre d'inscrits à Dolia – Cible : 800 inscrits à fin 2011 ; 850 en 2012 ; 900 en 2013. Nombre de connexions Dolia – Cible : à déterminer.

3.1.2 Objectif intermédiaire

Porter en partenariat le projet d'une plateforme permettant d'accéder librement à l'ensemble de la documentation scientifique

Faire reposer ce projet sur un partenariat étroit entre le CNRS, les centres de recherche du MESR, le MCC et l'Inrap

L'objectif est la création d'une plate-forme regroupant le maximum de données documentaires publiées ou non sur l'archéologie, en s'appuyant, pour les rapports d'opération, sur le système Dolia. L'enjeu est qu'un chercheur ou un étudiant puisse accéder, grâce à un moteur de recherche puissant, à l'ensemble des données concernant un thème précis, un site donné.

Ce projet sera porté en liaison étroite avec le CNRS et le ministère de la Culture et de la Communication dans le cadre du programme « Equipex » ou de tout autre programme de financement du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Recenser l'ensemble des bases de données qui pourraient être interfacées sur la plateforme et développer un moteur de recherche permettant de faire de cette plateforme un outil indispensable, en termes de recherche et de formation.

Plusieurs bases de données en sciences humaines existent à ce jour, mais aucune n'est véritablement spécialisée en archéologie. De plus, la multiplication des initiatives peut à terme mener à une certaine confusion, voire à une « concurrence » entre les outils. C'est tout l'enjeu d'une telle initiative que de faciliter et clarifier l'accès à cette masse d'informations.

La mise en place d'un moteur de recherche spécifique ou l'adaptation des moteurs de recherche existants permettrait de disposer d'un point d'entrée unique pour toute recherche documentaire sur l'archéologie, qu'il s'agisse de documents inédits ou publiés.

Objectif stratégique 3.2

Accroître la contribution de l'Inrap dans l'acquisition de la connaissance archéologique ainsi que son rayonnement scientifique

Objectif intermédiaire 3.2.1

Renforcer le rôle du conseil scientifique dans la définition des orientations de la politique scientifique de l'institut

Les missions actuelles du conseil scientifique (CS) sont, notamment, de se prononcer sur le programme d'activité scientifique de l'Inrap et les rapports d'activités correspondants ; les conditions générales de mise en œuvre des actions de coopération ; les recommandations générales sur les méthodes de réalisation des diagnostics et fouilles et sur les modalités scientifiques de mise en œuvre par l'institut de son droit de garde temporaire des objets mobiliers ; les orientations de la politique de l'établissement en matière de publication et de diffusion des résultats ; les qualifications des personnels appartenant à la filière scientifique et technique, ainsi que les programmes de formation scientifique de ses personnels et l'évaluation, lors des recrutements, des promotions et des demandes de congé de recherche, des activités des mêmes personnels.

Dans le cadre d'une réforme statutaire de l'Inrap, une réflexion sera engagée sur les modalités permettant d'améliorer le fonctionnement du CS et de renforcer son rôle dans la définition des orientations de la politique scientifique de l'institut.

Objectif intermédiaire 3.2.2

Consolider le rôle de l'Inrap dans le développement et la diffusion de la connaissance scientifique

Mieux diffuser la programmation scientifique pluriannuelle mise en place sur le fondement d'axes de recherche prioritaires et la présenter au CNRA

Dès 2006, l'Inrap s'est doté d'une programmation scientifique, en liaison avec son conseil scientifique. Fruit d'un travail associant les adjoints scientifiques et techniques et les personnels, une nouvelle programmation a été discutée en 2010 avec le conseil pour les années 2011-2013, en cohérence avec la durée du présent contrat de performance. Elle permet d'orienter les actions (recherches collectives et publications) mais aura également des répercussions dans la programmation et les méthodes relatives aux fouilles. Il doit en effet être tenu compte de ce critère, notamment lorsqu'il est nécessaire de définir des priorités entre projets dans les réponses aux aménageurs dans le cadre des réponses aux appels d'offres.

La procédure d'attribution des projets d'activité scientifique (PAS) est définie depuis plusieurs années et explicitée dans les documents internes (cahier des procédures, avril 2010). Les projets à l'étranger sont désormais soumis aux mêmes critères et règles d'examen que les projets conduits sur le territoire national (avis obligatoire du conseil scientifique, critères de sélection, etc.). Il s'agit à présent d'établir une procédure de transmission et d'information à destination des tutelles ainsi que vers les niveaux déconcentrés (Drac, Cira, UMR).

Approfondir la politique de publications scientifiques et méthodologiques

Au regard du manque de supports de publications scientifiques en France, et soutenu par son conseil scientifique, l'Inrap a lancé en 2010, en collaboration avec CNRS Éditions, une collection intitulée « Recherches archéologiques ». Elle a vocation à publier des monographies de sites ainsi que des synthèses, ces travaux devant présenter un intérêt national. Un comité éditorial et un comité de lecture ont été constitués pour garantir la qualité de ces ouvrages. Le programme de publication prévoit la sortie de 4 volumes par an à compter de 2012.

Il convient en parallèle de soutenir la politique actuelle de publication d'articles scientifique, qui a montré son efficacité, l'Inrap atteignant un taux de publication, y compris dotations déconcentrées, de 3,8 articles par ETP investis dans les actions de publication scientifique.

En parallèle, il importe de poursuivre les efforts engagés sur la publication d'ouvrages méthodologiques (*Les Cahiers de l'Inrap*). Trois sont parus à ce jour, plusieurs sont actuellement en préparation.

Objectif intermédiaire 3.2.3

Mettre en place une procédure d'évaluation tant de l'institut que de ses personnels scientifiques

Mettre en œuvre une évaluation scientifique régulière des personnels scientifiques de l'institut

Une procédure d'évaluation scientifique des agents devra être mise en œuvre, selon des critères à définir en étroite collaboration avec le conseil scientifique. Si cette évaluation, conduite à intervalles réguliers (par exemple, tous les quatre ans), est indispensable pour les agents, qui peuvent ainsi voir leurs travaux mieux considérés, elle aura également un impact sur la compétitivité de l'Inrap lors des réponses à des marchés de fouilles.

L'effort doit également porter sur la formation diplômante des agents. Ainsi, en fonction des capacités budgétaires de l'institut, le soutien aux archéologues désirant poursuivre un cursus universitaire (aides aux fins de thèse, développement des congés pour travaux de recherche) sera approfondi.

Procéder à l'évaluation scientifique de l'Inrap

L'évaluation des travaux de l'institut est en partie assurée par l'intermédiaire des publications réalisées par ses agents, particulièrement celles accueillies dans des revues à comité de lecture. Cette première évaluation est cependant insuffisante et doit être complétée par une évaluation globale de l'activité de recherche de l'Inrap, selon des modalités à définir par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cette évaluation sera à la fois une condition et une garantie de la reconnaissance de l'Inrap comme organisme de recherche par le MESR.

Indicateurs pour l'objectif stratégique 3.2

- 3.2.1 Nombre de publications par ETPT investi sur l'axe recherche hors missions support – Cible : 3,5 en 2011 ; 3,6 en 2012 ; 4 en 2013.
- 3.2.2 Nombre de publications réalisées par des agents de l'Inrap dans des revues de rang national et international – Cible : 82 en 2011 ; 84 en 2012 ; 86 en 2013.

Objectif stratégique 3.3

Approfondir les partenariats en matière d'exploitation scientifique des résultats et de formation et développer les financements externes

Objectif intermédiaire 3.3.1

Approfondir la collaboration entre l'Inrap et les institutions d'enseignement supérieur et de recherche

Renforcer la collaboration entre l'Inrap, le CNRS et les UMR, ainsi que les équipes de recherche des universités

La convention-cadre Inrap-CNRS est en cours de renouvellement, pour une durée de quatre ans (2011-2014). Elle organise les relations entre les institutions et permet l'établissement des conventions particulières entre l'Inrap et les UMR les plus actives dans le domaine de l'archéologie.

La participation des archéologues de l'Inrap aux travaux des UMR est importante, près de 300 d'entre eux y étant à ce jour rattachés. Un développement de ces partenariats est souhaitable, tout en conservant un objectif de coréalisation de travaux à caractère scientifique ; une évaluation conjointe de ces collaborations sera à mener au cours des années à venir, pouvant conduire à l'éviction d'agents dont l'activité ne serait pas à la hauteur des standards exigés.

Par ailleurs, la politique de rapprochement des centres de recherche archéologique de l'Inrap et des campus universitaires, doit être poursuivie. En effet, cette proximité simplifie les relations entre les chercheurs de l'Inrap et ceux d'autres institutions, universités en premier lieu, et plus largement celles avec les UMR, pour la plupart situées dans les campus universitaires.

Une politique de partenariat avec d'autres institutions ayant l'archéologie comme objet d'étude sera développée. Des contacts en ce sens ont notamment été pris avec le Muséum national d'histoire naturelle et l'Institut de paléontologie humaine afin de mettre en commun des ressources destinées à développer des projets archéologiques.

Développer des partenariats dans le domaine de la formation et du transfert de compétences tant au niveau national qu'international

Le législateur a confié à l'Inrap la mission de concourir à l'enseignement de l'archéologie. Dans ce cadre, il conviendra de renforcer la présence de l'Inrap et de ses agents dans le domaine de l'enseignement supérieur : avec les universités, les écoles d'architecture, l'école du Louvre, l'Institut national du patrimoine, etc. Parallèlement, sera développée la politique d'accueil de stagiaires issus des formations qualifiantes en matière d'archéologie, principalement des universités et de l'inp. Ainsi peut-on envisager d'accueillir systématiquement (sauf dispense), à leur sortie de l'INP, les conservateurs du patrimoine (filière « archéologie ») pour une durée de deux ou trois ans ; les postes seraient alors pourvus dans les SRA par des agents de l'Inrap mis à disposition auprès du service d'affectation du nouveau conservateur. De même l'accueil au sein de l'Inrap de conservateurs archéologues pourrait s'inscrire dans le cadre de leur obligation de mobilité (notamment pour pouvoir prétendre au grade de conservateur en chef).

Il convient également de valoriser les dépenses liées à l'acquittement par l'Inrap de la taxe d'apprentissage, à laquelle il est assujéti, en favorisant la mise en place de partenariats avec les bénéficiaires de la taxe.

Enfin, la mise en place, sous l'égide des ministères concernés, d'un dispositif de « mobilité » permettant de favoriser réellement la mise à disposition croisée de personnels (entre Inrap, SRA, CNRS, universités et services des collectivités territoriales) sera recherchée. Il s'agit également de développer l'accueil de chercheurs étrangers à l'Inrap dans le cadre d'échanges scientifiques (comme le programme « profession culture ») et la mise à disposition de chercheurs Inrap au bénéfice d'institutions scientifiques et culturelles étrangères.

Objectif intermédiaire 3.3.2

Accroître les financements externes

Développer la recherche de financement externe en se rapprochant de l'ANR et en collaborant avec d'autres organismes aux projets de Labex et/ou d'Equipex

Le fonctionnement par projets impose la recherche de financements externes en complément de la redevance d'archéologie préventive. Pour ce faire, il s'agit de déposer à l'ANR des projets afin que ceux-ci puissent bénéficier des moyens financiers nécessaires à leur déploiement.

L'association avec d'autres partenaires institutionnels devra également conduire à mener en partenariat des projets de type Labex ou Equipex, aux fins de promotion de la recherche et de transfert des connaissances. La reconnaissance de l'Inrap comme organisme de recherche par le MESR favorisera ces démarches.

Renforcer la recherche de mécénat et de financements d'institutions internationales pour les collaborations scientifiques à l'étranger

Au-delà d'un socle de quelques centaines de jours-homme, le développement d'actions scientifiques menées à l'étranger par l'Inrap, en collaboration avec d'autres partenaires, est dépendant, d'une part, de la capacité à mobiliser des fonds en provenance d'institutions publiques ou d'organismes privés et, d'autre part, de la capacité de l'établissement à mobiliser des jours-homme par des gains de productivité sur les autres axes d'activité. Il conviendra de mener ces recherches de financement en étroite collaboration avec les institutions partenaires de ces projets scientifiques.

Indicateurs pour l'objectif stratégique 3.3

- 3.3.1. Volume de financement externe perçu par l'Inrap sur l'axe recherche – Cible : 830 000 € en 2011 ; 865 000 € en 2012 ; 900 000 € en 2013.
- 3.3.2. Nombre de conventions passées par l'Inrap avec les organismes de recherche et les universités – Cible : 16 en 2011 ; 18 en 2012 ; 22 en 2013.
- 3.3.3. Nombre d'accueils en stage pour les étudiants des universités – Cible : > 100 conventions de stage par an.

Axe 4

Consolider la politique de valorisation en direction des publics en renforçant les partenariats et en développant les ressources de mécénat

Mission statutaire de l'Inrap, la valorisation de l'archéologie est étroitement liée à la diffusion des résultats scientifiques des activités de l'institut ; toutefois le législateur a confié à l'Inrap une mission qui excède le strict champ de l'archéologie préventive et couvre la globalité des acquis de la discipline, conformément à l'article L. 523-1 du code du patrimoine³¹. Pour ce faire, au-delà des outils classiques de communication de ses activités (relations presse, relations publiques, communication institutionnelle...), l'institut a développé des outils de production culturelle lui permettant d'intervenir dans des domaines variés où l'expertise de ses chercheurs est valorisée pour présenter aux publics le dernier état de la connaissance sous les formes les plus diverses : médiation sur les chantiers ou en liaison avec ceux-ci, conférences, colloques, édition grand public, production audiovisuelle, productions multimédias, site Internet, muséographie, expositions temporaires, organisation d'événements, etc. En outre, pour guider ses actions, il développe des outils de connaissance des publics et d'évaluation des actions entreprises.

Pour l'essentiel, ces activités sont conduites en partenariat avec des acteurs publics et privés : aménageurs, collectivités territoriales, institutions culturelles nationales et en régions, réseaux des centres de culture scientifique et technique, éditeurs privés et publics, producteurs et diffuseurs audiovisuels, etc. Par la répartition géographique des fouilles sur l'ensemble du territoire, leur renouvellement chaque année et les opérations de valorisation qui y sont associées, l'Inrap touche des publics très divers, souvent éloignés des institutions culturelles, ce qui confère à l'institut des atouts et des responsabilités particulières en matière de démocratisation culturelle.

31. « L'établissement public assure l'exploitation scientifique de ses activités et la diffusion de leurs résultats. Il concourt à l'enseignement, à la diffusion culturelle et à la valorisation de l'archéologie. »

Objectif stratégique 4.1

Approfondir la politique de diffusion culturelle en s'appuyant sur les supports adaptés et l'ensemble des parties prenantes

L'Inrap suscite ou accompagne des expositions, des colloques, des projets éditoriaux (de l'édition scientifique à l'édition jeunesse...) et des productions audiovisuelles qui contribuent à la diffusion de la connaissance, en partenariat avec les acteurs publics et privés. Il leur apporte son expertise scientifique, ses ressources textuelles et iconographiques, son savoir-faire en termes de médiation et de conception d'expositions. Notamment en matière audiovisuelle et éditoriale, il coproduit les projets et est associé aux recettes. Son portail Internet permet l'accès à de nouvelles ressources dématérialisées (scientifiques, grand public, pédagogiques).

Objectif intermédiaire 4.1.1

Consolider la politique d'expositions, de publications grand public et de colloques et renforcer la politique de coproduction audiovisuelle

L'atteinte de cet objectif passe par la mise en place de différentes actions :

- développer les expositions en partenariat avec les aménageurs, les collectivités territoriales, les musées et les centres de culture scientifique et technique ;
- améliorer la qualité muséographique et l'attractivité des expositions archéologiques ;
- poursuivre une politique d'organisation de colloques « grand public » en partenariat avec de grandes institutions culturelles et scientifiques, en croisant les problématiques de l'archéologie avec celles des sciences humaines et en publier les actes ;
- multiplier les coéditions d'ouvrages grand public et en élargir le spectre ;
- susciter des projets de documentaires d'auteur ayant vocation à être diffusés, en finançant le synopsis en partenariat avec un producteur délégué ;
- accompagner la création d'un magazine télévisuel consacré à l'archéologie et trouvant sa place dans le service public de l'audiovisuel ;
- multiplier les partenariats de production et de diffusion avec les chaînes ;
- développer la diffusion non-commerciale des coproductions audiovisuelles de l'Inrap dans les réseaux culturels et pédagogiques ;
- produire des documents audiovisuels courts à vocation pédagogique et de médiation.

Indicateur

- 4.1.1.1 Effet de levier financier des partenariats culturels et des partenariats médias
- Cible : à déterminer.

Objectif intermédiaire 4.1.2

Utiliser pleinement les nouveaux supports de communication et de valorisation

Le développement de nouveaux supports de communication et de valorisation, et notamment ceux qui découlent de la révolution numérique, est désormais une exigence. Plusieurs actions sont prévues en la matière :

- développer les fonctionnalités du portail Internet et poursuivre son enrichissement ;
- mettre en place des projets de communication et de valorisation innovants utilisant des outils informatiques (sites web, bases de données, dossiers multimédias, etc.) ;
- accroître la numérisation des contenus scientifiques et grand public, en développant des services innovants ;
- développer les outils de géo-localisation des données accessibles en ligne

- (*Géoportail* et *Archéozoom*) en y introduisant les coordonnées précises des sites ;
- créer un espace de ressources pédagogiques sur le portail Internet ;
 - développer les applications pour *smartphones* et tablettes numériques ; étudier les possibilités offertes par la « réalité augmentée » ;
 - développer et enrichir l'icôneothèque en ligne.

Indicateur

- 4.1.2.1 Nombre de connexions au site Internet – Cible : 940 000 en 2011 ; 1 034 000 en 2012 ; 1 137 000 en 2013.

Objectif stratégique 4.2

Contribuer à la politique de démocratisation culturelle de l'État en améliorant le ciblage des publics et la structuration des interventions

L'Inrap intervient sur l'ensemble du territoire et notamment en zones rurales, ce qui lui donne une responsabilité particulière en termes de diffusion culturelle et scientifique. Autour des chantiers notamment, il développe une palette d'initiatives qui favorisent l'accès à la connaissance des publics éloignés de la culture, des scolaires et des jeunes.

Objectif intermédiaire 4.2.1

Renforcer les initiatives en direction du jeune public et des scolaires

Cette action passe par différentes mesures :

- développer les relations avec les acteurs de l'éducation : ministère de l'Éducation nationale (administration centrale, rectorats, académies), IUFM, CNDP, etc. ;
- susciter la prise en compte des données récentes de l'archéologie dans les manuels scolaires ;
- développer les outils pédagogiques et les ressources en ligne pour les enseignants et les élèves ;
- développer des interfaces ludiques sur le site internet permettant une appropriation de la connaissance par les enfants ;
- accroître l'offre de livres pour enfants, en s'inscrivant dans des collections existantes à l'instar de la collection « À petits pas », permettant de toucher des classes d'âge variées ;
- développer une production audiovisuelle documentaire adaptée aux enfants et aux adolescents, en coproduction avec les diffuseurs (France 5, chaînes thématiques...), à l'instar de la déclinaison en 26 minutes de *L'autoroute à remonter le temps* dans la collection « Mission aventures découvertes » et de *L'archéologie en 12 minutes* ;
- développer des expositions légères pour les écoles, les collèges et les lycées (origines de l'Homme, histoire de l'Europe, métiers de l'archéologie, etc.), notamment à partir des succès en édition jeunesse (*La Préhistoire à petits pas*, etc.) ;
- développer les manipulations permettant l'appropriation des contenus par les enfants, en liaison avec le réseau des centres de culture scientifique et technique et notamment sa tête de réseau, Universcience ;
- coproduire des jeux intelligents avec des éditeurs spécialisés ;
- et renforcer la participation de l'Inrap à la Fête de la Science pour toucher le jeune public hors cadre scolaire.

Objectif intermédiaire 4.2.2

Renforcer les manifestations autour de l'archéologie et leur impact auprès du grand public, y compris dans des zones défavorisées

Afin d'accroître l'impact de ces manifestations, il est prévu :

- d'amplifier les partenariats avec les collectivités territoriales pour l'ensemble des actions de restitution des résultats : « portes ouvertes » sur les chantiers, visites scolaires, salles dédiées dans les musées archéologiques, expositions, publications scientifiques et grand public régionales, etc. ;
- veiller à la bonne représentation en zone rurale et dans les zones défavorisées des visites des chantiers et des opérations de médiation ;
- consolider selon une fréquence annuelle les « Journées nationales de l'Archéologie » et en élargir les partenaires ;
- développer la participation aux Journées européennes du Patrimoine et à la Fête de la Science ;
- développer les liens avec le réseau des CCSTI et Universcience ;
- veiller à la prise en compte des publics en situation de handicap.

Indicateur pour l'objectif stratégique 4.2

- 4.2.1. Fréquentation totale des initiatives organisées par l'Inrap seul ou en partenariat
- Cible : 350 000 visiteurs en 2011 ; 490 000 en 2012 ; à déterminer en 2013.

Objectif stratégique 4.3

Renforcer les partenariats avec les institutions culturelles, développer le mécénat et consolider la notoriété et l'image de l'Inrap

Établissement récent, l'Inrap doit prendre toute sa place dans le concert des institutions culturelles et scientifiques. Il doit notamment développer sa notoriété et consolider son image pour favoriser son activité scientifique, asseoir ses démarches en direction de ses partenaires économiques (élus et aménageurs en particulier), ainsi que pour faciliter la diffusion de ses résultats scientifiques et de ses productions culturelles, en particulier *via* les médias.

Objectif intermédiaire 4.3.1

Approfondir les collaborations entre l'Inrap, les institutions culturelles et les centres de culture scientifique et technique

Si les collaborations avec les institutions culturelles et scientifiques ont été fortement développées, celles avec les sites et musées archéologiques visitables doivent l'être afin de nouer des partenariats et de prolonger l'action de l'institut sur l'ensemble du territoire et dans l'ensemble du réseau de l'archéologie.

Cette démarche est effectuée aux niveaux régional (médiathèques, musées de collectivités territoriales...) et national (musée du Louvre, musée du Quai Branly, musée Guimet, musée de Cluny, château-musée d'Ecouen, Universcience, Muséum national d'Histoire naturelle, BnF, etc.). Elle doit être approfondie au niveau international, à l'égard des écoles françaises à l'étranger, de l'Unesco et des institutions étrangères.

Objectif intermédiaire 4.3.2

Développer les ressources de mécénat en mettant en œuvre une stratégie adaptée

La stratégie de mécénat s'inscrit dans une dynamique globale de rapprochement avec les aménageurs. Pour avancer, il conviendra de mettre en place un centre de ressources au siège et d'adopter une double approche : nationale via le siège, locale par l'intermédiaire des directions interrégionales.

Les aménageurs mais aussi les groupes engagés en faveur du développement durable seront identifiés. Afin de procurer certains retours, il conviendra de s'appuyer sur les partenariats mis en place avec des institutions culturelles prestigieuses, en liant cette initiative à celle du « club des aménageurs » (*cf.* axe 2).

Enfin, il peut être envisagé d'identifier des projets précis sur base de leur attractivité pour les entreprises, sur le territoire national mais aussi en lien avec des interventions à l'étranger

Objectif intermédiaire 4.3.3

Consolider la notoriété et l'image de l'Inrap, pour soutenir son action scientifique et culturelle ainsi que sa stratégie commerciale et de développement durable

Cinq actions concourent à l'atteinte de cet objectif :

La première vise à achever l'application de l'identité visuelle à l'ensemble des supports internes et externes de l'Inrap, mais également par la finalisation d'une signalétique des centres de recherche archéologique de l'Inrap.

La deuxième vise à intensifier les relations avec la presse écrite et les médias audiovisuels, ce qui repose sur le maintien d'une active communication autour des découvertes, mais aussi sur l'élargissement de la communication en direction des médias économiques et spécialisés (BTP, aménagement du territoire, presse des collectivités territoriales, etc.) et en direction des médias « jeune public ».

La troisième concerne le renforcement de la communication sur les chantiers archéologiques, laquelle repose sur la systématisation de la signalétique et du système d'information des chantiers, sur le développement des outils adaptés aux différents contextes d'intervention et sur la multiplication des « portes ouvertes » sur les fouilles.

La quatrième est relative à l'approfondissement de la politique de relations avec les élus et les aménageurs, qui constitue un puissant vecteur de la consolidation de l'image de l'Inrap. Les mesures suivantes seront engagées pour atteindre ce résultat : renforcer l'information des élus avec des outils adaptés (fichiers...) ; multiplier les visites d'élus sur les chantiers pour faire connaître les découvertes ; développer des supports de promotion de l'Inrap adaptés aux stratégies commerciales en direction des aménageurs (brochures, newsletter, etc.) ; multiplier les initiatives organisées en partenariat avec les aménageurs pour favoriser leur fidélisation ; créer un espace « aménageurs » sur le portail Internet ; et créer un « club aménageurs ».

Enfin, il convient de rendre plus visible la position de l'institut comme établissement en prise avec les enjeux de société en matière de développement durable, tant dans son fonctionnement interne que dans ses relations avec l'extérieur (*cf.* axe 6).

Sans être érigée en pilier du développement durable, la culture et plus précisément la transmission de la culture et la préservation des patrimoines, jouent un rôle croissant dans la définition d'un nouveau modèle de société, fondé sur la pérennisation des richesses et des ressources. À ce titre, la sauvegarde et la préservation du patrimoine archéologique trouvent tout naturellement leur place dans toute démarche de développement durable.

Dans ce cadre sera élaboré – selon un rythme annuel ou biennal – un rapport « développement durable » permettant d'affirmer la responsabilité de l'institut en matière de développement durable, dans les domaines de l'écogestion, de la sauvegarde du patrimoine archéologique et de la transmission des résultats, des actions de diffusion en faveur des jeunes publics, des formations, des actions de solidarité et de la gestion administrative.

Indicateur pour l'objectif stratégique 4.3

- 4.3.1 Montant total des ressources propres de l'activité valorisation – Cible : 135 000 € en 2011 ; 160 000 € en 2012 ; 180 000 € en 2013.

Axe 5

Parachever la construction de l'Inrap tout en renforçant sa performance financière, économique et sociale

À l'issue de la grave crise de 2003 et selon un régime juridique modifiant profondément le cadre de ses interventions et son système de financement, l'Inrap a entrepris une profonde mutation pour poursuivre la transformation de ce qui était, avant 2002, une agence de moyens gérée selon des règles de droit privé, construite selon des multiples stratifications et de manière disparate selon les régions, et mal outillée pour encadrer près de 2 000 collaborateurs devenus des agents publics, en un institut national de recherche régi par les principes et les règles de la gestion publique.

L'achèvement de cette transformation et la réponse de l'institut à ses nouveaux enjeux reposent sur la clarification de son organisation et la modernisation de la gestion de ses ressources humaines ; la restauration des équilibres fondamentaux de l'établissement afin d'en assurer la viabilité économique ; l'instauration d'un cadre structurant pour piloter et suivre la gestion et l'activité ; et enfin, la mise en place des conditions propices à l'efficacité du travail des agents.

Objectif stratégique 5.1

Adapter l'organisation de l'institut à ses nouveaux enjeux et poser les fondamentaux d'une politique de ressources humaines moderne et performante

Objectif intermédiaire 5.1.1

Adapter l'organisation de l'Inrap, notamment en clarifiant la répartition des compétences entre le siège et l'échelon déconcentré

Adapter l'organisation du siège et des directions interrégionales à l'évolution des enjeux de l'Inrap

Le projet d'adaptation de l'organisation des directions interrégionales arrêté en 2007 n'a pas été mené à son terme et doit aujourd'hui s'envisager au regard de l'organisation du siège qui doit également être modernisée. Cette évolution doit permettre le renforcement des compétences et, lorsque cela est pertinent, en procédant aux réorganisations nécessaires. En effet, le siège doit être capable de définir la stratégie de l'établissement et de se donner les moyens de contrôle de sa mise en œuvre. Cela passe notamment par un renforcement du dialogue de gestion avec les directions interrégionales et l'animation des réseaux-métiers, dans le respect des cadres hiérarchiques.

Dès lors que le niveau pertinent d'action est défini, l'organisation des directions interrégionales doit être clarifiée ainsi que leur articulation avec les centres de recherche archéologique, qui constituent des implantations territoriales des directions interrégionales et non un échelon déconcentré distinct. Cette action passe par la définition du niveau le plus pertinent d'action tout en veillant à la mutualisation des moyens en direction interrégionale. Le principe est donc de privilégier la mutualisation des fonctions au niveau des directions interrégionales tout en positionnant au niveau des centres celles nécessitant une proximité.

Optimiser la déconcentration en s'appuyant sur une chaîne hiérarchique plus claire, formée et reconnue

Afin de renforcer et de clarifier l'action des directions interrégionales, il convient notamment d'homogénéiser le profil des adjoints administrateurs ainsi que celui des adjoints scientifiques et techniques tout en leur permettant d'assister le directeur interrégional sur l'ensemble des fonctions mutualisées.

L'organisation des directions interrégionales doit aboutir à une chaîne hiérarchique solide et reconnue tant au niveau des équipes administratives qu'au niveau des agents opérationnels, par chantier, pour les responsables d'opération et les agents ponctuellement sous leur autorité vis-à-vis de l'adjoint scientifique et technique notamment.

S'agissant des responsables d'opération, leur rôle hiérarchique doit être conforté dans le quotidien des interventions, notamment en ce qui concerne le management des équipes sur le terrain. Une réflexion particulière doit être menée sur le rôle des responsables d'opération dans le déroulement de carrière des agents placés, le temps de l'opération, sous leur responsabilité hiérarchique et scientifique.

Pour l'ensemble de la chaîne hiérarchique, notamment en interrégions, il convient d'instaurer un suivi individualisé des carrières pour l'encadrement, notamment dans le cadre de parcours professionnel individualisés, et de développer les formations au management pour l'encadrement afin de favoriser la conduite du changement.

Afin de gagner en capacité d'impulsion et de réactivité, le développement de l'encadrement intermédiaire (responsables d'opération, adjoints scientifiques et techniques) sera recherché en s'efforçant d'optimiser l'allocation des emplois fonctionnels.

Objectif intermédiaire 5.1.2

Poser les fondamentaux d'une politique des ressources humaines moderne et performante tout en renforçant la prévention des risques professionnels

Mettre en place les fondements et les outils indispensables à une meilleure gestion des ressources humaines

Le changement de statut des personnels a exigé des efforts particuliers portant sur la mise en place de processus pour la gestion administrative, la formation, la mobilité. Les outils permettant une meilleure gestion des ressources humaines doivent venir en appui et en clarification, en complément de ces différents éléments.

Les différents outils à mettre en place sont :

- un règlement intérieur de l'institut permettant de donner à l'ensemble des agents un corpus de règles communes connues de tous et favorisant le(s) collectif(s) de travail, permettant aux responsables hiérarchiques d'appliquer uniformément ces règles ;
- une procédure d'évaluation des personnels permettant l'échange sur le poste et ses attendus, la définition d'objectifs et la définition des perspectives d'évolution ; cette procédure sera mise en place, d'un point de vue strictement administratif et non scientifique, en deux temps : filière administrative, hors filière, agents du siège et AST dès 2011 et filière scientifique et technique en 2012 ;
- une procédure de reclassement pour les agents ayant des difficultés médicales récurrentes ne leur permettant pas d'occuper leurs fonctions : cette procédure, qui ne vient pas en contradiction avec la politique de prévention de l'institut, notamment des troubles musculo-squelettiques, doit permettre d'identifier toutes les solutions de reclassement internes à l'Inrap mais également à l'extérieur de l'établissement ;
- un « référentiel des métiers », gage du succès d'une politique de mobilité, interne et externe, visant à mieux accompagner les parcours des agents pour les deux filières et les changements organisationnels et favorisant les évolutions de profils sur place. Ce référentiel, associé à une analyse de la population et des besoins prospectifs liés à l'activité, doit permettre de développer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences et la définition des actions relatives aux parcours professionnels et à la formation afin d'anticiper l'évolution des métiers.

Mettre en œuvre une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences afin notamment de faire face au choc démographique à horizon 10 ans

En préalable, doivent être mis en place les outils d'analyse démographique des effectifs et des emplois permettant d'avoir une visibilité à court et moyen termes des limites d'âge qui déclencheront des départs à la retraite.

Dès lors que l'Inrap disposera d'une cartographie des emplois et des compétences, il conviendra de mener une analyse sur le potentiel d'évolution des compétences actuelles afin d'anticiper le renouvellement des emplois dans le futur, en capitalisant et en développant, par la formation, les savoirs et les savoir-faire internes.

Moderniser les conditions d'emploi et de mobilité des personnels

Il convient de réinterroger les dispositions réglementaires relatives aux personnels.

L'actualisation du décret n° 2002-450 doit permettre de moderniser le statut des personnels au regard de l'évolution de la réglementation applicable aux agents non-titulaires de l'État et dans l'objectif de moderniser la gestion, afin notamment

de favoriser la mobilité des agents et de mieux valoriser les parcours au sein et à l'extérieur de l'institut (SRA, services archéologiques des collectivités territoriales, Université, CNRS, etc.). Cette valorisation doit viser au développement de l'offre en interne et en externe permettant une « seconde carrière ».

Cette actualisation doit également permettre de moderniser les procédures de recrutement et de développer la promotion interne.

Renforcer la prévention des risques professionnels

La nature des risques professionnels est spécifique aux opérationnels de l'Inrap et, dans le cadre général d'une politique de prévention, tenant compte de la pyramide des âges, il convient de développer la prévention des risques professionnels de toute nature, notamment, s'agissant des opérationnels et à titre non exclusif de prévention, en informant et formant davantage les agents aux risques « posturaux » et en cherchant à organiser le travail par une ventilation de l'activité en 75 % de temps sur le terrain et 25 % en centre de recherche archéologique.

Cette répartition de l'activité doit faire l'objet d'un bilan particulier de mise en œuvre mais également d'efficacité à moyen terme. Cette répartition doit s'inscrire dans la réflexion métier : il ne peut en effet s'agir d'une multiplication des tâches diluant les missions des agents opérationnels.

Enfin, les risques particuliers doivent faire l'objet de protocoles *ad hoc* dont la mise en œuvre doit reposer sur des acteurs formés expressément.

Moderniser le dialogue social

Les modalités actuelles du dialogue social avec les représentants du personnel doivent faire l'objet d'un bilan permettant de définir des voies d'amélioration, notamment au regard de l'évolution de la réglementation

Ainsi, il convient notamment, à la suite de la mise en place des comités techniques et des CHSCT, de revoir le règlement intérieur des instances dans le cadre de la loi relative à la rénovation du dialogue social et de préciser, dans ce cadre, les champs de compétence respectifs des instances centrales et « spéciales ».

Une attention particulière doit porter sur la formation des présidents des instances, les liens entre les instances centrales et « spéciales », l'analyse et le suivi des travaux de ces instances. À cette fin, l'accélération de la publication des comptes rendus des séances des instances, en insistant sur leurs conclusions et les points d'avancement est un préalable indispensable.

Parallèlement, un groupe de travail relatif à l'amélioration de l'exercice du droit syndical doit être créé, notamment afin de définir les conditions de mise en œuvre d'une charte d'utilisation de la messagerie électronique au bénéfice des organisations syndicales, pour leur ouvrir un accès raisonné à l'adresse « tous@inrap.fr » et au site intranet.

Indicateur pour l'objectif stratégique 5.1

- 5.1.1 Taux de réalisation d'un plan RH sur trois ans – Cible : 100 % des actions menées au terme du contrat.

Objectif stratégique 5.2

Renouer avec l'équilibre budgétaire et apurer la situation financière

Préambule

Les objectifs affichés ci-après visent à identifier la manière dont l'Inrap devra atteindre l'objectif général d'équilibre budgétaire et d'apurement de sa situation financière. L'atteinte de cet objectif demeure toutefois liée aux décisions relatives à la réforme de la rap réflexion qui est actuellement en cours.

Objectif intermédiaire 5.2.1

Approfondir la politique d'achats de l'Inrap afin de rationaliser les dépenses

Trois axes caractérisent la politique de l'Inrap en la matière :

Favoriser une bonne expression des besoins : la pratique actuelle des groupes de travail réunissant des représentants des directions interrégionales, des organisations syndicales et d'agents du siège (DRH, DAF) sera consolidée et approfondie, de manière à garantir la meilleure satisfaction des besoins touchant aux conditions d'exercice des métiers de l'archéologie. Ces groupes permettent mettre au point les cahiers des charges à l'appui de nouvelles consultations de fournisseurs, soit à l'issue du renouvellement de marchés, soit à l'occasion de la conclusion de marchés cadres pour les segments d'achat qui n'en sont pas encore pourvus.

Définir et animer une politique d'achats permettant d'optimiser la couverture des besoins exprimés : dans un souci constant d'économies, l'institut poursuit la mise en place de marchés-cadre transversaux en cherchant à se grouper, notamment avec le ministère de la Culture et de la Communication mais également en se rapprochant de l'Ugap et en s'inscrivant dans le cadre des préconisations et conseils du service des achats de l'État (SAE). Le processus visant à couvrir la quasi-totalité des besoins pérennes de l'institut par des marchés-cadre devrait être achevé en 2012, le taux de couverture atteint en 2010 dépassant 50 %.

Professionaliser les achats : l'impulsion et la systématisation d'une démarche de professionnalisation visent à opérer les allotissements les plus pertinents, à éclairer les conditions de la consultation des entreprises par des études de parangonnage ou de comparaison continue du prix et de la qualité des fournisseurs, à optimiser en continu la gestion des marchés en cours (simplification de la gestion administrative, renégociation avec le titulaire du marché des conditions tarifaires, de la gamme ou de la qualité des produits ou services qui font l'objet du marché) et à en garantir la bonne exécution en veillant à la parfaite assimilation, par les agents qui ont la responsabilité de leur conduite, de leurs stipulations.

Indicateur

- 5.2.1.1 Taux de couverture des achats de l'institut par des marchés cadres – Cible : 61 % en 2011 ; 66 % en 2012 ; 71 % en 2013.

Objectif intermédiaire 5.2.2

Améliorer la connaissance des coûts de revient, de leur structure et des éléments fixes et variables

Cette connaissance est déterminante pour permettre à l'établissement d'établir de manière la plus précise ses budgets d'opération, d'apprécier et suivre, aux niveaux national, interrégional, régional et par opération, la marge qu'il réalise, de mettre en œuvre en temps opportun les mesures correctives de pilotage qu'il peut engager pour la consolider et contribuer ainsi positivement au résultat de l'institut.

L'atteinte de cet objectif sera poursuivie de manière continue pendant toute la durée du contrat, l'année 2012 devant capitaliser (le système de gestion de l'activité étant mis en production dans la totalité de l'établissement fin 2011) l'essentiel des progrès à accomplir.

Développer la comptabilité analytique de l'institut

L'institut dispose aujourd'hui d'une comptabilité analytique permettant d'une part de distinguer et de répartir les coûts entre les secteurs non lucratif et lucratif, et d'autre part de piloter les activités par grands axes : diagnostics, fouilles, recherche, valorisation, action internationale.

La comptabilité analytique doit en revanche être considérablement développée en matière :

- opérationnelle, par la mise en place et le suivi des budgets d'opération en unités d'œuvre et en valeur, ainsi que par « centres de responsabilité » (centre de recherche archéologique, région, interrégion) ;
- de structure, par la fiabilisation et l'affinement des clés de répartition entre les différentes activités ;
- de personnel par le perfectionnement de l'affectation des coûts par fonction et par activité (clarification, par exemple, de la notion d'emplois fonctionnels en distinguant les strictes fonctions supports – finances, ressources humaines, juridique – et les activités de soutien à l'activité opérationnelle).

Se fondant sur la mise en place du SGA, ce travail doit également permettre d'atteindre une véritable comptabilité en coût complet pour toutes les activités, qu'elles soient lucratives ou non lucratives.

Établir des modélisations de coûts pour que l'Inrap soit plus efficient dans le pilotage de son résultat

Le pilotage du résultat de l'institut et l'exigence associée de réduire le poids des charges fixes pour se prémunir des conséquences d'une variation de l'activité à la baisse exigent que l'Inrap soit en mesure de réaliser des simulations pour optimiser sa politique d'achats et favoriser les arbitrages les plus pertinents dans la détermination des engagements contractuels de l'établissement vis-à-vis de ses fournisseurs.

Dans le cadre de la conclusion prochaine du marché de location de longue durée de véhicules, le dimensionnement du parc constituera un premier terrain d'application de cette démarche.

Indicateurs

- 5.2.2.1 Mise en œuvre du développement de la comptabilité analytique – Cible : fin 2011 : mise en place des budgets d'opération ; fin 2012 : fiabilisation du chiffre d'affaires et analyse des marges par opération ; fin 2013 : perfectionnement de l'affectation des coûts et industrialisation complète de la comptabilité analytique.
- 5.2.2.2 Taux d'évolution des charges fixes (hors implantations territoriales) – Cible : 0 % en euros constants base 2011.

Objectif intermédiaire 5.2.3

Renforcer la qualité de l'information budgétaire et financière

La mise en œuvre de cette démarche s'articule autour de trois grandes orientations, qui se déclinent elles-mêmes en plusieurs actions.

Fiabiliser la détermination du chiffre d'affaires

– Fiabiliser les données relatives à l'activité et les procédures liées à la saisie des temps dans le SGA

La détermination du chiffre d'affaires repose exclusivement sur l'unité d'œuvre que constitue le jour-homme. C'est également à partir de cette unité que sont établies les clés de ventilation des coûts opérationnels indirects ou des charges de structure.

La fiabilité de cette donnée dépend d'une part de la distinction la plus rigoureuse possible entre les temps d'activité et les temps d'indisponibilité par motif, et d'autre part de l'exacte imputation des temps par opération (et donc par activité). Les délais de saisie de ces données sont également essentiels pour permettre de capitaliser ces informations en temps réel.

Enfin, un suivi fin de ces éléments implique que la détermination des « reste à faire » soit la plus précise possible.

La mise en place du SGA et notamment du module de gestion des temps, qui sera mis en production au 1^{er} janvier 2012, dotera l'institut du cadre adapté à cette fiabilisation.

Affiner et éprouver la méthode de détermination du chiffre d'affaires en vue de son industrialisation

L'audit de la méthode utilisée par l'Inrap pour la détermination des produits constatés d'avances (PCA) et des produits à recevoir (PAR) a été lancé en 2011 auprès d'une société de conseil.

Les recommandations de cette société pour rattacher à l'exercice l'activité réalisée (produits à recevoir, produits constatés d'avance) seront appliquées selon un mode de traitement largement manuel mi-2011 pour en éprouver la pertinence.

À l'issue de cette expérimentation de « clôture infra-annuelle des comptes », l'institut s'attachera à concevoir une automatisation de la production des données, avec l'appui du SGA, pour en garantir la fiabilité et en accélérer les délais de traitement en vue de redditions de comptes infra-annuelles.

Fiabiliser les prévisions budgétaires

S'appuyer sur le système de gestion d'activité (SGA) pour faciliter la détermination prévisionnelle des dépenses et recettes de fouilles

L'introduction d'un module relatif aux budgets d'opération dans le SGA présente un puissant intérêt dans la fiabilisation des prévisions budgétaires de l'établissement au plan national, puisque celles-ci pourront être construites en s'appuyant sur la consolidation des données disponibles au niveau le plus fin pour les opérations déjà signées et en effectuant des extrapolations à partir de ces mêmes données pour les opérations à venir, la qualité de la prévision s'affinant avec le degré de certitude de la réalisation des opérations concernées.

Ce dispositif atteindra sa pleine maturation en 2012, pour la préparation du budget 2013.

Renforcer l'efficacité des conférences budgétaires en les rendant plus décisionnelles

Les conférences budgétaires sont organisées traditionnellement à l'automne avec l'ensemble des directions interrégionales et du siège. Elles visent à éclairer les arbitrages à prendre dans le cadre des priorités qui s'imposent à l'établissement.

En s'appuyant sur les acquis du nouveau dialogue de gestion mis en place en 2010, l'objectif est de les rendre plus ramassées que par le passé et de leur conférer un caractère plus stratégique. Cela implique d'instruire, en amont des conférences, les sujets les plus techniques, sur la base d'informations partagées entre le siège et les directions autour des systèmes d'informations rénovés de l'institut, et de perfectionner la méthode de justification au premier euro mis en œuvre depuis 2010, afin de se concentrer sur l'analyse des différents scénarios possibles et leurs impacts sur les différents fondamentaux de chaque direction interrégionale et de l'institut en général.

Fiabiliser la capacité d'anticipation en termes d'exécution

Aujourd'hui, la comptabilité des engagements de l'Inrap n'intègre pas l'information relative à la période d'exécution sur laquelle portent les dépenses de l'institut. Cette situation est préjudiciable à un suivi dynamique de l'exécution budgétaire et ne permet pas, en conséquence, d'anticiper les ajustements nécessaires.

Une évolution du progiciel Sirepa est projetée visant à rendre obligatoire la saisie de cette information lors de l'enregistrement des engagements comptables et des bons de commande.

Cette évolution est nécessaire afin de pouvoir rapprocher au mieux les dépenses de l'activité dans la perspective de clôtures infra-annuelles

Avec une automatisation des charges à payer à partir des services faits et de la production des données relatives au chiffre d'affaires, l'Inrap pourra établir une reddition des comptes régulière et ainsi disposer d'une meilleure capacité d'anticipation de l'exécution du budget, propice à la mise en œuvre en temps opportun de mesures stabilisatrices.

Indicateur

- 5.2.3.1 Taux de réalisation de la prévision budgétaire (recettes) – Cible : 100 % avec une marge de ± 2 %.

Objectif intermédiaire 5.2.4

Entamer le redressement financier de l'Inrap et diversifier ses sources de financement

Ce redressement s'appuie sur la mise en œuvre des actions suivantes.

Amélioration et automatisation de la connaissance des marges de l'institut opération par opération et par « centre de responsabilité »

Engagée manuellement au départ, cette action, pour être automatisée, intégrera la gestion du devis dans le SGA en regard des budgets d'opération. Dès lors, il sera également possible d'intégrer le suivi des facturations dans le suivi des budgets d'opération et donc la marge, tout en mettant en place des alertes.

L'année 2012 permettra de rédiger le cahier des charges de ce nouveau module.

Consolidation du suivi de la facturation et facilitation d'une gestion optimisée de la trésorerie

Le dispositif de suivi de la facturation mis en œuvre par le siège sera enrichi, par type de catégorie de prestations vendues, de prévisions modélisées en fonction du statut des opérations concernées (contrats signés, prescrit 1, prescrit 2, prévu), dont la définition est en cours d'harmonisation entre les directions interrégionales.

Aux deux derniers types de prévision sera appliqué un coefficient d'abattement selon le risque de non-réalisation encouru.

La collecte uniformisée de ces données permettra de fiabiliser les prévisions de facturation ainsi que les prévisions sur les encaissements tout au long de l'année.

Par ailleurs, les prévisions de trésorerie seront modélisées en vue de leur « industrialisation » : à cet effet l'institut s'attachera à gérer les échéances des commandes fournisseurs (exécution prévisionnelle du service fait) en s'appuyant sur des budgets d'opération saisonnalisés.

Apurement de la situation financière avec le soutien de l'État

L'institut présente un endettement résiduel de 15,5 M€ depuis 2002, auquel s'ajoute un montant d'intérêts qui atteindra 4 M€ en cumul fin 2011.

Par ailleurs, les déficits cumulés qu'il a connus depuis sa création s'élèvent à 21,0 M€ fin 2010.

Au regard du niveau de trésorerie minimal, le besoin de recapitalisation est compris entre 45 et 50 M€.

Promotion d'une politique propice au développement des ressources propres

Au-delà de l'activité des fouilles, qui a vocation à être excédentaire, l'Inrap a entamé une politique visant à diversifier ses ressources propres dans le domaine de la recherche et de la valorisation et à en accroître le montant.

Prenant appui sur la stratégie présentée au conseil d'administration du 7 décembre 2010, une démarche active de recherche de mécénat sera développée. Deux types d'actions seront également étudiés sous la forme d'étude de faisabilité :

- d'une part la création d'un « fonds de dotation », reposant sur le régime juridique mis en place par l'article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008, dite loi « LME » ;
- d'autre part la mise en œuvre de sollicitations en direction des donateurs individuels, dans une logique de « grande cause nationale ».

Par ailleurs, la réalisation de prestations scientifiques et culturelles en matière d'expertise et de formation, tant en France qu'à l'étranger, sera promue et encouragée, dès lors que la contribution au résultat de l'établissement sera assurée.

Enfin, les partenariats assurant un effet de levier à partir des financements de l'institut seront renforcés. En effet, une politique de dynamisation des ressources propres ne passe pas uniquement par la recherche de ressources transitant par les comptes de l'établissement mais également par la mise en place de moyens financiers des partenaires de l'Inrap dès lors que ce dernier investit dans des initiatives conjointes.

Indicateur

- 5.2.4.1. Résultat généré par le chiffre d'affaires – Cible : pour le secteur lucratif 4,5 % à fin 2013 ; pour le secteur non lucratif taux ≥ 0 .

Objectif stratégique 5.3

Mettre en place les outils de pilotage et de suivi de gestion et d'activité performants et renforcer le dialogue de gestion interne et externe

Objectif intermédiaire 5.3.1

Renforcer les outils de pilotage ainsi que de suivi de gestion et d'activité

Prenant appui sur les nouveaux systèmes d'information mis en place en 2010, ce développement visera à fiabiliser la saisie des données dans les outils, à affiner les prévisions et le suivi opérationnel et financier, et à améliorer le pilotage par la mise en place de tableaux de bord permettant de mieux suivre l'activité et la qualité de gestion.

L'atteinte de cet objectif repose, outre sur la mise en œuvre du système de gestion de l'activité (SGA), sur :

- l'approfondissement des systèmes d'information existants en matière financière et de ressources humaines ;
- l'élaboration d'indicateurs faisant aujourd'hui défaut pour le pilotage et le suivi de la gestion et de l'activité : dans le prolongement du travail engagé dans le cadre de la mise en œuvre du protocole de modernisation financière et comptable conclu en 2009 qui prévoyait la définition d'indicateurs de qualité de gestion, dont bon nombre sont aujourd'hui actifs (*cf.* annexe 5), il sera procédé à l'évaluation de ces derniers pour les adapter le cas échéant et les compléter ;
- la production régulière de tableaux de bord : cette production repose sur l'acquisition d'un outil de *reporting* et d'analyse multidimensionnelle de type « Hypérior ESSBase », couplé avec un entrepôt de données et alimenté automatiquement par les autres systèmes d'information ;
- la mise à la disposition des utilisateurs des états de suivi nécessaires à un meilleur partage de l'information : des restitutions sont d'ores et déjà fournies aux services du siège et des directions interrégionales. Un effort de rationalisation de cette production sera accompli afin de favoriser son utilisation et sa valorisation.

Objectif intermédiaire 5.3.2

Renforcer le dialogue de gestion interne et externe en s'appuyant sur un contrôle interne

La modernisation du dialogue de gestion entre siège et directions interrégionales passe par la mise en place d'une démarche de pilotage par les objectifs (lettres de cadrage annuelles, tableaux de bord et notes de conjoncture, permettant un suivi infra-annuel) mais également par l'organisation de missions ponctuelles de contrôle interne du siège dans les directions interrégionales.

Prenant appui sur une comptabilité analytique par centre de profit, par activité et par opération, cette démarche vise à favoriser une meilleure responsabilisation des acteurs, à accroître le niveau de compétences des fonctions-support, concourant dans le cadre des orientations gouvernementales au renforcement de leur niveau de performance, à améliorer la réactivité des services ainsi que la fluidité des échanges entre le siège et les directions interrégionales, à mutualiser l'information et renforcer la capacité d'analyse au niveau central comme à l'échelon déconcentré.

Le contrôle interne, qui a vocation à vérifier la bonne application des procédures édictées et à s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes, est un élément clé de ce dispositif ; il a vocation à couvrir l'ensemble des processus mis en œuvre par l'établissement pour assurer le bon exercice de ses missions.

Le développement qui suit concerne les actions qui seront impulsées pour permettre une bonne qualité de l'information financière et une maîtrise des risques sur tous les processus financiers et comptables.

Sur la base de travaux associant l'ordonnateur et l'agent comptable, la mise en œuvre d'un contrôle interne par processus devra passer par différentes étapes :

- établissement de la cartographie des processus ;
- analyse et mise à jour de la documentation (procédures, règles de gestion, fiches utilisateurs, outils, etc.) attachée à chaque processus ;
- établissement de la cartographie des risques attachée à chacun des processus, avec définition d'indicateurs de mesure ;
- mise en œuvre d'actions et de mesures visant à une plus grande maîtrise des risques identifiés ;
- rédaction d'un référentiel du contrôle interne financier et comptable ;

– adaptation de l’organisation au contrôle interne par l’intégration de la fonction d’audit.
L’objectif que s’assigne l’établissement est de parvenir à la dernière étape de ce processus en 2013.

Indicateur pour l’objectif stratégique 5.3

- 5.3.1 Mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable – Cible : cartographie des processus en 2011 ; référentiel complet des procédures et cartographie des risques à fin 2012 ; définition du plan d’action et des marges de progrès existantes début 2013 ; référentiel et organisation du contrôle interne fin 2013.

Objectif stratégique 5.4

Poursuivre la modernisation des implantations de l’Inrap et rendre plus performante la logistique des opérations

Objectif intermédiaire 5.4.1

Rationaliser et moderniser le réseau des implantations de l’Inrap

L’institut a élaboré au printemps 2010 un schéma pluriannuel de stratégie immobilière portant sur la période 2011-2015, conformément aux instructions de France Domaine.

Tout en soulignant la qualité du dossier qui lui était présenté par les tutelles, France Domaine a décidé de surseoir à l’approbation du schéma en le conditionnant au cadrage financier assortissant le contrat de performance de l’Inrap afin de s’assurer de sa soutenabilité budgétaire.

Ce schéma repose sur un vaste projet de rationalisation du nombre et de la répartition des implantations, d’amélioration de leur fonctionnalité et d’optimisation des surfaces prises à bail, afin de satisfaire les objectifs de la politique immobilière de l’État.

Dans le cadre budgétaire actuel, l’Inrap doit définir des priorités en matière d’implantations. Dès que les arbitrages sur la réforme de la RAP seront rendus et que des perspectives budgétaires pourront être établies, le schéma sera actualisé afin de tenir compte de ces évolutions, avant d’être soumis à nouveau à France Domaine, puis proposé à l’approbation du conseil d’administration de l’institut.

Les axes fondant la politique immobilière de l’Inrap au cours des cinq prochaines années sont au nombre de trois :

- le premier est fondé sur un critère d’activité : il s’agit de développer la gestion de proximité des opérations en assurant la présence de l’institut sur tout le territoire en lien étroit avec l’activité archéologique et économique et en implantant au minimum un centre par région administrative, si possible au plus près des lieux de recherche (campus universitaire, laboratoires etc.) pour bénéficier des structures en place et favoriser les synergies ;
- le deuxième se rapporte à l’amélioration des conditions de travail en équilibrant autant que possible les effectifs dans chaque centre, dimensionné en conséquence, et en renouvelant les équipements nécessaires (salles de lavage, de tamisage, étude du mobilier, zones de bureau) ou en mettant en place ceux qui n’existent pas encore ;
- le troisième vise à adapter les surfaces des centres de recherche archéologique en fonction des activités potentielles des directions interrégionales, en respectant les objectifs d’optimisation des surfaces pour les nouvelles implantations, à intégrer dans la décision les coûts globaux des projets (constructions neuves ou prises à bail de locaux de seconde main) en s’intéressant aux frais de fonctionnement des bâtiments dès le projet (avec une attention particulière portée à leur bilan carbone prévisionnel).

Objectif intermédiaire 5.4.2

Veiller à la bonne organisation, sur le plan logistique, du déroulement des opérations

L'atteinte de cet objectif est essentielle pour assurer aux agents de bonnes conditions de travail et constitue un élément d'appui indispensable à la conduite efficace des diagnostics et des fouilles.

Les actions impulsées par l'institut seront poursuivies en ce sens :

Optimiser la gestion des matériels dans les centres de recherche archéologique. Le suivi des stocks et des inventaires de matériels et d'équipements de protection individuelle est un enjeu important, identifié clairement dans le protocole de modernisation financière et comptable conclu fin 2009. La réalisation de cette action repose sur la mise à disposition des moyens d'équipements techniques (magasins) de chaque centre, sur la fiabilisation et l'homogénéisation de la gestion et sur la constitution d'outils de gestion adéquats. Elle répond tout à la fois à une obligation réglementaire, au souci de réduire les coûts opérationnels et à la volonté d'améliorer la performance opérationnelle. Sa mise en œuvre est conditionnée par la capacité de l'institut à engager les travaux relatifs à la création de magasins et l'identification, par centre, de responsables des stocks et des inventaires. Elle s'étalera sur la durée du contrat en fonction des capacités budgétaires de l'institut.

Doter l'institut des moyens de déplacement en cohérence avec ses besoins : cette exigence se traduit par une bonne articulation des orientations fixées par l'État en la matière, du souci de renforcer les conditions de sécurité des agents (temps de déplacement, transport de matériel...) et de préoccupations d'ordre économique tenant à la capacité de l'Inrap de s'adapter à la variation de son activité. Le renouvellement de la flotte automobile de l'institut, fin avril 2012, offrira le cadre de cette réflexion.

Équiper les chantiers des moyens de cantonnement adéquats : cela implique notamment d'harmoniser les pratiques interrégionales, dans le strict respect de la réglementation.

Axe 6

Inscrire l'Inrap dans une démarche globale de développement durable

En 1987, le rapport Bruntland de l'ONU a défini le développement durable comme un « mode de développement qui répond aux attentes des générations présentes, à commencer par celles des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Le développement durable est ainsi un développement qui permet aux générations actuelles de subvenir à leurs besoins, sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir aux leurs. Il s'agit donc d'une équation difficile, intégrant le respect de l'environnement, l'équité sociale et le développement économique.

Pour que ce développement soit durable, il doit s'appuyer sur trois « piliers » :

- le « pilier environnemental », qui vise à soutenir la préservation de l'environnement et de la biodiversité pour les générations actuelles et futures, en s'efforçant de réduire « l'empreinte écologique » de chaque organisation ;
- le « pilier économique », qui vise à soutenir des objectifs de croissance et d'efficacité économique ;
- le « pilier social », qui vise à soutenir la satisfaction des besoins humains dans un souci d'équité et de cohésion sociale, tant au niveau de la structure que dans sa relation avec la société et l'ensemble des parties prenantes.

À ces trois piliers il convient d'ajouter trois principes fondamentaux, qui prennent un sens particulier dans le champ de l'archéologie préventive, notamment dans le cadre des collaborations scientifiques à l'étranger :

- le principe de solidarité entre les peuples et les générations : le développement doit profiter à toutes les populations ;
- le principe de précaution qui donne la possibilité de revenir sur des actions lorsque leurs conséquences sont aléatoires ou imprévisibles ;
- le principe de participation qui associe les populations aux prises de décisions.

La France s'est dotée d'une stratégie nationale de développement durable (SNDD) en juillet 2010, à laquelle le ministère de la Culture et de la Communication a apporté sa contribution. L'Inrap souhaite jouer un rôle actif dans cette politique et rejoindre rapidement le club des établissements du ministère de la Culture et de la Communication acteurs du développement durable, à travers la signature de la « Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques ».

Objectif stratégique 6.1

Promouvoir le « pilier environnemental » en visant une réduction significative de « l'empreinte écologique » de l'Inrap

Objectif intermédiaire 6.1.1

Intégrer l'enjeu environnemental dans l'ensemble des procédures internes et promouvoir les comportements éco-responsables

Trois mesures principales permettront de servir l'atteinte de cet objectif.

Réaliser un bilan carbone des activités de l'Inrap

L'enjeu est de pouvoir identifier, par la réalisation d'un bilan carbone, l'impact de l'Inrap sur l'environnement, notamment en termes d'émissions de CO₂, à la fois direct (consommations d'énergie, de papier, déplacement des personnels, production de déchets, etc.) mais aussi indirect (prestataires, notamment pour les terrassements...).

Au regard de ce bilan, un plan d'action sera élaboré afin de réduire l'empreinte écologique de l'institut.

Prendre en compte la dimension environnementale dans la politique d'achats de l'institut

Cette prise en compte par la mise en place d'objectifs en lien avec le développement durable dans les marchés publics de l'institut : dans le secteur des fournitures de bureau, des équipements informatiques, du parc automobile, des matériels nécessaires aux opérations archéologiques. Elle repose aussi sur l'adaptation des règlements de consultation du marché des équipements et des matériels techniques et administratifs, afin de tenir compte des caractéristiques énergétiques, ergonomiques, des émissions polluantes ainsi que des caractéristiques écologiques des matériaux.

Élaborer un plan d'action mettant en évidence des priorités et des préconisations concrètes

Déoulant notamment du bilan carbone réalisé par l'Inrap, ce plan d'action devra intégrer la question du pilotage du développement durable au sein de l'institut. Il encouragera les initiatives des agents, en renforçant les échanges et les retours d'expérience, et en soutenant les projets innovants.

Plusieurs pistes seront explorées, notamment :

- mener des actions de sensibilisation auprès des agents mais aussi vis-à-vis de l'extérieur permettant d'affirmer la sensibilité de l'institut dans le domaine du développement durable et de faciliter la mise en œuvre de mesures concrètes ;
- veiller à ce que les prestations de service et de maintenance nécessaires au fonctionnement courant répondent aux normes HQE ;
- mettre en place une charte relative au respect de l'environnement dans les opérations archéologiques ;
- jouer un véritable rôle d'alerte auprès des autorités en cas de découvertes de pollution des sols ou des eaux ;
- mettre en place des partenariats d'innovation avec les fournisseurs de l'Inrap afin de favoriser le développement de techniques peu invasives en termes d'environnement ;
- réduire les rejets dans le cadre des activités administratives comme dans celui des activités opérationnelles ;
- favoriser les investissements « verts » ;
- favoriser l'intégration des centres de recherche archéologique dans le paysage

Indicateurs

- 6.1.1.1 Part des marchés comportant des clauses environnementales et/ou sociales – Cible : 100 % à partir de 2012.
- 6.1.1.2. Réalisation d'un bilan carbone – Cible : choix du prestataire au 31 décembre 2011 et réalisation du bilan en 2012.

Objectif intermédiaire 6.1.2

Réduire la consommation et les émissions de gaz à effet de serre

Cette politique se décline à différents niveaux.

Pour les bâtiments et équipements : concevoir les nouveaux centres de recherche archéologique avec un double objectif de construction écologiquement responsable, que ce soit par l'intégration dans le paysage ou par le choix des matériaux, et de gestion éco-responsable ; adapter aux normes HQE les prestations de service et de maintenance nécessaires au fonctionnement quotidien des nouveaux centres ; analyser le système électrique afin de couper l'électricité quand les bureaux sont vides ; limiter l'usage des systèmes de climatisation et les rejets nocifs ; améliorer les systèmes d'isolation des centres.

Pour les activités et les déplacements des personnels : limiter les déplacements administratifs, sans pour autant nuire aux objectifs de cohésion au sein de l'institut, en favorisant en particulier la visioconférence ; favoriser le covoiturage et l'usage des transports collectifs ; favoriser l'usage des moyens de transport les moins polluants.

En matière de consommation d'eau : développer des chantiers internes afin de contribuer à réduire les consommations d'eau, en particulier en lien avec le nettoyage et les équipements sanitaires ; analyser la faisabilité d'un système de récupération des eaux de pluie pour le nettoyage du mobilier archéologique.

En matière de consommation de papier et de consommables informatiques : promouvoir le format numérique, la numérisation et l'archivage sur ordinateur ; développer la dématérialisation des rapports d'activité ; limiter l'usage du papier pour les supports de communication, en particulier en direction de l'interne.

En matière de gestion des déchets : élaborer un schéma-cadre d'organisation et de suivi de l'évacuation des déchets (sosed), permettant, pour chaque opération, de présenter, à l'appui de l'offre – pré-sosed – (ou au titre du diagnostic), les dispositions d'organisation et de suivi que l'institut prévoit pour assurer le tri, le suivi et la traçabilité des déchets du chantier ; favoriser le recyclage des matériels et fournitures informatiques tels que les cartouches d'encre ; développer le tri des déchets, avec un système de poubelles distinctes pour le papier et les matières périssables, et collecté dans des bennes à tri sélectif.

Indicateur

- 6.1.2.1. Définition et mise en place des indicateurs à l'issue de la réalisation du bilan carbone et du plan d'action afférent – Cible : plan d'action complet au 31 décembre 2012, dont la réalisation sera suivie par une batterie pertinente d'indicateurs.

Objectif stratégique 6.2

Décliner le « pilier économique » au sein de l'institut en recherchant une plus grande efficacité dans ses interventions et une meilleure diffusion des enjeux de l'archéologie préventive

Le champ économique du développement durable concerne l'offre de l'Inrap, sa commercialisation et plus marginalement la gestion financière.

Objectif intermédiaire 6.2.1

Accroître la lisibilité des conditions d'intervention de l'Inrap auprès des aménageurs

Améliorer l'information des aménageurs sur les principes et méthodes d'intervention en matière d'archéologie préventive

Cette amélioration repose sur plusieurs actions :

- proposer aux aménageurs d'intégrer l'archéologie préventive dans les thèmes de leurs formations internes relatives au développement durable sous la forme d'une prestation de service ;
- exposer clairement à l'aménageur les principes et méthodes d'intervention en vue de mutualiser les moyens et de limiter l'utilisation de matériels polluants ;
- porter à la connaissance de l'aménageur toutes informations et lui prodiguer tout conseil relatif à l'intervention archéologique et ses conséquences, connues ou éventuelles et concernant la stabilité du sol, la durée de son intervention, l'impact sur les terres cultivées etc.

Valoriser l'intégration des coûts sociaux et environnementaux dans le prix des interventions de l'Inrap

Cette valorisation permettra de mieux mettre en avant les efforts réalisés par l'institut en matière sociale et environnementale et, partant, de faciliter l'appréhension du prix de ses interventions, notamment dans un contexte concurrentiel.

Souligner dans les devis d'intervention de l'Inrap les postes liés à la protection de l'environnement.

Objectif intermédiaire 6.2.2

Inscrire les partenariats nationaux et internationaux dans une logique de développement durable

Favoriser le transfert de compétences en matière d'archéologie préventive, en direction des pays émergents, notamment dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée

L'enjeu de transfert de compétences repose d'abord sur la mise en place ou la consolidation des collaborations scientifiques avec des pays émergents, et notamment dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée. Lorsque l'institut est appelé à intervenir à l'étranger, il s'efforcera de compléter l'intervention opérationnelle avec des actions de formation. Enfin, d'une manière générale, seront développés des programmes de formation sous réserve de financements extérieurs.

Susciter parmi les aménageurs intervenant au niveau national comme international la prise en compte de l'archéologie préventive dans leurs projets d'aménagement

Les données recueillies par l'Inrap offrent sur le territoire une lecture de l'évolution des occupations humaines, mais aussi des paysages, naturels ou aménagés. La communication de ces données, après retraitement par l'institut, est une source d'information très riche pour les aménageurs et la qualité environnementale de leurs interventions.

L'Inrap suscite depuis 2010 des partenariats à cette fin sur le territoire national (notamment dans le cadre de l'aménagement du plateau de Saclay) auxquels les aménageurs se révèlent attentifs.

Mettre en avant vis-à-vis des aménageurs l'apport de l'archéologie dans la compréhension des paysages, qu'ils soient naturels ou aménagés, et la lecture de l'évolution de l'occupation humaine.

En faire une source d'information pour les aménageurs et la qualité environnementale de leurs interventions.

Susciter des partenariats avec des aménageurs à l'international visant à intégrer l'archéologie préventive dans leur projet d'investissement global et à mettre en avant le respect de l'identité et de la culture des territoires concernés.

Objectif stratégique 6.3

Approfondir le « pilier social » au sein de l'institut, en prenant mieux en compte les objectifs internes et externes d'équité et de cohésion sociale

Il convient de distinguer deux volets : un volet interne, lié à la gestion des ressources humaines de l'institut, et un volet externe, concernant l'ensemble des « parties prenantes » à l'activité de l'établissement (aménageurs, communauté scientifique, élus locaux, riverains, tutelles, professionnels, fournisseurs, médias, etc.).

Objectif intermédiaire 6.3.1

Mieux prendre en compte la responsabilité sociale de l'institut

Promouvoir la lutte contre les discriminations à l'embauche et l'égalité professionnelle hommes-femmes

Cet enjeu repose sur plusieurs actions :

- favoriser l'intégration des personnes handicapées ;
- améliorer la parité hommes-femmes aux postes opérationnels et scientifiques, de direction, au sein du conseil d'administration de l'institut et au sein du conseil scientifique ;
- mettre en place des opérations de solidarité (chantiers d'insertion, visites de fouilles...) en lien avec des associations locales.

Favoriser l'épanouissement et le développement de chacun au sein de son environnement professionnel

Plusieurs actions seront mises en œuvre :

- renforcer la formation continue et professionnalisante ;
- améliorer la qualité des relations sociales et l'information des agents ;
- lutter contre les risques psychosociaux ;
- favoriser l'organisation d'événements internes porteurs de cohésion et révélateurs d'une démarche participative.

Prendre en compte les préoccupations sociales dans les achats de l'institut et améliorer la communication avec les fournisseurs

Cet enjeu sera pris en compte notamment en recourant, lorsque cela est possible, à des associations ou entreprises d'insertion pour satisfaire les besoins de l'institut.

Objectif intermédiaire 6.3.2

Mieux affirmer la responsabilité citoyenne de l'institut

Le développement durable est le gage d'une mondialisation maîtrisée.

À cet égard, une meilleure compréhension des enjeux du monde contemporain par la diffusion de la connaissance du passé, est un enjeu de premier plan. Il s'agit par exemple d'explorer des thématiques sociétales contemporaines à travers le prisme scientifique de l'archéologie, de favoriser la compréhension des civilisations, au-delà des frontières politiques, grâce à l'archéologie, ou encore de prendre en compte les situations de handicap dans la restitution des résultats.

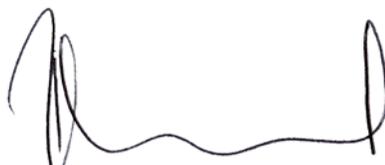
De même, pourra être développée une traduction en braille d'ouvrages pédagogiques sur l'archéologie, en particulier de la collection « À petits pas ».

Enfin, la mise en place de partenariats avec des ONG ou des associations à but caritatif et le développement d'actions de solidarité en lien avec le recyclage des biens et matériels seront recherchées. La mise à la disposition d'ONG, sur une base volontaire, d'agents dans le cadre de missions exceptionnelles pourra être expérimentée. D'une manière générale, les agents seront associés et informés des actions engagées en la matière.

Paris, le 6 décembre 2011



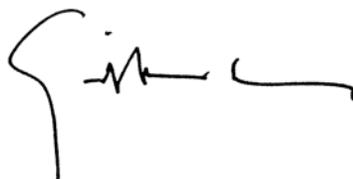
Jean-Paul Jacob
Président de l'Inrap



Philippe Bélaval
Directeur général des patrimoines du ministère
de la Culture et de la Communication



Arnaud Roffignon
Directeur général de l'Inrap



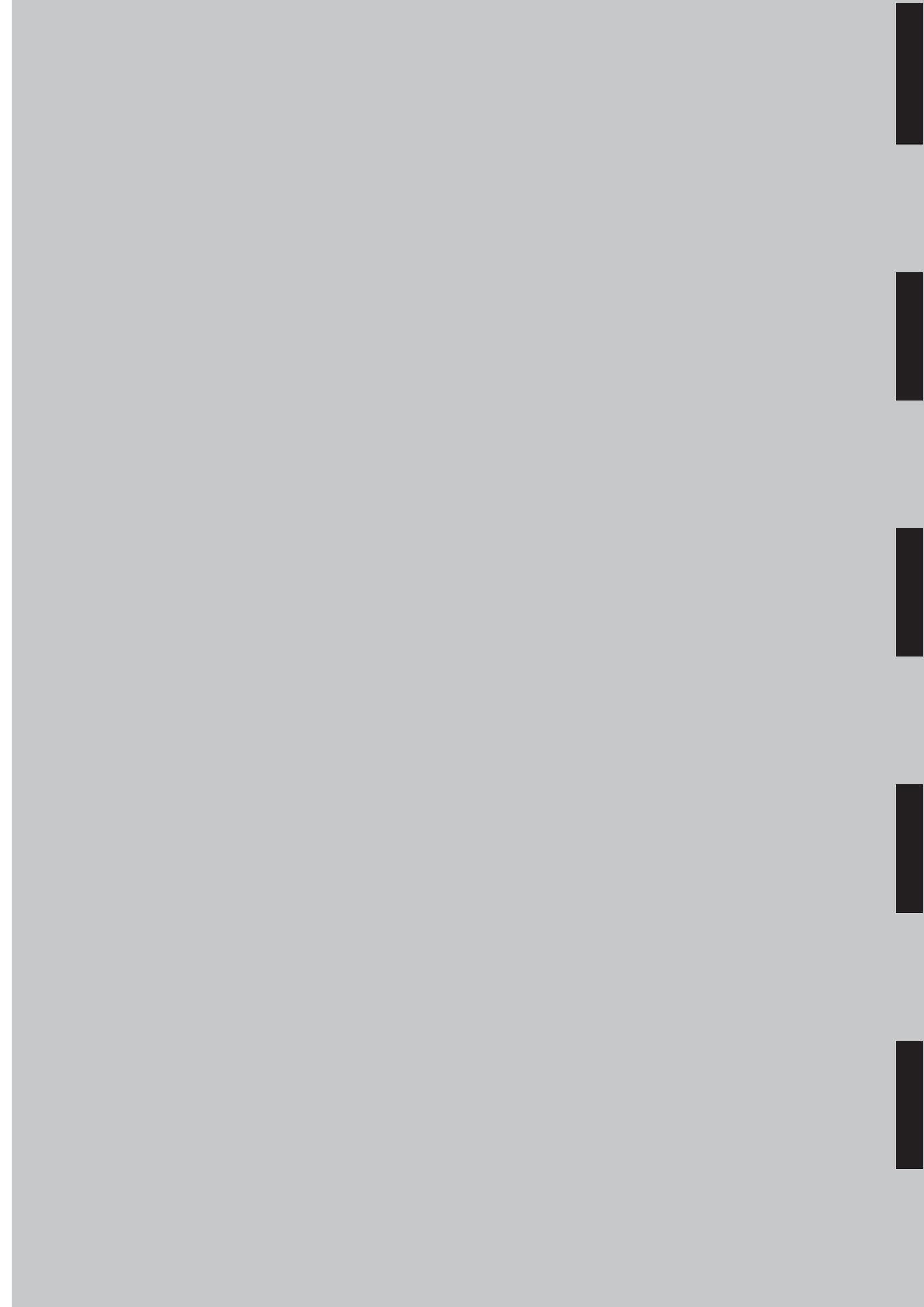
Guillaume Boudy
Secrétaire général du ministère de la Culture
et de la Communication



Directeur général pour la recherche et l'innovation
du ministère de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche



Patrick Hetzel
Directeur général pour l'Enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle



4 Annexes

Annexe 1 : lettre de mission du président et du directeur général



LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

LE MINISTRE DE LA CULTURE
ET DE LA COMMUNICATION

21 JAN. 2010

Monsieur Jean-Paul JACOB
Président
Monsieur Arnaud ROFFIGNON
Directeur général
Institut national de recherches
archéologiques préventives
7, rue de Madrid
75636 PARIS CEDEX 08

Nos réf.: CC/735/CBU

Monsieur le Président, Monsieur le Directeur général,

L'archéologie préventive a acquis en France, depuis plus de vingt ans, une place incontournable tant sur le plan de la recherche que dans sa dimension patrimoniale et culturelle. Créé en 2002, mais ancré dans une longue histoire, l'Institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap) joue un rôle éminent dans la reconnaissance scientifique qui s'y attache désormais. Toutefois, cet établissement, s'il constitue un modèle envié au niveau européen, n'a pas encore atteint son plein potentiel et sa construction doit être parachevée.

Par décret du Président de la République, un nouveau directeur général vient d'être nommé. Cette nomination coïncide avec la mise en place prochaine, d'une nouvelle gouvernance qui s'appuiera désormais sur un président exécutif, assisté d'un directeur général, permettant à l'institut d'aborder une nouvelle étape de son développement. Celle-ci sera fondée sur un mode de financement rénové et sécurisé, afin de donner à l'établissement la possibilité de renouveler les ambitions culturelles et scientifiques qui sont légitimement les siennes.

En 2010, hors recettes liées aux fouilles, l'institut devrait bénéficier d'une ressource globale de plus de 64 M€. Les recettes du Fonds national d'archéologie préventive (FNAP), dont l'institut assure la gestion, devraient pour leur part s'élever à 29 M€. Un tel niveau sera atteint grâce au relèvement en 2009 et en 2010 du taux de la redevance d'archéologie préventive (RAP), qui finance notamment les opérations de diagnostic et de recherche, fondamentales pour la discipline, grâce à l'effort soutenu des directions régionales des affaires culturelles pour en améliorer la liquidation et l'ordonnancement, mais également et surtout grâce à la mise en place d'une dotation exceptionnelle de 15 M€ (dont 5 M€ au titre du FNAP), versée par le ministère de la Culture et de la Communication afin d'amortir les effets du plan de relance sur l'activité de l'établissement et poursuivre l'amélioration de ses délais d'intervention.

.../...

Nous vous confirmons qu'avec l'accord du Premier ministre, l'inspection générale des finances sera prochainement missionnée pour coordonner les travaux de refonte de la redevance d'archéologie préventive rendus nécessaires par la perspective de réforme de la fiscalité de l'urbanisme et destinés à assurer un financement suffisant et pérenne au dispositif d'archéologie préventive et à l'Inrap. L'objectif est de proposer un nouveau dispositif dans le cadre du projet de loi de finances pour 2011. Avec la reconstitution des fonds propres de l'établissement, pour laquelle vous pouvez compter sur notre appui, il s'agira d'une étape décisive permettant enfin de doter l'Inrap de moyens de fonctionnement en adéquation avec l'activité de l'établissement tant sur le plan opérationnel que scientifique et culturel.

L'efficacité et la réussite du service rendu par l'institut reposent de façon déterminante sur la qualité scientifique de ses personnels. Publié au Journal officiel le 18 novembre dernier, le décret portant requalification des agents contractuels de l'Inrap permettra à cet égard de mettre en correspondance les catégories statutaires avec les compétences scientifiques des personnels et les fonctions réellement exercées au sein de l'établissement. La réalisation des opérations archéologiques, qu'il s'agisse de diagnostics ou de fouilles, fait, à nos yeux, partie intégrante d'une démarche scientifique plus globale au sein de laquelle l'Inrap a tout son rôle à jouer. C'est pourquoi vous veillerez à maintenir, voire à renforcer, cet objectif d'excellence scientifique en vous appuyant sur les compétences réunies au sein du conseil scientifique de l'établissement et en développant les collaborations avec les différents organismes nationaux ayant à connaître de l'archéologie, au premier rang desquels se trouvent le Centre national de la recherche scientifique, les universités, les services archéologiques des collectivités territoriales ainsi que les autres opérateurs agréés.

Dans le cadre des opérations de diagnostic ou de fouilles prescrites par l'État, vous aurez le souci permanent du respect des délais d'intervention et, le cas échéant, de la simplification des procédures internes. Vous vous attacherez également à donner un nouvel élan à l'établissement en termes d'actions de développement culturel et de valorisation scientifique, en partenariat tant avec les aménageurs et les collectivités territoriales qu'avec les services de nos deux ministères et les établissements publics placés sous leur tutelle.

De même, le rayonnement international de l'Inrap constitue un enjeu de premier plan et devra mobiliser l'ensemble de l'établissement, que ce soit par la participation à des programmes de recherches conduits à l'étranger et la formation d'archéologues étrangers (co-encadrement de chantiers écoles dans le pays d'origine des chercheurs ou accueil sur des chantiers Inrap). D'une manière générale, nous souhaitons que le savoir-faire et la connaissance scientifique capitalisée au sein de l'institut puissent être mieux valorisés au niveau international. À cet égard, vous vous rapprocherez du ministère des Affaires étrangères et européennes afin d'étudier les modalités d'association de l'institut à la commission consultative des recherches archéologiques à l'étranger.

Au travers de ces orientations, particulièrement ambitieuses, nous souhaitons fixer un nouveau cap à l'Inrap. Les mener à bien suppose d'examiner avec une attention toute particulière les conditions de fonctionnement de l'établissement et de prendre l'exacte mesure des fragilités qui l'affectent.

.../...

En particulier, conscients des inquiétudes que les personnels et les organisations syndicales ont exprimées, nous vous demandons d'analyser l'ensemble des conséquences, sur le bon fonctionnement administratif et scientifique de l'Inrap, de la décision prise dans le cadre de la restructuration de la carte militaire de délocaliser le siège de l'Institut à Reims. Les conditions de préparation de l'établissement à cette délocalisation, les mesures d'accompagnement des personnels et la question du calendrier d'une telle opération devront notamment être approfondies au cours du premier semestre 2010.

Sur l'ensemble de ces enjeux, nous souhaitons que vous puissiez nous proposer les axes d'un plan stratégique avant le 30 juin 2010. Ces axes constitueront l'armature d'un contrat de performance qui portera sur la période 2011-2013, en cohérence avec le budget triennal qui sera négocié au printemps. Ce contrat de performance fera l'objet de discussions avec vos tutelles et devra être signé avant la fin de l'année 2010.

Après une période de construction marquée par des crises répétées, mais aussi par le soutien jamais démenti de ses tutelles, l'établissement bénéficie aujourd'hui d'une nouvelle équipe de direction, lui permettant d'aborder une nouvelle phase de développement. À l'appui d'un dispositif législatif consolidé dans ses grands principes et globalement bien accepté, nous vous assurons de notre confiance et de notre soutien dans la décision et la mise en œuvre de l'ensemble des mesures de nature à assurer, tant au niveau national qu'international, le développement et le rayonnement de l'Inrap et la poursuite de cette réussite que constitue l'archéologie préventive dans notre pays.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, Monsieur le Directeur général, l'expression de notre considération distinguée.



Valérie PÉCRESE



Frédéric MITTERRAND

Annexe 2 : chiffres clés de l'activité 2008 - 2009 - 2010

Activité opérationnelle	2008					2009					2010				
	Opérations réalisées	RFO rendus	JH	Superficie (ha)	Ratio JH/ha	Opérations réalisées	RFO rendus	JH	Superficie (ha)	Ratio JH/ha	Opérations réalisées	RFO rendus	JH	Superficie (ha)	Ratio JH/ha
Diagnostic 2001	1 484	1 589	550	10 435	7,2	1 559	1 452	337	15 739	5,2	1 638	1 544	249	9 975	8,1
Diagnostic 2003			74 576					80 812					80 982		
Fouilles 2001 (*)			2 497					1 641					1 582		
Collaborations scientifiques			3 356					2 281					1 916		
Recherche			18 298					1 7789					19 164		
Valorisation			3 273					3 421					3752		
S/Total secteur non lucratif	1 484	1 589	102 550	10 435	7,2	1 559	1 452	106 281	15 739	5,2	1 638	1 544	107 645	9 975	8,1
AFAN	254	254	1 770			228	220	2156			263	211	1 575		
Fouilles 2003			171 205					170 656					175 237		
S/Total secteur lucratif	254	254	172 975			228	220	172 812			263	211	176 812		
Total activité			275 525					279 093					284 457		

(*) Fouilles 2001 : le nombre d'opérations réalisées et de RFO rendus sont compris dans le nombre total AFAN + fouilles 2003

Annexe 3 : ventilation des dépenses/recettes 2008 - 2009 - 2010

2008 - en M€		Diagnostics 2003	Fouilles + Diagnostics 2001	Recherche	Valorisation	Collaborations scientifiques	S/Total 1	Fouille 2003	AFAN	S/Total 2	Total activité
Recettes		55,1			1,4		56,5	75,18	0,35	75,53	132,03
Dépenses	Charges liées à l'activité	34,47	1	5,43	2,54	0,89	44,33	52,81	0,49	53,3	97,63
	Fonctions support	9,89	0,33	1,89	0,35	0,34	12,80	18,85	0,18	19,03	31,83
	Total	44,36	1,33	7,32	2,89	1,23	57,13	71,66	0,67	72,33	129,46
Excédent brut / Insuffisance brute d'exploitation		-0,80			0,17		-0,63	3,52	-0,32	3,2	2,57
Autres produits d'exploitation							0,00			0,00	0,00
Autres charges d'exploitation							0,00			0,00	0,00
Solde autres charges et produits d'exploitation		-0,66	0,25	-0,05	-0,01	-0,11	-0,58	-2,15	0,19	-1,96	-2,54
Résultat d'exploitation		-1,27			0,06		-1,21	1,37	-0,13	1,24	0,03
Produits exceptionnels		0,03	0,04	0,03	0	0,0	0,10	0,09	0,07	0,16	0,26
Charges exceptionnelles		0,34	0,72	0,23	0,09	0,08	1,46	0,72	3,11	3,83	5,29
Charges financières		0,1	0	0,02	0	0,01	0,13	0,22	0	0,22	0,35
Résultat exercice		-2,67			-0,03		-2,70	0,52	-3,17	-2,65	-5,35

2009 - en M€		Diagnostics 2003	Fouilles + Diagnostics 2001	Recherche	Valorisation	Collaborations scientifiques	S/Total 1	Fouille 2003	AFAN	S/Total 2	Total activité
Recettes		66,62				1,24	67,86	75,98	0,27	76,25	144,11
Dépenses	Charges liées à l'activité	39,43	0,68	5,49	2,39	0,73	48,72	55,31	0,61	55,92	104,64
	Fonctions support	12,16	0,22	2,07	0,43	0,27	15,15	21,28	0,25	21,53	36,68
	Total	51,59	0,9	7,56	2,82	1	63,87	76,59	0,86	77,45	141,32
Excédent brut / Insuffisance brute d'exploitation		3,75			0,24		3,99	-0,61	-0,59	-1,2	2,79
Autres produits d'exploitation		0,08	-0,17	0,02	0,00	0,00	-0,06	1,53	0,20	1,73	1,68
Autres charges d'exploitation		0,48	2,98	0,07	0,17	0,22	3,92	2,99	0,59	3,57	7,50
Résultat d'exploitation		-0,02			0,02		0,01	-2,08	-0,98	-3,06	-3,05
Produits exceptionnels		0,22	0,01	0,05	0,01	0,01	0,29	0,52	0,00	0,52	0,81
Charges exceptionnelles		0,06	0,24	0,10	0,15	0,00	0,54	0,14	0,00	0,14	0,68
Charges financières		0,18	0	0,04	0,01	0,01	0,24	0,39	0	0,39	0,63
Résultat exercice		-0,52			0,02		-0,50	-2,09	-0,98	-3,07	-3,56

2010 - en M€		Diagnostics 2003	Fouilles + Diagnostics 2001	Recherche	Valorisation	Collaborations scientifiques	S/Total 1	Fouille 2003	AFAN	S/Total 2	Total activité
Recettes		60,92				1,2	62,12	82,51	-0,17	82,34	144,46
Dépenses	Charges liées à l'activité	39,82	0,57	5,95	3,64	0,6	50,58	59,17	0,48	59,65	110,23
	Fonctions support	13,1	0,22	2,41	0,52	0,23	16,48	23,27	0,19	23,46	39,94
	Total	52,92	0,79	8,36	4,16	0,83	67,06	82,44	0,67	83,11	150,17
Excédent brut / Insuffisance brute d'exploitation		-5,31			0,37		-4,94	0,07	-0,84	-0,77	-5,71
Autres produits d'exploitation		0,02	0,69	0,01	0,003	0,002	0,72	0,82	1,34	2,16	2,88
Autres charges d'exploitation		1,24	0,45	0,29	0,24	0,04	2,26	3,83	0,25	4,07	6,34
Résultat d'exploitation		-6,81			0,33		-6,48	-2,94	0,25	-2,69	-9,17
Produits exceptionnels		-0,01	-0,08	0	0	0	-0,09	-0,04	6,55	6,51	6,42
Charges exceptionnelles		0,05	0	0,11	0,13	0	0,28	2,49	0,02	2,51	2,80
Charges financières		0,45	0,01	0,11	0,02	0,01	0,6	0	0	0	0,60
Résultat exercice		-7,78			0,32		-7,46	-5,47	6,78	1,31	-6,15

En M€	Année	Total activité
Résultat exercice	2008	-5,35
	2009	-3,56
	2010	-6,15
Dotations aux amortissements et provisions	2008	2,42
	2009	3,44
	2010	2,97
Reprise sur amortissements et provisions	2008	2,06
	2009	1,46
	2010	9,10
CAF ou IAF	2008	-4,99
	2009	-1,58
	2010	-12,28
Investissements	2008	2,57
	2009	2,94
	2010	2,84
Ressources	2008	0
	2009	0,73
	2010	0,80
Apport ou prélevement sur fonds de roulement	2008	-7,56
	2009	-3,79
	2010	-14,32

Annexe 4 : ventilation des dépenses de personnel 2008 - 2009 - 2010

Depense de personnel	Année	Diagnostics 2003	Fouilles + Diagnostics 2001	Recherche	Valorisation	Collaborations scientifiques	S/Total 1	Fouille 2003	AFAN	S/Total 2	Total
Charges liées à l'activité	2008	17,61	0,78	4,97	0,77	0,79	24,92	34,31	0,41	34,72	59,64
	2009	19,36	0,53	4,84	0,91	0,62	26,26	35,26	0,54	35,80	62,06
	2010	20,34	0,51	5,41	1,93	0,54	28,73	36,27	0,43	36,70	65,43
Fonctions support	2008	5,53	0,19	1,07	0,20	0,19	7,18	10,63	0,10	10,73	17,91
	2009	6,75	0,12	1,15	0,24	0,15	8,41	11,79	0,14	11,93	20,34
	2010	7,30	0,12	1,33	0,29	0,13	9,17	13,22	0,11	13,33	22,50
Total	2008	23,14	0,97	6,04	0,97	0,98	32,10	44,94	0,51	45,45	77,55
	2009	26,11	0,65	5,99	1,15	0,77	34,67	47,05	0,68	47,73	82,40
	2010	27,64	0,63	6,74	2,22	0,67	37,90	49,49	0,54	50,03	87,93

Annexe 5 : matrice de synthèse des indicateurs de qualité de gestion de l'Inrap

Exécution budgétaire en dépenses Indicateurs de gestion arrêtés au :

Domaine	Nature de l'indicateur	Valeur de l'indicateur (en données cumulées depuis le 1 ^{er} janvier)			Evolution Inrap depuis le 1 ^{er} janvier	Commentaire
		Factures des DIR	Factures du siège	Inrap		
Délais de traitement des factures	Délai de traitement « ordonnateur » des factures mises en paiement (en jours calendaires)					
	Délai global de paiement des factures (en jours calendaires)					
Taux de rejets des mandats de paiement	Taux de rejet (en % du nombre total des factures contrôlées par l'agent comptable)					
Taux de régularisation des charges à payer	Taux de régularisation des charges à payer (en % du montant total des dépenses comptabilisées en charges à payer)					
Légende « Evolution Inrap »						
Signification		Evolution très favorable	Evolution favorable	Evolution non significative	Evolution défavorable	Evolution très défavorable

5 Fiches indicateurs

**Taux de réalisation des prescriptions de diagnostics
(nombre, volume d'hectares) prévues au budget primitif**

Objectif

Accroître le nombre de prescriptions réalisées dans l'année de prescription et le volume d'hectares sondés en conciliant maîtrise des charges et exigence scientifique.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Cet indicateur mesure le volume d'hectares sondés (phase terrain terminée) pour l'activité courante et grands travaux et le nombre d'opérations d'activité courante terminées au sens phase terrain terminée.

Périmètre de l'indicateur

C'est la date d'achèvement de l'opération (phase terrain terminée) qui détermine son exercice budgétaire de rattachement.

Mode de calcul

Nombre d'hectares sondés au sens phase terrain terminée rapporté à l'objectif budgétaire défini en hectares
Nombre d'opérations d'activité courante terminées (phase terrain terminée) rapporté à l'objectif défini en volume d'opérations

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Nombre de prescriptions réalisées dans l'année	Actuel : outils bureautiques - A terme : SGA	Actuel : Excel et outils bureautiques des directions interrégionales - A terme : SGA.	Directions interrégionales	DAF-DST
Volume d'hectares sondés	Actuel : outils bureautiques - A terme : SGA	Actuel : Excel et outils bureautiques des directions interrégionales - A terme : SGA.	Directions interrégionales	DAF-DST
Objectifs	documents budgétaires de l'année considérée	Excel	DAF	DAF-DST

Commentaires

Doit être associée à cet indicateur, la structuration des diagnostics d'activité courante :

- pourcentage des surfaces sondées dont les opérations sont situées en contexte archéologique rural et dont la superficie est supérieure à 1 ha
- pourcentage des surfaces sondées dont les opérations sont situées en contexte archéologique rural et dont la superficie est inférieure à 1 ha
- pourcentage des surfaces sondées dont les opérations sont situées en contexte archéologique urbain

La cible est de 100 % à condition que la structuration associée à la prévision soit respectée.

**Taux de réalisation du coût moyen complet
optimum de l'hectare sondé**

Objectif

Accroître le nombre de prescriptions réalisées dans l'année de prescription et le volume d'hectares sondés en conciliant maîtrise des charges et exigence scientifique.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Au sein d'une enveloppe fermée, la baisse du coût de l'hectare sondé permettra de réaliser, à niveau de financement équivalent, le sondage d'un nombre plus important d'hectares.

L'indicateur permet d'apprécier le degré d'atteinte d'une cible reposant, à niveau de typologie et d'ampleur des opérations donné, sur une moyenne de 6,5 jours-homme à l'hectare et sur un coût du jour-homme de 677 € (référence 2010).

Périmètre de l'indicateur

Le périmètre de l'indicateur est constitué de l'ensemble des dépenses d'exploitation (comprenant les charges liées à l'activité et aux fonctions support) afférentes à la réalisation des opérations de diagnostic hors DOM, déduction faite des annulations de titres et des provisions d'exploitation, et présenté au Conseil d'administration lors du vote du compte financier, tel que déterminé par la comptabilité analytique.

Mode de calcul

Le montant ainsi obtenu est divisé par le nombre d'hectares sondés -hors DOM- au cours de l'année considérée.

Ce montant est rapporté au coût d'objectif (4 400€), lequel se décompose en dépenses opérationnelles (75%) et en dépenses liées aux fonctions support (25%).

L'indicateur est suivi en euros constants base 2010.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Dépenses et charges de l'activité de diagnostic	comptabilité analytique	SIREPA + excel	DAF	DAF
Pour base en € constants : Hausse des prix à la consommation	INSEE hors tabac	tableur	DAF	DAF

Commentaires

Le coût moyen complet d'un hectare sondé est largement tributaire du nombre de jours-homme nécessaires à la réalisation du sondage, celui-ci étant lui-même fonction de la typologie et de l'ampleur des prescriptions (urbain/rural ; petites ou grandes surfaces). Le niveau élevé du ratio de jours-homme à l'hectare en 2010 (8,1 en moyenne nationale) a placé de coût moyen à plus de 5 300 €. L'objectif est de tendre graduellement vers l'objectif de 6,5 jours-homme à l'hectare, correspondant à un coût constant de 4 400 € retenu par l'Inspection générale des Finances dans son rapport sur le financement de l'archéologie préventive d'octobre 2010. Il convient de préciser que, dans cette hypothèse, la baisse du coût est strictement corrélée à celle du ratio en jours-homme, alors que les dépenses de terrassement restent constantes, quel que soit le nombre de jours-homme mobilisés pour réaliser le diagnostic.



ministère de la Culture
et de la Communication

ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Intitulé de l'indicateur

1.1.2.1.

Part des conventions cadres de collaboration signées avec des collectivités territoriales dotées de services archéologiques agréés pour la réalisation d'opérations d'archéologie préventive aboutissant à la réalisation d'opérations de diagnostic en commun et/ou à la constitution de groupements pour répondre à des appels d'offres pour la réalisation de fouilles



Objectif

Développer la collaboration avec les services agréés de collectivités locales dans une logique de démultiplication et d'optimisation des moyens en volume et en compétences

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Cet indicateur rend compte du développement de la politique de coopération opérationnelle avec les services archéologiques agréés de collectivités locales.

Périmètre de l'indicateur

Opérations de l'année considérée.

Mode de calcul

Rapport du nombre de services agréés avec lesquels des opérations ont été réalisées ou montées en commun dans l'année sur le nombre de conventions cadres de collaboration signées avec des services agréés de collectivités locales.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Service agréé avec lequel des opérations ont été réalisées ou montées en commun	recensement manuel puis SGA	tableur puis SI	DAF/DST	DST
Convention signée avec des services agréés	recensement manuel	tableur	DST	DST

Commentaires

A fin juin 2011, 9 conventions sont signées avec des services archéologiques agréés de collectivités locales ; à fin 2011, ce nombre devrait être porté à une douzaine ; en 2012 et en 2013, le développement du conventionnement se poursuivra. L'objectif est qu'au moins 75% de la totalité des conventions signées soient actives à la fin de la période du contrat, le dénominateur «nombre de conventions signées» devant évoluer parallèlement à la hausse.

Ratio de marge opérationnelle par jour-homme (activité de fouilles)

Objectif

Accroître le nombre de fouilles réalisées au regard du niveau de prescription, en conciliant l'exigence scientifique et l'impératif de marge de l'activité lucrative.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La marge opérationnelle dégagée par l'activité de fouilles a vocation à permettre de couvrir la quote-part de charges dites de structure (correspondant au périmètre de l'indicateur 5.2.2.2. augmenté des impôts, du coût des implantations territoriales, de la dotation aux amortissements et des dépenses inscrites sur le compte 65) et une quote-part du financement des investissements. Pour une activité de fouilles de 175 000 jours-homme, niveau le plus élevé jamais atteint par l'institut et correspondant à un état de maturité du marché, et un montant de charges en 2011 de 27,93 M (BP, hors charges exceptionnelles) réputé invariant en euros constants tout au long de la durée du contrat de performance, le ratio par jour-homme de marge opérationnelle - hors financement d'une quote-part des investissements - se situait au BP 2011 à 162 euros, compte tenu du déficit prévisionnel de 0,46 M des autres activités du secteur lucratif (ce ratio, ramené en DM2 2011 à 142 euros, sera donc insuffisant pour obtenir un résultat au moins équilibré pour le secteur lucratif).

La progression de ce ratio pour ce même niveau d'activité témoignera de la capacité du secteur lucratif à améliorer sa rentabilité, dans la perspective de dégager un résultat permettant d'au moins autofinancer la quote-part d'investissement imputable au secteur lucratif. En effet, pour l'Inrap, en tant qu'établissement public, la notion de "rentabilité" n'est pas identique à celle d'une entreprise privée.

Périmètre de l'indicateur

Les recettes de fouilles sont exclusivement constituées du chiffre d'affaires des fouilles et de toute recette imputable à l'activité de fouilles (reprise de provisions par exemple). Les dépenses opérationnelles se rapportent aux frais de personnel opérationnel, à l'ensemble des moyens matériels ou prestations intellectuelles mis en oeuvre, ainsi qu'aux frais de déplacement.

Mode de calcul

La différence entre les recettes et les dépenses opérationnelles (personnel et autres) de l'activité de fouilles permet de calculer la marge sur coûts opérationnels. Ce montant est divisé par le nombre de jours-homme attachés à l'activité réalisée pour obtenir un ratio unitaire.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Dépenses opérationnelles et recettes de l'activité de fouilles	Comptabilité analytique	SIREPA + excel	DAF	DAF
Activité en jours-homme	Directions	IP puis SGA	Directions interrégionales	DAF

Commentaires

L'objectif est que le ratio de marge opérationnelle concoure, concurremment avec l'augmentation du niveau d'activité, à financer la quote-part d'investissement imputable au secteur lucratif et à reconstituer le fonds de roulement, afin de disposer d'une capacité d'investissement renouvelée. Le ratio de 162 est la valeur minimale à atteindre, l'objectif pour 2013 étant de 168 .

**Taux de succès des réponses
aux appels d'offres publics et privés**

Objectif

Consolider la position concurrentielle de l'Inrap sur l'ensemble du territoire.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Il s'agit de mesurer le nombre de fouilles remportées par l'Inrap comparativement à la concurrence.

Périmètre de l'indicateur

Toutes les fouilles attribuées à l'Inrap durant une année civile quel que soit le montant.

Mode de calcul

Le nombre de fouilles attribuées sur une année à l'Inrap est rapporté au nombre de fouilles attribuées pendant cette même période à l'ensemble des opérateurs (pour celles qui sont connues de l'Inrap). L'institut n'a en effet pas toujours connaissance des fouilles attribuées à des tiers si l'aménageur s'est adressé directement à un concurrent.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Nombre de fouilles attribuées	Directions interrégionales	SIREPA pour les fouilles Inrap ; manuel pour les autres	SMP+ SCGBS	SMP

Commentaires

Le taux de succès des réponses de l'Inrap aux appels d'offres (publics) et aux sollicitations (émanant du privé), pour les opérations de fouilles qui ont été attribuées, est actuellement de 74 % et l'objectif est de le maintenir.

**Nombre de réponses aux appels
d'offres publics et privés**

Objectif

Consolider la position concurrentielle de l'Inrap sur l'ensemble du territoire, y compris dans les DOM, en développant ses avantages comparatifs.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Cet indicateur mesure la capacité de l'Inrap à répondre aux sollicitations qui lui sont adressées par les aménageurs.

Périmètre de l'indicateur

Cet indicateur ne concerne que les fouilles (hors diagnostic ou étude spécifique). Le nombre de réponses ne sera comptabilisé qu'une seule fois quel que soit le nombre de sollicitations pour un même dossier. Les avenants ne sont pas comptabilisés.

Mode de calcul

Cet indicateur se mesure, pour les aménageurs publics, au regard des consultations lancées soit en MAPA, soit en appel d'offres, soit sur le fondement de tout type de procédures prévues par la commande publique et qui font l'objet d'une publicité. Pour les aménageurs privés, il convient de tenir compte de la sollicitation. Ce nombre de réponses est établi à partir des informations recueillies auprès des directions interrégionales (tableau à compléter tous les mois). A terme, cet indicateur pourra être suivi grâce au SGA.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Réponse	Directions interrégionales	Saisie manuelle, puis SGA	SMP	SMP

Commentaires

Cible : 350 réponses à minima constant.



ministère de la Culture
et de la Communication

ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Intitulé de l'indicateur

2.1.1.

Taux de satisfaction des aménageurs issu du baromètre mis en place à partir de 2011



Objectif

Améliorer la qualité de service offerte aux aménageurs.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La mesure de la satisfaction des aménageurs s'inscrit dans le cadre du plan « Reconquête aménageurs ». En effet, au terme des évolutions législatives, l'aménageur est désormais un « client » qu'il convient de placer au cœur du mode de fonctionnement de l'Inrap. La connaissance de sa satisfaction est à cet égard essentielle.

Périmètre de l'indicateur

Interrogation en début d'année n de l'ensemble des aménageurs (200 à 300) pour lesquels une fouille a été réalisée en année -1 (phase terrain achevée au 31 décembre)

Mode de calcul

Enquête annuelle de satisfaction quantitative et qualitative, réalisée par un institut indépendant. Une dizaine de questions porteront sur l'information, la relation client, les délais, les coûts et la valorisation.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Rapport de l'institut retenu		A préciser	DDCC	DDCC - DAF

Commentaires

Le choix du titulaire du marché interviendra à l'automne 2011. L'élaboration du questionnaire de l'enquête et son organisation seront réalisés en tout début d'année 2012. L'enquête sera reconduite chaque année à la même époque. Le couple nombre d'aménageurs interrogés et nombre de questions posées sera optimisé pour conférer à l'enquête, dans la limite du budget qui est imparti à sa réalisation, la meilleure pertinence.

Délai moyen de réaction, par tranche, entre la sollicitation de l'aménageur, la date de démarrage de la phase terrain pour les diagnostics et la date de remise du rapport au service régional d'archéologie

Objectif

Concourir à la maîtrise des délais de diagnostics et à leur amélioration.

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Apprécier la réactivité de l'institut face aux sollicitations des aménageurs.

Périmètre de l'indicateur

Mesure du délai entre la date de sollicitation de l'aménageur et la proposition de date d'intervention par l'Inrap.
Mesure du délai entre la date de mise à disposition des terrains proposée par l'aménageur et la date de début de l'opération (terrain).
Mesure du délai entre la date conventionnelle de remise du rapport et la date effective de remise de ce rapport au service régional d'archéologie.

Mode de calcul

Ce délai, exprimé en nombre de jours calendaires, est calculé pour chacun des trois segments précités par différence entre les deux dates mentionnées.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Jour calendaire	Directions interrégionales	A terme : SGA	DAF	DAF-DST

Commentaires

1 : Doivent être pris en compte :

- Les reports dus à l'aménageur (par exemple les problèmes d'accès au terrain)
- L'impact budgétaire (épuisement des crédits en fin d'exercice)

2 : L'Inrap ne dispose pas, à ce jour, des données permettant d'établir la base de référence de cet indicateur.

Il sera constitué dans le cadre de la mise en place des états de reporting du SGA, à partir du 1er juillet 2012 pour les directions interrégionales dans lesquelles le SGA sera implémenté avant fin 2011 et à partir du 1er janvier 2013 pour les autres. Il sera produit trimestriellement à compter de cette date. Selon la qualité des données initialement saisies et reprises, une rétroactivité pourra être envisagée.

**Taux de résorption du stock de rapports de fouille
en retard au 31/12/2010 sur la période du contrat**

Objectif

Apurer le stock de rapports en retard et améliorer les délais de remise des rapports.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Capacité à organiser la post-fouilles, notamment entre les responsables d'opération et les spécialistes, renforcement de la capacité à produire des rapports d'opération dans les délais requis et rationalisation des moyens mis en œuvre.

Périmètre de l'indicateur

Rapports d'opération Afan, loi 2001 et loi 2003.

Définition d'un format simplifié en accord avec la sous-direction de l'archéologie pour les rapport Afan et loi 2001.

Mode de calcul

Nombre de rapports en retard remis dans l'année par rapport au nombre total de rapports en retard enregistrés au 31/12/2010.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Rapports en retard par rapport aux dates contractuelles (697 au 31/12/2010)	Enquête auprès des directions interrégionales	Excel	DST	DST

Commentaires

Une fiabilisation de la donnée élémentaire est envisagée avant la fin de l'année 2011 parallèlement au déploiement du système de gestion de l'activité. La collecte des informations nécessaires au suivi de cet indicateur devrait dans le courant de l'année 2012 être simplifiée par la mise en oeuvre du SGA. En parallèle à cette action, un suivi doit être mis en place concernant le respect des dates contractuelles de remise de rapport pour toutes les opérations en cours au 31/12/2010 et à venir.

L'objectif est de résorber sur 3 ans (40% en 2011, 30% en 2012 et 30% en 2013) l'ensemble des rapports en retard, l'absence de rendu aboutissant à priver l'Inrap comme la communauté scientifique des résultats des fouilles concernées. Cet objectif vise également à contribuer à la satisfaction globale des aménageurs qui de plus en plus souhaitent s'appuyer sur ces résultats, soit en termes de communication, soit en tenir compte dans leurs projets d'aménagements existants ou futurs. Enfin, l'enjeu est de ne pas exposer l'Inrap au paiement de pénalités de retard, le cas échéant.

Cet objectif s'accompagne bien évidemment de la mise en place d'un suivi visant à ne pas recréer simultanément un nouveau stock de rapports en retard.

Taux de réalisation du ratio optimum de jours-homme travaillés disponibles pour l'opérationnel

Objectif

Rationaliser les moyens mis en oeuvre.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Indépendamment des jours de congés annuels et RTT, différents facteurs d'indisponibilité des agents CDI sont à l'origine d'une déperdition de leur capacité opérationnelle, laquelle s'élevait à 165,5 jours par ETPT en 2010.

Ce ratio ne prend pas en compte les positions où l'agent, bien qu'en situation de travail pour l'institut, n'est pas affecté à une opération (formation, convocation à la DIR ou au siège, participation à des réunions, etc...).

Par ailleurs, l'institut ne peut peser sur des motifs d'indisponibilité tels que congés maternité ou paternité, décès, déménagement, mariage, etc..., dont l'incidence sur le ratio peut être considérée comme structurelle.

En tenant compte des différents motifs d'indisponibilité (au regard des moyennes constatées sur le passé, tant pour les indisponibilités structurelles que pour les autres positionns de travail des agents opérationnels), le ratio optimum de jours-homme travaillés disponibles pour l'opérationnel peut être estimé à 182 jours.

Le taux d'atteinte de cet objectif mesurera le succès des actions entreprises pour optimiser les moyens humains disponibles pour l'opérationnel.

Périmètre de l'indicateur

Ensemble des agents opérationnels sous statut CDI. Ne concerne pas les agents opérationnels sous statut CDD.

Mode de calcul

Du nombre de jours ouvrés de l'année sont déduits les jours de congés annuels et RTT, et les différents facteurs d'indisponibilité autres que congés maladie, accidents du travail/trajet, ruptures de charge et jours de grève.

Le résultat obtenu est rapporté au ratio optimum défini ci-dessus pour déterminer le taux de réalisation du ratio optimum.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Planification des agents opérationnels CDI	IP/SGA	IP/SGA	DAF	DAF/DRH

Commentaires

Le taux se situait en 2010 à 90,9 % (165,5 j-h).

L'objectif est de le porter progressivement à 92,3 % en 2011, 93,7 % en 2012 puis à 95,0 % en 2013, ce qui correspond à un ratio de 173 jours-homme, soit un gain annuel de 1,5 %. Cet objectif tient compte d'une population vieillissante, plus touchée par des arrêts de travail pour maladie.

**Taux de budgets d'opération dépassés
(phase terrain, post-fouilles, global)**

Objectif

Elaborer des projets d'intervention conformes aux objectifs scientifiques tout en assurant la maîtrise des budgets d'opération dans leur exécution.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

L'institut doit se prémunir d'un sous-calibrage des moyens en prévision et d'une surconsommation des moyens en exécution. Dans l'interprétation de l'indicateur, les opérations engagées avant la mise en œuvre du SGA seront distinguées de celles engagées après. Cet indicateur sera décliné en trois éléments : phase terrain, phase post-fouilles, global.

Périmètre de l'indicateur

La disponibilité de cet indicateur est subordonnée à la mise en place du SGA qui permettra d'avoir une base commune à toutes les directions interrégionales avec une nomenclature budgétaire harmonisée, une valorisation des postes de dépenses, une récupération automatique des dépenses réelles par code opération et par phase.

L'indicateur ne sera opérationnel qu'après la mise en place du SGA dans toutes les directions interrégionales, avec l'intégralité des fonctionnalités prévues dans le cadre de ce projet.

Dans un premier temps, seules les opérations signées après le démarrage du SGA seront intégrées dans la base de calcul.

Cette dernière sera élargie au fur et à mesure de la vérification de l'exhaustivité des budgets des opérations signées avant la mise en production du SGA et qui feront l'objet d'une reprise de données automatisée.

Les dépenses prises en compte dans le périmètre de l'analyse sont les dépenses opérationnelles directement affectables à l'opération, à savoir les dépenses de personnel opérationnel et les autres dépenses opérationnelles (moyens matériels, frais de déplacement).

Mode de calcul

Les frais de personnel opérationnel, en budgeté et en réalisé, sont formés par le produit du nombre de jours-homme considéré et du coût standard de chaque profil d'intervenant lors de l'année de la validation du budget d'opération initial dans le SGA.

Concernant les autres dépenses opérationnelles, c'est l'exécuté en euros courants qui est pris en compte. Le taux de budgets d'opération dépassés est obtenu par le rapport du nombre d'opérations dont le budget est dépassé sur le nombre total d'opérations.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Budget d'opération : élaboration en quantités et en coûts par poste de dépenses.	A terme : progiciel	SGA	direction interrégionale	direction interrégionale, DST, DAF
Réalisé - jours-homme	Progiciel	SGA	direction interrégionale	direction interrégionale, DST, DAF
Dépenses réalisées sur opération	Progiciel	à terme, SGA alimenté à partir du progiciel financier SIREPA pour les achats, et module notes de frais du SGA	direction interrégionale	direction interrégionale, DAF
Etat de suivi des budgets d'opération à partir des données précédemment décrites	Progiciel	SGA	direction interrégionale	direction interrégionale, DST, DAF
Etat de synthèse	Progiciel	SGA	DAF	direction interrégionale, DST, DAF

Commentaires

La cible est de 0 % pour les opérations ayant débuté (phase terrain) à partir du 1er juillet 2012 pour les directions interrégionales disposant du SGA avant fin 2011 et à partir du 1er janvier 2013 pour les autres, avec une tolérance en termes de pourcentage de variation autour du coût d'objectif de 2 %. Selon la qualité des données initialement saisies et reprises, une rétroactivité pourra être envisagée.

**Taux de rapports de fouilles
mis en ligne sur le portail Inrap**

Objectif

Améliorer la collecte des rapports d'opération réalisés par les différents opérateurs et accélérer leur mise en ligne.

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Au 31/12/2010, un peu moins d'un cinquième des rapports de fouilles correspondant à des fouilles Inrap a fait l'objet d'une mise en ligne sur Internet.

Les critères actuels de mise en ligne sont très stricts :

- évaluation favorable du rapport par la CIRA ;
- pas d'atteinte possible à la conservation du site ;
- respect des règles de déontologie (le responsable d'opération bénéficie d'une priorité en cas de publication, le report de mise en ligne pouvant varier de 2 à 5 ans en fonction de l'importance du projet).

L'indicateur concourra à revaloriser le statut du rapport de fouille et rendra compte de la restitution des connaissances acquises sur le terrain par les équipes de l'Inrap auprès de la communauté scientifique.

Périmètre de l'indicateur

Cet indicateur ne vise, à ce stade, que les rapports de fouille mis en ligne dans le cadre du portail Internet de l'Inrap : exclusion des rapports de diagnostic pour des raisons de sécurité des sites ; les rapports d'opérateurs tiers devant être traités en partenariat avec ces derniers au fur et à mesure de l'avancement de la mise en ligne des rapports remis par l'Inrap.

Mode de calcul

Le taux de rapports de fouilles mis en ligne se calcule à partir du nombre de rapports de fouilles répondant aux critères évoqués ci-dessus et non pas à partir du nombre total de rapports de fouilles réalisés par l'Inrap.

Pour calculer le taux de mise en ligne, ne seront retenus que les critères «évaluation favorable par la CIRA » et «projets de publication», les critères relatifs à la conservation des sites et au respect des règles de déontologie ayant une incidence très faible sur le corpus de rapports à mettre en ligne.

Pour ce faire :

- à partir des procès-verbaux des CIRA, il sera établi une comparaison du nombre de rapports de fouilles évalués favorablement et du nombre de rapports de fouilles référencés dans Dolia ;
- de même sera établi à partir de l'expérience de mise en ligne menée depuis un an et demi le pourcentage de rapports favorablement évalués par la CIRA mais soustraits momentanément à la mise en ligne pour cause de projet de publication.

En retranchant au nombre de rapports de fouilles Inrap favorablement évalués par la CIRA le pourcentage de rapports faisant l'objet d'un report de mise en ligne, sera obtenu le nombre de rapports à publier potentiellement dans Dolia, duquel sera déduit le taux de rapports mis en ligne.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Notices de rapports de fouille Inrap (environ 1 330 au 31/12/2010)	Catalogue Dolia	SI Documentaire (Flora)	DST	Idem
Rapports de fouille Inrap en ligne (250 au 31/12/2010)	Catalogue Dolia	SI Documentaire (Flora)	DST	Idem

Commentaires

La cible est que tous les rapports Inrap, pour ceux susceptibles de l'être dans le respect des règles de déontologie, soient mis en ligne avant fin 2013.

**Nombre d'inscrits à Dolia et
nombre de connexions Dolia**

Objectif

Améliorer la collecte des rapports d'opération réalisés par les différents opérateurs et accélérer leur mise en ligne.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Depuis la mise en ligne du catalogue Dolia sur les sites Internet et Intranet en novembre 2009, on observe une augmentation moyenne des inscriptions de 5 % par mois. La fréquence des nouvelles inscriptions devrait néanmoins se ralentir, Dolia s'adressant à un public de chercheurs, étudiants et amateurs éclairés tout de même relativement restreint et ne se renouvelant qu'assez peu. On peut envisager pour les deux années à venir une augmentation de 10 % de nouveaux inscrits par an. On constate que le nombre de connexions croît lorsqu'est annoncée la mise en ligne de nouveaux contenus dans le catalogue (référencement et mise en ligne de nouveaux rapports). L'enrichissement du catalogue dans les prochaines années contribuera donc à l'augmentation du nombre de connexions.

Périmètre de l'indicateur

Le premier indicateur renseigne le nombre de personnes (hors agents Inrap) ayant renseigné le formulaire d'inscription au catalogue Dolia accessible depuis le site Internet de l'Inrap.
Le second indique le nombre de connexions à Dolia, que l'utilisateur soit interne ou externe à l'Inrap.

Mode de calcul

Pour ces deux indicateurs, aucun calcul n'est requis puisque ces données sont fournies par l'annuaire Ldap de l'institut et les outils statistiques des sites Internet et Intranet et du logiciel qui gère le catalogue Dolia.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Inscriptions au catalogue Dolia (752 au 30/06/2011)	Annuaire LDAP (branche externe)	Interface d'administration de l'Annuaire LDAP	DST	DST
Clics sur le bouton d'accès à Dolia depuis le site internet (214 au mois de décembre 2010)	tatistique de consultation du site Internet	outil de statistique en ligne Xiti	Prestataire extérieur en charge de la maintenance et de l'évolution des sites Internet et Intranet	DST

Commentaires

Grâce à l'annuaire Ldap, renseigné par le formulaire d'inscription au catalogue Dolia, il est possible de connaître l'institution de rattachement de chaque nouvel inscrit. Cette donnée peut enrichir l'indicateur sur le « nombre d'inscrits à Dolia ». L'objectif est d'atteindre 800 inscrits à fin 2011 ; 850 en 2012 ; 900 en 2013.
Le nombre de connexions aujourd'hui disponible n'est pas représentatif en raison d'une évolution fonctionnelle attendue du logiciel de gestion du catalogue qui recensera les connexions directes à la page d'authentification de celui-ci.

**Nombre de publications par ETPT
investi sur l'axe recherche hors missions support**

Objectif

Mesurer la production scientifique de l'Inrap en rapport aux investissements consentis.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Un indicateur élevé signifie une forte production scientifique (publications), à tempérer selon une typologie à établir.
Le rapprochement de l'indicateur annuel et du bilan 2006-2010 donnera un éclairage utile pour apprécier le niveau de cet indicateur, dans une mise en perspective.

Périmètre de l'indicateur

Publications sur l'exercice du contrat, en prenant en compte la typologie des publications (article, monographie, etc) et le support de publication (voir indicateur 3.2.2) et moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Mode de calcul

Nombre de publications/Nombre de jours-homme consacrés aux publications dans chaque exercice budgétaire (réalisé), traduits en ETPT sur la base du ratio jours-homme par ETPT CDI opérationnel observé (cf. indicateur 2.3.1.1.)

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Publication	Base PAS	Excel	DST	DST
Jour-homme	IP/SGA	Excel	DAF	DST

Commentaires

Un coefficient d'ajustement doit être établi afin de prendre en compte la typologie des publications et des supports.
La cible se situe à 3,5 publications par ETPT en 2011, 3,6 en 2012 et 4 en 2013.
Il est à souligner que, à moyens constants, l'évolution des indicateurs 3.2.1. et 3.2.2. peut être antinomique.

**Nombre de publications réalisées par des agents de l'Inrap
dans des revues de rangs national et international**

Objectif

Accroître la contribution de l'Inrap dans l'acquisition de la connaissance archéologique ainsi que son rayonnement scientifique.

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Mesurer la production scientifique éditoriale selon les rangs des revues (national - international) pour apprécier la visibilité de la production Inrap

Périmètre de l'indicateur

Dénombrement sur la durée du contrat des publications classées selon les types de revues et comparaison avec le bilan 2006-2010

Mode de calcul

Nombre de publications de rang national et nombre de publications de rang international, rapportées aux exercices 2006-2010.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Publications de rangs national et international	Base PAS, bilans scientifiques, SGA	Excel	DAF-DST	DST

Commentaires

Le niveau de cet indicateur dépend de la typologie des supports, laquelle impacte les moyens consacrés à la rédaction des articles scientifiques. Il est à souligner qu'à moyens constants, l'évolution des indicateurs 3.2.1. et 3.2.1 peut être antinomique.

La cible, à partir de la moyenne observée sur les dernières années (80 publications) augmentera de 2 publications par an sur la durée du contrat.

**Volume de financement externe
perçu par l'Inrap sur l'axe recherche**

Objectif

Approfondir les partenariats en matière de recherche et de formation et développer les financements externes.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La politique de collaboration scientifique développée par l'Inrap s'accompagne quasi-systématiquement d'une participation financière de ses partenaires aux actions engagées, qui vient s'adjoindre aux subventions ciblées reçues par l'institut qui lui sont versées par le ministère de la Culture et de la Communication.

L'enjeu de cet indicateur est de s'intéresser aux ressources perçues en faveur de l'axe recherche, au-delà du produit de la RAP qui y est affecté.

Périmètre de l'indicateur

Subvention « aide à la préparation des publications » ; subvention « budget civil de recherche et de développement » ; financements attachés à des conventions de partenariat scientifique pour des fouilles programmées en France et à l'étranger.

Mode de calcul

Montant des titres de recettes émis.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Titres de recette	SIREPA	SI	DAF	DAF/DST

Commentaires

Le montant prévisionnel de l'ensemble des financements externes de l'axe recherche, dans le périmètre défini, s'élève à 830 000 € en 2011.

L'objectif repose sur une progression de ce montant de 35 000 € annuels au terme du contrat.

**Nombre de conventions passées par l'Inrap
avec les organismes de recherche et les universités**

Objectif

Approfondir les partenariats en matière de recherche et de formation et développer les financements externes.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Le nombre de conventions passées par l'Inrap avec les organismes de recherche et les universités témoigne du dynamisme de la politique de partenariat de l'institut en matière de recherche ainsi que de son attractivité et rayonnement.

Périmètre de l'indicateur

Organismes de recherche et universités.

Mode de calcul

Dénombrement des conventions signées.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Convention		Excel	DST	DST

Commentaires

Cible : 16 en 2011 ; 18 en 2012 ; 22 en 2013

**Nombre d'accueils en stage
pour les étudiants des universités**

Objectif

Approfondir les partenariats en matière de recherche et de formation et développer les financements externes.

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Par l'exercice même de ses missions, l'Inrap contribue à l'enseignement de l'archéologie. L'accueil de stagiaires sur les opérations qu'il conduit participe de la nécessaire mise en situation des étudiants et permet de renforcer les partenariats avec les universités.

Périmètre de l'indicateur

Etudiants de deuxième et troisième cycles en archéologie accueillis en stage pour une durée au moins égale à 40 jours.

Mode de calcul

Dénombrement des conventions de stage signées pour une durée au moins égale à 40 jours.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Convention de stage au moins égale à 40 jours	DRH	Pléiades	DRH	DRH / DST

Commentaires

Cible : > 100 conventions de stage par an.

**Effet de levier financier des partenariats culturels
et des partenariats médias**

Objectif

Evaluer l'impact des actions de valorisation et de communication, à partir de la prise en compte des budgets globaux des opérations dont l'Inrap est partenaire.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Mesurer l'effet de levier financier des efforts déployés par l'institut à travers les partenariats culturels et les partenariats médias, qu'il suscite ou auxquels il participe.

Périmètre de l'indicateur

Expositions, production audiovisuelle, édition, colloques, outils pédagogiques, portes ouvertes, conférences, partenariats médias.

Mode de calcul

Consolidation des budgets globaux des projets mis en œuvre par les partenaires, auxquels l'Inrap apporte une participation financière, à partir des données contractuelles et des données déclaratives des partenaires pour les opérations conventionnelles ou non contractuelles.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Convention de partenariat		Excel	DDCC	DAF
Lettre-accord		Excel	DDCC	DAF
Budgets des projets		Excel	DDCC	DAF
Compte-rendus d'activité des DDCC		Excel	DDCC	DAF
Evaluation des retombées presse par l'Argus de la Presse (ou un prestataire équivalent)		Excel	DDCC	DAF
Evaluation des dépenses des partenaires quand l'information est lacunaire		Excel	DDCC	DAF

Commentaires

Un référentiel est en cours de constitution, à partir duquel pourra être projeté dès 2013, lors de l'élaboration de chaque budget primitif, un effet de levier prévisionnel au regard des opérations programmées.

**Nombre de connexions
au site Internet**

Objectif

Utiliser pleinement les nouveaux supports de communication et de valorisation.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Le développement des fonctionnalités du portail Internet et la poursuite de son enrichissement concourent activement à la politique de diffusion scientifique et culturelle de l'Inrap.

L'indicateur rend compte de l'intérêt que rencontre cette démarche auprès des chercheurs et du public.

L'Inrap dispose d'une analyse mensuelle quantitative et qualitative, qui lui permet d'apprécier les évolutions de la fréquentation.

Périmètre de l'indicateur

Nombre annuel de visites sur le site internet, toutes rubriques confondues.

Mode de calcul

Mesure par un prestataire indépendant spécialisé (Xiti) de la fréquentation du site Internet, appréciée en nombre annuel de visites.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Relevés Xiti	Xiti	Excel	DDCC	DAF-DST

Commentaires

En 2010, 853 780 visites ont été enregistrées.

L'objectif poursuivi est d'augmenter ce nombre de 10 % à chacune des années du contrat, soit 940 000 visites en 2011,

1 034 000 visites en 2012 et 1 137 000 visites en 2013.

**Fréquentation totale des initiatives organisées par l'Inrap,
seul ou en partenariat**

Objectif

Renforcer les manifestations autour de l'archéologie.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Mesure globale de la fréquentation.

Périmètre de l'indicateur

Fréquentation de chaque initiative : visites de sites avec les médias, avec les scolaires, d'élus et d'aménageurs, journées portes ouvertes, conférences, colloques, expositions, actions auprès des scolaires, participations aux événements nationaux et régionaux.

Mode de calcul

Consolidation des chiffres de fréquentation de chaque événement fournis par les CDCC et des données connues au niveau national (colloques, grandes expositions...).

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Comptage de chaque manifestation	CDCC, DDCC	Excel à partir d'un comptage manuel sauf exception	DDCC	DDCC

Commentaires

Pour 2011, l'objectif de 350 000 visiteurs est fixé, intégrant l'impact de l'exposition "Les Gaulois" (70 000 visiteurs), hors fréquentation des Journées de l'archéologie.

Cet objectif est porté à 490 000 visiteurs en 2012, l'exposition "Les Gaulois" devant en drainer 210 000.

L'objectif annuel de prévision de fréquentation sera ultérieurement établi dans le cadre de la préparation budgétaire de chacun des exercices considérés.



ministère de la Culture
et de la Communication
ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Intitulé de l'indicateur

4.3.1.

Montant total des ressources propres de l'activité de valorisation



Objectif

Renforcer les partenariats avec les institutions culturelles, développer le mécénat et consolider la notoriété et l'image de l'Inrap.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Le développement des ressources propres de l'activité de valorisation s'inscrit dans une stratégie d'autofinancement partiel et de recherche de mécénat. Elle est le reflet de la consolidation de la notoriété et de l'image de l'Inrap, et de l'affirmation de sa place dans le concert des institutions culturelles et scientifiques.

Périmètre de l'indicateur

Recettes de vente d'Archéopages, subventions aux colloques, mécénat des Journées nationales de l'Archéologie, subventions et mécénats perçus pour les diverses activités de valorisation, droits éditoriaux perçus sur les ouvrages coédités, participations versées par des partenaires à des événements organisés en commun...

Mode de calcul

Récolement annuel des différentes recettes encaissées par l'Inrap durant l'exercice budgétaire au titre des activités précitées.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Recettes mécénat	DDCC et DIR	Sirepa	DDCC	DAF
Recettes éditoriales	DDCC et DIR	Sirepa	DDCC	DAF
Contributions diverses	DDCC et DIR	Sirepa	DDCC	DAF

Commentaires

Le niveau de ces ressources propres est estimé à 135 000 € en 2011 (100 000 € en 2010), dont 59 000 € de mécénat pour les Journées de l'Archéologie.
L'objectif pour 2012 est de 160 000 € (dont 70 000 € de mécénat) et celui de 2013 atteint 180 000 € (dont 90 000 € de mécénat).

Taux de réalisation d'un plan RH sur trois ans

Objectif

Adapter l'organisation de l'institut à ses nouveaux enjeux et poser les fondamentaux d'une politique de ressources humaines moderne et performante

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Cet indicateur recouvre tous les aspects d'une modernisation de la gestion des ressources humaines.

Périmètre de l'indicateur

Approbation du règlement intérieur par le CA ; procédures d'évaluation pour l'ensemble des personnels ; référentiel métiers passé pour avis au CTPC et cartographie associée ; propositions de modification du décret n° 2002-450 au MCC dans le sens d'une actualisation et d'une modernisation des dispositions applicables aux agents de l'Inrap

Mode de calcul

Etat d'avancement du plan RH en nombre d'actions réalisées en totalité et en pourcentage

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Actions du plan RH	DRH	Manuel	DRH	DRH

Commentaires

L'objectif est d'avoir mené toutes ces actions au terme du contrat.

**Taux de couverture des achats
de l'institut par des marchés cadres**

Objectif

Approfondir la politique d'achats de l'institut afin de rationaliser les dépenses.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La mise en place de marchés cadres transversaux est porteuse d'économies (simplification de la gestion administrative, réduction des coûts, ...) et la progression de ce taux illustre l'action de l'Inrap en la matière.

Périmètre de l'indicateur

Cet indicateur concerne exclusivement les accords cadres de longue durée (3 ou 4 ans) et ne représente pas tous les achats réalisés sur marchés.

Mode de calcul

Ce taux est le rapport du montant total des dépenses réalisées sur les marchés cadres et du montant total des achats hors frais de déplacement, loyers et charges locatives.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Le montant des achats et celui réalisé par des marchés cadres à commande	Sirepa et suivi manuel	Tableau excel	SMP + SCGBS	SMP

Commentaires

Ce taux était de 51 % en 2010.

L'objectif est qu'il progresse de 10 % en 2011 et de 5 % respectivement en 2012 et 2013.

Mise en œuvre du développement de la comptabilité analytique

Objectif	Type d'indicateur
Améliorer la connaissance des coûts de revient, de leur structure et des éléments fixes et variables.	<input checked="" type="checkbox"/> Performance <input type="checkbox"/> Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Une meilleure connaissance des coûts de revient et des marges que l'institut réalise est déterminante pour son pilotage. Le développement de la comptabilité analytique est un point d'appui essentiel.

Périmètre de l'indicateur

Le champ couvert par la comptabilité analytique concerne l'intégralité des dépenses et des recettes de l'établissement.

Calendrier

Existant : la comptabilité analytique actuelle permet de distinguer les recettes et les coûts directs par opération, par activité et par interrégion ; de répartir les dépenses indirectes par activité et par interrégion ; de suivre de manière précise l'intégralité des dépenses de structure.

Coûts

~ 2011 : mise en place des restitutions via BO de SIREPA (nouvel outil comptable et financier) pour faciliter l'exploitation de l'information sur les coûts réels hors personnel et hors frais de déplacement par destination

~ Mai 2011 - fin 2011 : dans le cadre du SGA, mise en place du suivi des budgets d'opération (en unités d'œuvre et en € ; en budgété et en réalisé) sur la base d'une nomenclature de dépenses avec des coûts pré-établis pour valoriser les budgets + suivi des budgets d'opération par phase (terrain / post-fouille).

~ 2012 : fiabilisation de la saisie des temps avec mise en place du module SGA et des procédures.

~ 2012 : amélioration de la connaissance des frais de déplacement par opération, activité et interrégion avec la mise en place du module frais de déplacement du SGA.

Recettes des fouilles Loi 2003 :

~ 2012 : alimentation du SGA avec les facturations par opération en provenance de SIREPA + devis signés.

~ 2012 : fiabilisation du chiffre d'affaires pour les fouilles loi 2003, action conditionnée par les actions précédentes ; mise en place des préconisations du cabinet Mazars ; détermination infra-annuelle automatisée du chiffre d'affaires à partir des budgets d'opération du SGA.

~ fin 2012 : analyse des marges par opération

Perfectionner l'affectation des coûts

~ 2^e semestre 2012 : fiabilisation et affinement des clés de répartition des dépenses de structure entre les différentes activités.

~ 2^e semestre 2012 / 1^{er} semestre 2013 : perfectionnement de la connaissance des coûts de personnel par métier, activité et fonction (opérationnel, fonctionnel...) ; fiabilisation de la détermination des coûts standards de personnel par le biais des données du SGA et du SIRH.

~ 2013 : diminution du périmètre des coûts indirects opérationnels en mettant en place une gestion de parcs avec la prise en compte en comptabilité analytique des consommations (par opération, activité).

Finalisation

2013 : industrialisation complète de la comptabilité analytique par opération, par l'achèvement d'un datawarehouse alimenté par les trois systèmes d'information (financier, RH et gestion d'activité) et production automatisée des résultats par activité.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Etapas de réalisation	Notes internes	Notes internes	DAF	DAF

Commentaires

Industrialisation de la comptabilité analytique au plus tard fin 2013

**Taux d'évolution des charges fixes
(hors implantations territoriales)**

Objectif

Améliorer la connaissance des coûts de revient, de leur structure et des éléments fixes et variables.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La maîtrise des coûts et en tout premier lieu des charges fixes est un facteur important d'abaissement du point mort et d'un meilleur niveau de performance de l'Inrap. Le taux d'évolution des charges fixes est représentatif des efforts de l'Inrap en la matière.

Périmètre de l'indicateur

- Dépenses de personnel fonctionnel siège et directions interrégionales
- Dépenses de fonctionnement, hors loyers et charges des implantations territoriales au niveau de l'EBE hors impôts (*) se rapportant aux fonctions support du siège et des directions interrégionales. Ces dépenses retracent notamment les frais de déplacement des personnels fonctionnels, la formation, l'informatique, les frais généraux des fonctions support...

(*) HT : La quote-part de TVA non déductible pour les dépenses sur secteur non lucratif n'est pas incluse dans le montant.

La CET n'est pas prise en compte dans la base (la CET/CVAE est basée sur la valeur ajoutée du secteur lucratif, la CET/CFE est basée sur la valeur cadastrale des implantations et la quote-part de l'activité du secteur lucratif).

Mode de calcul

Les frais fixes pour une année n sont constitués de la somme des éléments indiqués ci-dessus et leur évolution est appréciée annuellement, sur les bases des données communiquées au Conseil d'administration lors du vote du compte financier, d'après les résultats de la comptabilité analytique.

L'année initiale de comparaison sera le réel 2011 (pour tenir compte de l'impact de la requalification des personnels).

Ce montant est rapporté au réel 2011, année de référence, éventuellement retraité de l'impact de la revalorisation des agents non encore pris en compte.

L'indicateur est suivi en euros constants base 2011.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Charges de fonctionnement fixes	Progiciel	SIREPA	Directions interrégionales, DAF, DRH, autres directions du siège.	DAF
Charges de personnel fixes	Progiciel	Pléiades	DRH	DRH et DAF
Pour base en € constants : Hausse des prix à la consommation	INSEE hors tabac	Tableur	DAF	DAF

Commentaires

Le taux d'évolution attendu est nul.

La quote-part de TVA non déductible ainsi que l'impôt CET ont été retirés de la base car ils sont liés à l'activité (structure de l'activité entre secteurs lucratif et non lucratif ayant un impact sur la répartition des frais de structure entre activité) et aux évolutions de réglementation fiscale.

Par ailleurs, l'impact de la requalification du personnel ne peut être complètement appréhendé à date.

L'exclusion dans le périmètre de l'indicateur des dépenses afférentes aux implantations s'explique par le suivi particulier qui en sera fait dès lors que le SPSI aura été validé et que le cadrage financier de l'institut aura été réalisé à moyen terme.

Les autres charges d'exploitation hors EBE ne sont pas pertinentes pour être prises en compte dans l'indicateur car une grande partie des dépenses est liée aux créances (comptes 65 : annulation de titres sur exercices antérieurs, dotation aux provisions d'exploitation pour clients douteux ; la partie restante, la dotation aux amortissements comprenant les travaux immobiliers (cf. remarque sur SPSI) et l'informatique (matériel + progiciels informatiques), peut être décomposée en deux parties (investissements courants et investissements exceptionnels comme la mise en place de systèmes d'information dont a besoin l'institut pour se moderniser).

Le niveau de ces derniers n'étant pas encore intégré dans les immobilisations, SGA et SI RH, la dotation aux amortissements est retirée de la base pour améliorer la lisibilité dans le suivi de l'indicateur.

**Taux de réalisation de la prévision budgétaire
(recettes)**

Objectif

Renforcer la qualité de l'information budgétaire et financière

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

L'institut a la volonté de rendre ses prévisions, notamment de recettes, plus fiables.
Ce taux apprécie la qualité de la prévision en la rapportant au réalisé. Compte tenu de la structure de financement de l'institut, ce taux se subdivise en deux, l'un pour le secteur lucratif, l'autre pour le secteur non lucratif.

Périmètre de l'indicateur

Sur le secteur non lucratif, sont prises en compte uniquement les recettes Redevance d'Archéologie Préventive.
Sur le secteur lucratif, sont prises en compte uniquement les recettes « Travaux fouilles loi 2003 ».

Mode de calcul

Les recettes d'exploitation afférentes au financement de chaque secteur (lucratif/non lucratif), telles qu'elles ressortent du compte financier, sont rapportées aux prévisions établies pour la dernière décision modificative du budget présentée au vote du Conseil d'administration dans l'année considérée.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Prévisions recettes RAP	Dernière DM	Compte de résultat prévisionnel	DAF	DAF
Prévisions recettes facturation Fouilles	Dernière DM	Compte de résultat prévisionnel	DAF	DAF
Réalisation recettes RAP	Compte financier	SIREPA - compte 7572	AC	DAF
Réalisation recettes facturation Fouilles loi 2003	Compte financier	SIREPA - compte 7042	AC	DAF

Commentaires

Le taux global s'élevait à 93,6 % en 2010 (90,9 % pour le secteur lucratif, 97,7% pour le secteur non lucratif).
L'objectif est d'améliorer progressivement la prévision pour atteindre la cible avec une marge de + ou - 2 % (tant au global que pour chacun des secteurs).

Résultat généré par le chiffre d'affaires

Objectif

Entamer le redressement financier de l'établissement et diversifier ses sources de financement.

Type d'indicateur

Performance

Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Le redressement financier de l'institut passe par sa capacité à renouer avec l'équilibre. Cet indicateur rendra compte, au global et pour chacun des secteurs, de l'atteinte de cet objectif.

Périmètre de l'indicateur

Le périmètre est le résultat d'exploitation et financier (hors charges/produits exceptionnels).

Mode de calcul

Le résultat de l'exercice obtenu au global et pour chacun des secteurs est rapporté au «chiffre d'affaires» réalisé (la RAP est ici considérée comme un produit d'exploitation, au même titre que les subventions).

Mode de calcul : résultat d'exploitation et financier divisé par les produits d'exploitation et financiers.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Résultat net comptable (hors charges/produits exceptionnels)	Comptabilité	SIREPA	Agence comptable	Agence comptable
Chiffres d'affaires fouilles et RAP	Comptabilité	SIREPA	Agence comptable	Agence comptable
Résultat net comptable secteur lucratif hors charges/produits except.)	Compta. analytique	SIREPA + excel	DAF	DAF
Résultat net comptable secteur non lucratif (hors charges/produits except.)	Compta. analytique	SIREPA + excel	DAF	DAF

Commentaires

L'objectif est que le taux soit positif, au global et pour chacun des secteurs.

Celui du secteur non lucratif pourra ne pas s'écarter de l'équilibre mais celui du secteur lucratif devra atteindre 4,5 % à fin 2013.



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

ministère de la Culture
et de la Communication
ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Intitulé de l'indicateur

5.3.1.

Mise en oeuvre du contrôle interne budgétaire et comptable



Objectif

Mettre en place les outils de pilotage et de suivi de gestion et d'activité performants et renforcer le dialogue de gestion interne et externe.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

La maîtrise des risques sur tous les processus financiers et comptables est un enjeu primordial pour l'établissement que lui permettra de satisfaire la mise en place d'un contrôle interne. L'indicateur retenu rendra compte du franchissement des étapes de réalisation de cet objectif.

Périmètre de l'indicateur

L'ensemble des processus financiers et comptables de l'établissement

Mode de calcul

L'adaptation de l'organisation au contrôle interne par l'intégration de la fonction d'audit constitue le point ultime que s'assigne l'institut en la matière.

Il est prévu que la cartographie des processus soit effectuée pour le mois de novembre 2011, le référentiel complet des procédures et la cartographie des risques étant établis à fin 2012.

La définition du plan d'action et des marges de progrès existantes serait réalisée début 2013 pour un début de mise en oeuvre immédiat.

Le référentiel et l'organisation du contrôle interne seraient effectifs fin 2013, afin que le dispositif soit opérationnel en 2014.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Sans objet				

Commentaires

Avant 2013, des actions portant sur les processus majeurs en termes de risques et d'enjeux seront mises en oeuvre de façon prioritaire et anticipée, dès que les conditions de réalisation seront atteintes (frais de déplacement, détermination des produits constatés d'avance et des produits à recevoir, paie, par exemple).

**Part des marchés comportant des clauses
environnementales et/ou sociales**

Objectif

Intégrer l'enjeu environnemental dans l'ensemble des procédures internes et promouvoir les comportements éco-responsables.

Type d'indicateur

- Performance
- Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

L'Inrap cherchera à promouvoir le pilier environnemental du développement durable. Cet indicateur rendra compte de son incitation vis-à-vis de ses fournisseurs en la matière.

Périmètre de l'indicateur

En 2010 les marchés concernés par ces clauses sont les marchés de nettoyage, les marchés de mobilier, rayonnage, véhicules...

Pour les autres marchés, il sera introduit dès 2012 des clauses environnementales ou sociales dans tous les marchés publics quelle qu'en soit la nature.

Cette démarche concernera tous les nouveaux achats supérieurs à 45 000 euros (commandes et marchés formalisés).

Le service des marchés publics établira, par typologie de marché, des clauses types touchant soit aux enjeux environnementaux, soit à des conditions sociales d'exécution.

Mode de calcul

Comptage à partir du 1er janvier 2012 de tous les nouveaux marchés et commandes supérieurs à 45 000 € en distinguant ceux comportant une clause environnementale ou sociale des autres.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Marché et commande	SMP	Tableur	SMP	SMP

Commentaires

Cet indicateur concernera 100 % des marchés et commandes supérieurs à 45 000 € à partir de 2012.

Réalisation d'un bilan carbone

Objectif

Intégrer l'enjeu environnemental dans l'ensemble des procédures internes, promouvoir des comportements éco-responsables et connaître l'empreinte environnementale de l'établissement.

Type d'indicateur

- Performance
 Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

L'institut se conforme aux dispositions du décret n° 2011-829 du 11 juillet 2011 relatif au bilan des émissions de gaz à effet de serre et au plan climat-énergie-territorial.

Il réalisera ainsi un bilan carbone avant le terme fixé, soit le 31 décembre 2012.

Périmètre de l'indicateur

La totalité des activités de l'institut est concernée.

Mode de calcul

Le mode de calcul s'appuiera sur la méthodologie du bilan carbone élaborée par l'ADEME avec le concours d'un prestataire externe.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Données financières	Sirepa	SI logiciel financier et comptable	DAF	DAF
Données extra-financières	Sirepa - IP/SGA - fournisseurs et prestataires - recensement manuel	SI et tableur	DAF	DAF

Commentaires

L'objectif est d'avoir choisi un prestataire au 31 décembre 2011. La réalisation du bilan interviendra à mi-année 2012 et permettra d'établir un plan d'action à compter de cette date visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre lié aux activités de l'institut.

**Définition et mise en place des indicateurs à l'issue de
la réalisation du bilan carbone et du plan d'action afférent**

Objectif

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Type d'indicateur

Performance

Suivi

Signification et interprétation de l'indicateur

Le bilan carbone réalisé par l'institut permettra d'identifier les actions propres à nourrir son approche de développement durable. Les indicateurs y afférents mesureront le degré d'atteinte des différents objectifs qu'il se sera fixés.

Périmètre de l'indicateur

Les indicateurs retenus par l'institut seront a minima ceux, pertinents pour l'institut, qui figurent dans la circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics.

Ils concernent les solutions d'impression ; le papier ; la gestion des déchets ; les voitures particulières ; la formation et la sensibilisation à l'éco-conduite ; les déplacements ; l'énergie et l'eau ; la formation ; les achats socialement responsables. Leur nombre et leur champ seront complétés pour couvrir au mieux les actions spécifiques de l'établissement.

Mode de calcul

Concernant la détermination des premiers indicateurs dont la liste est précisée ci-dessus, l'institut se conformera à la méthodologie décrite dans la circulaire précitée du Premier ministre.

Pour les autres, à identifier en fonction de l'importance des émissions de gaz à effet de serre selon les activités, le mode de calcul sera élaboré avec l'appui du prestataire retenu pour l'élaboration du bilan carbone.

Données élémentaires

Donnée élémentaire	Source	Outils de collecte : tableur, SI, de comptabilité, SI de paie, logiciel de billetterie, etc	Service responsable de la collecte	Service responsable de l'analyse (si différent)
Données financières	SIREPA	SI	DAF	DAF
Données extra-financières	Sirepa - IP/SGA - fournisseurs et prestataires - recensement manuel	SI et tableur	DAF	DAF

Commentaires

L'objectif est d'avoir élaboré, au regard des conclusions du bilan carbone, un plan d'action complet au 31 décembre 2012, dont la réalisation sera suivie par une batterie pertinente d'indicateurs.



ministère de la Culture
et de la Communication
ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche