Note

Émetteur Philip Malgras
Référence DG/PhM/SD/056
Date 20 février 2008

Destinataires Les membres du CTP
Copies

Objet **Bilan du projet d'établissement de l'Inrap 2005 – 2007 : une
profonde mutation collective entreprise avec succès**

Le délai très court entre la promulgation de la loi (janvier 2001) et la création effective de l'Inrap (février 2002) laisse peu de temps pour créer, sans moyens nouveaux ni transfert de compétences mais avec de nouvelles missions, l'institut qui reprend les personnels, les droits et les obligations de l'Afan.

A l'issue de la grave crise de 2003 et dans un dispositif juridique et économique nouveau, l'institut entreprend une profonde mutation dans le cadre d'un projet d'établissement ambitieux, défini à l'automne 2004. Il s'agit en effet de transformer une agence de moyens issue de stratifications successives, gérée selon des règles de droit privé et de manière disparate selon les régions, en fonction d'histoires locales diverses, mal outillée pour encadrer près de 2 000 collaborateurs devenus des agents publics, en un institut national de recherche régi par des procédures de gestion publique.

L'Inrap conduit cette profonde transformation interne, tout en gérant depuis sa création un niveau d'activité croissant : la loi de 2001, en donnant enfin une base légale à l'archéologie préventive, a entraîné un développement des prescriptions émises par les services régionaux de l'archéologie. Par ailleurs, l'Inrap se doit dorénavant de développer, conformément à ses missions statutaires, un programme de recherche lié à son activité et des actions de diffusion des résultats vers la communauté scientifique, mais aussi vers les aménageurs et un large public.

Défini avec ses agents et ses partenaires, le projet scientifique et culturel de l'Inrap lui permet de clarifier et d'organiser ses objectifs et ses missions avec méthode.

Mis en œuvre mi-2005, et prolongé en 2008 compte tenu de son ampleur et de l'émergence de chantiers imprévus qui ont conduit à différer certaines actions, le projet d'établissement présente un bilan encourageant structuré en trois parties :

- la profonde mutation engagée par l'Inrap à travers son projet d'établissement,
- les principaux défis surmontés par l'établissement en le mettant en œuvre de 2005 à 2007,
- les conditions de son achèvement en 2008 afin d'assumer pleinement les missions fixées par la loi à l'Inrap.

1. La profonde mutation engagée par l'Inrap à travers son projet d'établissement

1.1. La genèse du projet d'établissement et la définition de ses objectifs stratégiques en 2004

Défini à travers une très large implication de ses agents, le projet scientifique et culturel de l'Inrap lui a permis de clarifier ses objectifs et ses missions.

D'avril à juillet 2004, 600 agents ont contribué à préciser la stratégie de l'Inrap à travers la réunion de groupes de travail (180 réunions, 500 pages de contributions) et la consultation des partenaires institutionnels et des organisations syndicales. Aux côtés du comité de direction, le travail du comité de pilotage, de l'équipe projet et de nombreux animateurs-relais a été déterminant et deux séminaires ont été organisés lors de cette phase.

Ce travail a débouché sur la formalisation de huit objectifs stratégiques qui ont fait l'objet d'un avis favorable du conseil scientifique et ont été votés par le conseil d'administration le 17 novembre 2004 :

- affirmer la politique de recherche scientifique,
- améliorer la conduite de l'activité opérationnelle,
- valoriser les acquis de l'établissement,
- moderniser et adapter la politique et la gestion des ressources humaines,
- jouer un rôle moteur dans la programmation scientifique,
- se doter des instruments de programmation opérationnelle et de planification,
- travailler à l'harmonisation des pratiques scientifiques et opérationnelles,
- favoriser le développement culturel,
- développer la communication interne et externe.

Cette première phase a permis de définir un cadre partagé à l'action de l'Inrap.

1.2. La formalisation et la mise en œuvre des actions du projet d'établissement de 2005 à 2007

Ces huit objectifs stratégiques ont été déclinés en mars 2005 en 13 plans d'actions totalisant 35 actions opérationnelles. Parmi elles, 28 actions ont fait l'objet de groupes de travail, les autres actions étant prises en charge par les directions fonctionnelles. Un document de synthèse présentant le contenu et les modalités de chaque action a été adressé à chaque agent en mai 2005 et largement communiqué aux partenaires de l'Inrap.

En dépit de la charge de travail des équipes, contraintes d'assumer leurs tâches quotidiennes, la construction d'un nouvel institut et à certains égards d'apurer le passif, ces actions se sont engagées au second semestre 2005, et se sont traduites par plus de 150 réunions complétées par le travail des directions fonctionnelles, et ont fait l'objet de plusieurs bilans d'étape.

En avril 2006, le comité de direction a priorisé 18 actions :

- l'achèvement de la construction des *fondamentaux* de gestion (3 actions),
- la clarification de l'organisation (4 actions),
- l'amélioration du quotidien des agents (8 actions),
- la valorisation scientifique et *grand public* des recherches archéologiques (3 actions).

En 2006 et 2007, la réalisation de ces actions a permis à l'Inrap de se structurer, de pallier les principaux dysfonctionnements et de conforter progressivement sa gestion réglementaire, d'assurer les bases d'une politique scientifique et de mieux faire connaître, en collaboration avec ses partenaires, les résultats des travaux archéologiques.

Début 2008, les trois quarts des actions réalisées ou engagées ont conduit à des avancées majeures pour l'Inrap, parfois plus vite que prévu, parfois selon des modalités différentes, certaines actions étant également différées car conditionnées à la réalisation préalable d'autres actions ou d'études.

Si le caractère très largement participatif des différentes phases du projet d'établissement a peut-être allongé les délais, il a surtout favorisé l'émergence progressive d'une *culture d'établissement* fédératrice.

2. A travers son projet d'établissement, l'Inrap a aujourd'hui surmonté ses principaux défis

Grâce à sa cohérence, le projet d'établissement a donné à l'Inrap un cadre méthodologique pour surmonter avec un succès indéniable ses principaux défis :

- la construction d'un établissement public national,
- la structuration et le développement d'une politique de recherche,
- l'intensification de la diffusion et de la valorisation des résultats des travaux archéologiques.

2.1. La construction d'un établissement public national

2.1.1. Le projet d'établissement marque une profonde mutation de la structure de l'Inrap, complétée par la mise en œuvre du schéma directeur informatique et d'outils de communication partagés

Le projet d'établissement marque une mutation importante de la structure de l'Inrap.

Depuis 2004, plusieurs évolutions majeures de l'organisation ont été progressivement engagées¹, tant au siège :

- création de la direction des systèmes d'information avec un champ de compétence tant scientifique qu'administrative,
- renforcement du champ de compétences de la direction scientifique et technique en 2005 et 2007,
- création de la direction du développement culturel et de la communication afin de réaliser les missions de valorisation,
- clarification des fonctions transversales du siège,
- évolutions actuelles de la direction de l'administration et des finances et de la direction des ressources humaines,

qu'au niveau des directions interrégionales pour lesquelles un schéma d'organisation a été voté par le conseil d'administration en 2005.

Ces évolutions de l'organisation ont été parallèlement traduites dans le schéma directeur informatique validé mi-2006 pour tous les domaines de gestion (activité, finances, ressources humaines) et en matière scientifique.

¹ Clarifier l'organisation hiérarchique et fonctionnelle (action n° 4.1)

Début 2008, un schéma directeur des implantations archéologiques² va être finalisé, destiné à homogénéiser leur taille, à les équiper correctement, à les répartir sur le territoire conformément à l'activité économique et archéologique, à proximité des universités et laboratoires de recherche.

Enfin, afin de fluidifier l'organisation, outre la généralisation de la messagerie électronique en 2005, l'Inrap a défini un schéma de communication interne mis en œuvre en 2007³ avec de nouveaux outils (bimensuel *Tout de suite*, du bimestriel *Et Vous*, Internet ...) et s'est doté d'un Intranet en avril 2006⁴ en plein essor : mise en ligne de nouveaux contenus, formulaires ou modes d'emploi (hygiène et sécurité, recrutement et mutations, service social, activités scientifiques et techniques, procédures internes, questions juridiques...), d'informations sur l'actualité et les activités de l'Inrap, d'outils (annuaire, moteur de recherche), et bientôt d'espaces de travail collaboratifs.

Ces outils de communication partagés s'appuient sur une infrastructure technique désormais commune à l'ensemble des sites Inrap et sur une politique d'équipement informatique⁵ ambitieuse au service des agents, actualisée annuellement (accroissement du parc informatique, remplacement systématique des machines d'une ancienneté supérieure à 4 ans, assistance spécialisée en support informatique à distance et sur sites, actualisation et enrichissement des configurations métiers).

Enfin, cette mutation se traduit symboliquement dans la mise en œuvre d'une nouvelle identité visuelle qui se décline sur tous supports⁶ : signalétique chantiers et bâtiments, papeterie institutionnelle (lettres, fax, cartes de visites ...), éditions (vade-mecum, brochure institutionnelle, rapport d'activités ...), véhicules et vêtements de chantier, multimédias.

2.1.2. Le pilotage de l'activité de l'Inrap est au cœur du projet d'établissement

Afin de faire face à la croissance ininterrompue de l'activité depuis 2002⁷, que l'Inrap peine à maîtriser puisque l'activité est due à un facteur déclenchant extérieur (la prescription archéologique émise par les SRA) tout comme ses ressources (RAP instaurée en 2003 et destinée à financer les diagnostics, le FNAP et la recherche), l'Inrap a apporté plusieurs réponses à trois des objectifs stratégiques du projet d'établissement concernant l'activité.

2.1.2.1. La mise en œuvre d'un système unifié de gestion de l'activité⁸

Initié fin 2005, le système unifié de gestion de l'activité de l'Inrap, opérationnel au printemps 2008, va permettre de :

- mettre à disposition les données de gestion de l'activité aujourd'hui morcelées ou absentes des systèmes d'information,

² Adapter la structure territoriale aux évolutions de l'activité (action n° 4.2)

³ Définir un schéma de communication interne (action n° 10.1)

⁴ Créer un portail Intranet (action n° 10.2)

⁵ Définir et appliquer une politique d'équipement informatique (action n° 5.3)

⁶ Installer l'identité visuelle (action n° 11.1)

⁷ De 2002 à 2007, les superficies diagnostiquées ont progressé de 7 700 à 11 400 hectares par an, soit près de 11 000 diagnostics représentant l'étude de plus de 62 500 hectares avant leur aménagement ; depuis 2004, il en est issu près de 1 100 chantiers de fouilles.

⁸ Créer un outil de gestion de l'activité commun aux directions interrégionales et au siège (action n° 2.2)

- prendre en charge, au sein d'un système désormais unifié, la gestion de l'ensemble des activités de l'établissement,
- simplifier le travail des agents chargés de la gestion de l'activité et fiabiliser les données de gestion,
- améliorer la gestion des opérations archéologiques et fiabiliser le plan de charges opérationnel de l'Inrap,
- garantir un traitement efficace et accéléré des frais de mission,
- faciliter la production et l'édition de documents standards,
- simplifier le reporting et faciliter l'accès immédiat à l'information à chaque niveau territorial en fonction de ses droits d'accès.

Au-delà de la complexité des appels d'offres qui ont conduit à la sélection du progiciel *Agresso*, l'Inrap doit encore mener à leur terme les chantiers de reprise des données, d'interfaces avec des systèmes existants, de formation des futurs utilisateurs.

2.1.2.2. La mise en place d'un système de reporting et de pilotage ⁹

Dans l'attente de la mise en place de tous les systèmes d'information, plusieurs actions ont été engagées pour faciliter le pilotage de l'Inrap :

- développement dès 2005 d'une plateforme d'informatique décisionnelle sous *Business Object* afin d'établir l'édition automatisée de données synthétiques concernant l'activité,
- mise en place d'une comptabilisation de l'activité par axes opérationnels (diagnostics, fouilles, recherche), par système juridique (loi de 2001, loi de 2003), modes de financement,
- définition en cours d'indicateurs macroscopiques de pilotage stratégique de l'Inrap afin de suivre certaines données-clés.

2.1.3. La conformité du cadre de gestion est la condition de l'achèvement de la construction de l'établissement public

2.1.3.1. L'élaboration des fondamentaux des ressources humaines et la fiabilisation de leur système d'information ¹⁰

Depuis 2005, les fondamentaux et la gestion des ressources humaines en secteur public sont progressivement mis en conformité et modernisés :

- formalisation des règles de gestion administrative du personnel,
- fiabilisation progressive des rubriques de paie,
- mise en place d'une gestion règlementaire des contrats de travail,
- gestion des avancements accélérés.

Du fait de chantiers importants non prévus (cédésation, repyramidage), les fondamentaux ne seront achevés que début 2009, date du déploiement du nouveau système d'information, en cours de sélection.

2.1.3.2. La fiabilisation des procédures financières et comptables et de leur système d'information ¹¹

Engagé en 2006, le chantier de fiabilisation des procédures financières et comptables, en cours d'achèvement, s'est accompagné d'actions

⁹ Mettre en place un dispositif de pilotage de l'activité administrative et financière (action n° 5.1)

¹⁰ Moderniser la gestion des ressources humaines et adapter leur système d'information (action n° 7.1)

¹¹ Mettre en place un dispositif de pilotage de l'activité administrative et financière (action n° 5.1)

visant à rationaliser la dépense de l'établissement et à optimiser ses achats dans le cadre de la réglementation de la commande publique. Un nouveau système d'information va être choisi en avril 2008 et mis en œuvre début 2009.

2.2. La structuration et le développement d'une politique de recherche, largement amorcée

Le projet scientifique de l'Inrap allie la recherche opérationnelle sur le terrain à l'étude, l'interprétation et la synthèse des données. Doté d'un conseil scientifique, l'Inrap a mis en place une politique de recherche axée sur une programmation scientifique, une harmonisation des méthodes, le développement de collaborations scientifiques, une politique de documentation et la création d'un portail scientifique.

2.2.1. L'élaboration d'une programmation scientifique et la définition d'axes de recherche ¹²

Bien que l'activité de l'Inrap soit largement dépendante des prescriptions des services régionaux de l'archéologie, l'Inrap a défini des axes de recherche validés par son conseil scientifique afin de favoriser l'émergence de bilans scientifiques ¹³.

En complément des ACR (actions collectives de recherche), PCR (programmes collectifs de recherche) et APP (aides à la préparation de publication), une dizaine d'axes de recherche structurent les recherches collectives qui associent près de 500 agents de l'Inrap et ceux d'autres institutions :

- le paléolithique inférieur et moyen : synthèse des données issues de fouilles récentes et comparaisons sud-ouest/nord-ouest,
- la fin du néolithique aux pourtours du Bassin parisien,
- architectures, pratiques funéraires et paléanthropologie au Bronze moyen et final,
- pratiques funéraires et sociétés : diversité des modes de sépultures au cours de l'âge de fer,
- pratiques funéraires et géographie de la mort dans l'Antiquité,
- archéologie religieuse et funéraire en contexte urbain,
- la production et le travail du fer,
- l'évolution des terroirs, au travers des opérations de grande ampleur,
- le plateau des Guyanes et les Petites Antilles : processus de peuplement et diffusions de la culture matérielle.

La direction scientifique et technique coordonne par ailleurs les enquêtes nationales : *Etablissements ruraux du second âge du Fer, Occupation du sol à l'âge du Bronze et au début du premier âge du Fer, Etat de la connaissance sur l'archéologie funéraire.*

2.2.2. L'harmonisation des méthodes et techniques scientifiques

L'Inrap a engagé un vaste travail d'harmonisation des méthodes et techniques passant par le recensement des pratiques et l'échange d'expériences.

¹² Réaliser des bilans scientifiques à partir de la définition d'axes de recherche (action n° 12.1)

¹³ Clarifier le rôle et les modalités de travail du conseil scientifique (action n° 13.1)

Soutenu par une active politique de séminaires méthodologiques internes, 6 à ce jour en 2006 et 2007 (*Le diagnostic des ensembles funéraires, La chaîne graphique, L'apport de la géoarchéologie et des compétences paléo-environnementales au stade du diagnostic, La fouille mécanisée, Les inventaires réglementaires, Paléolithique et mésolithique : diagnostics des sites*), un effort particulier porte sur l'harmonisation des pratiques¹⁴ au niveau national : les normes opérationnelles de diagnostics en milieu rural ont été définies et vont être communiquées sous forme de guide méthodologique, et les normes opérationnelles de diagnostics en milieu urbain et de fouilles, en cours de recensement et d'analyse, devraient aboutir en 2008.

Le partage des techniques¹⁵ et des expériences de terrain se poursuit. Un répertoire des engins mécaniques et des installations de chantier est ainsi en cours de finalisation, et une étude sur la mécanisation des fouilles analyse jusqu'à fin 2008 sous forme de bilans méthodologiques des différents recours à la pelle mécanique selon les objectifs poursuivis. Suite à un rapport remis en octobre 2007, un cahier des charges définissant l'utilisation des systèmes d'information géographique va être élaboré courant 2008, de même que des propositions méthodologiques pour optimiser l'organisation des chantiers de grande ampleur¹⁶ vont être finalisées par le nouveau pôle opérationnel de la direction scientifique et technique.

Enfin, le développement de règles harmonisées de la production scientifique se poursuit en ce qui concerne la chaîne graphique et les modèles de rapports de diagnostics et de fouilles¹⁷ qui vont être maquetés et diffusés courant 2008 aux agents. Les principes et normes opérationnelles de gestion des matériaux archéologiques bruts¹⁸ et du contenu des inventaires vont par ailleurs progressivement entrer en application en 2008, notamment à partir du socle commun défini lors du séminaire sur *Les inventaires réglementaires*.

2.2.3. Le développement des collaborations scientifiques en France et à l'étranger

Les coopérations scientifiques, en plein essor, attestent que l'Inrap bénéficie d'une indéniable reconnaissance scientifique.

En France¹⁹, outre la collaboration avec les services régionaux de l'archéologie, l'Inrap a conclu en 2003 un partenariat avec le CNRS, récemment renouvelé, qui se prolonge dans la collaboration avec 23 UMR, impliquant environ 250 agents de l'établissement.

L'Inrap a conclu des accords avec les universités de Bourgogne, Montpellier-III, de Paris-I pour l'accueil des étudiants sur les chantiers, une

¹⁴ *Etablir des normes opérationnelles de diagnostics (action n° 1.1)*

Etablir des normes opérationnelles de fouilles (action n° 1.2)

¹⁵ *Développer de nouvelles méthodes en archéologie préventive (action n° 13.4)*

¹⁶ *Développer les bilans opérationnels pour mieux préparer les opérations de grande ampleur (action n° 12.3)*

¹⁷ *Définir des modèles de rapports de diagnostics et de fouilles (action n° 1.3)*

¹⁸ *Définir les principes et normes opérationnelles de gestion des matériaux archéologiques bruts (action n° 3.1)*

¹⁹ *Développer les collaborations avec l'enseignement supérieur et la recherche (action n° 13.5)*

offre de formation adaptée aux agents de l'Inrap, et l'intervention d'archéologues de l'Inrap au sein de l'université. Par ailleurs, l'Inrap a entrepris de rapprocher ses centres archéologiques des pôles de recherche universitaires en sciences humaines et en sciences de la Terre : dans son schéma directeur des implantations territoriales, des projets sont à l'étude avec les universités de Paris-X Nanterre, de Bourgogne à Dijon, de Bretagne à Rennes, et de Toulouse-Le Mirail.

A l'étranger ²⁰, l'Inrap s'est donné pour objectif de faire progresser le développement de l'archéologie préventive au niveau international et notamment dans les pays du sud.

L'Inrap pilote le projet *Archéologie dans l'Europe contemporaine* soutenu par la Commission européenne et doté d'un budget de 4.8 M€. Ce programme d'une durée de 5 ans (2007 – 2012), regroupant huit centres de recherches, universités et institutions culturelles européens, vise à explorer la portée de l'archéologie dans le monde contemporain, confronter les pratiques archéologiques, contribuer à la reconnaissance des métiers d'archéologie et développer la médiation auprès du public.

Très actif dans les instances archéologiques internationales (ICAHM, ICOMOS, *Europae Archeologiae Consilium*, *European Association of Archeologists*), l'Inrap a participé au projet *Planarch* (2004 – 2006), puis *Planarch II* associant des partenaires anglais, allemands, belges et hollandais sur l'étude de la planification archéologique en liaison avec l'aménagement du territoire, et aux programmes européens *Leonardo* et *RING* (*Technologies de l'information et patrimoine culturel*).

L'Inrap développe la formation et le transfert de compétences dans les pays francophones (Cambodge, Maghreb, Mauritanie), accueille des stagiaires étrangers et a contribué au lancement de l'*Appel de Nouakchott* en 2007 pour le développement de l'archéologie préventive dans les pays du sud, avec le concours des grands aménageurs internationaux.

Enfin, les archéologues de l'Inrap participent à des campagnes de fouilles programmées ou préventives dans près de 20 pays (Afghanistan, Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Bangladesh, Birmanie, Bulgarie, Cambodge, Chine, Chypre, Djibouti, Egypte, Maghreb, Ethiopie, Grèce, Hongrie, Italie, Jordanie, Liban, Mali, Maroc, Mauritanie, Mongolie, Oman, Palestine, Roumanie, Somalie, Syrie, Tunisie, Ukraine, Yémen).

2.2.4. La mise en œuvre d'une politique documentaire et la création d'un portail d'information scientifique ²¹

Depuis 2006, l'Inrap met en œuvre sa politique documentaire.

Base de toute politique de recherche, elle vise d'une part à répertorier les ressources iconographiques et bibliographiques produites ou acquises par l'institut et d'autre part à constituer des fonds documentaires et les mettre à la disposition des chercheurs, le catalogue devenant interrogeable sur le site Internet à l'automne 2008. Pour cela, l'Inrap s'est doté d'un système d'enregistrement et de gestion documentaire et vient de recruter une équipe de documentalistes qui couvre tout le territoire national.

²⁰ Développer les coopérations scientifiques internationales (action n° 13.6)

²¹ Organiser la documentation scientifique et créer un portail de recherche (action n° 12.2)

L'Inrap ouvrira en septembre 2008 un portail scientifique sur son site Internet pour permettre à l'ensemble de la communauté archéologique d'accéder aux résultats des recherches. Il comportera outre une bibliothèque de rapports finaux d'opérations de fouilles (en cours de numérisation) et des espaces collaboratifs, un agenda scientifique, un carnet d'adresses scientifiques, la bibliographie des agents, la bibliothèque multimédia et des notices de RFO. Début 2009, il doit permettre la consultation de près de 500 rapports en ligne : un ensemble de données sans équivalent en Europe.

2.2.5. Le développement des publications scientifiques ²²

L'Inrap a mis en œuvre une politique de publications scientifiques qui a bénéficié de moyens croissants, puisque plus de 1000 articles et monographies ont été publiés par les agents de l'Inrap depuis 2002 :

- 33 publications ont été subventionnées par l'Inrap de 2002 à 2007, dont 31 depuis 2004, et un budget de 100 000 € leur est dédié en 2008,
- le premier numéro des *Cahiers de l'Inrap* a été publié en 2007 (*Le diagnostic des ensembles funéraires*) et mis en ligne; trois sont en préparation,
- une collection de monographies et de synthèses spécifiquement issues de travaux préventifs sera lancée en 2008 avec un éditeur spécialisé.

2.3. L'intensification de la diffusion et de la valorisation des résultats des travaux archéologiques

Si la loi confère à l'Inrap une mission *d'exploitation scientifique de ses activités et de diffusion de leurs résultats*, il concourt à *l'enseignement, à la diffusion culturelle et à la valorisation de l'archéologie*. Il s'agit de restituer à la communauté scientifique les résultats des recherches, de communiquer aux citoyens les premières informations sur les découvertes effectuées sur leur territoire et, plus globalement, de familiariser un large public avec l'archéologie. Ce travail de restitution des recherches, dont l'insuffisance a pu mettre en péril l'archéologie préventive tant son intérêt était de ce fait mal perçu, est apparu prioritaire et a été inscrit dans le projet d'établissement.

2.3.1. La diffusion des résultats des recherches auprès de la communauté scientifique, des aménageurs et du grand public

Au cœur du projet d'établissement ²³, la diffusion des résultats des recherches auprès de la communauté scientifique et des collectivités locales, aménageurs, citoyens s'est fortement développée.

Cette diffusion s'est appuyée sur la réalisation d'une iconothèque, la constitution de documents institutionnels (plaquette institutionnelle, memento aménageur), l'organisation de visites de presse pour les médias écrits et audiovisuels, et l'ouverture de sites au public (journées portes ouvertes et du patrimoine, *expositions palissades* ...) qui ont attiré plus de 100 000 visiteurs depuis 2005 et ont suscité une présence accrue des sujets archéologiques dans les médias.

²² Définir une politique éditoriale scientifique et grand public (action n° 13.2)

²³ Promouvoir les résultats des recherches (action n° 11.2)

De 2002 à 2007, l'Inrap a soutenu plus de cent expositions dans des musées en région, parmi lesquelles notamment : *Archéologie sur toute la ligne* (Valence, 2002), *Histoires de squelettes – Archéologie, médecine et anthropologie en Alsace* (Strasbourg, 2005), *De Vesontio à Besançon* (Besançon, 2006), *Comment Catilos devint Catilus* (Mâcon, 2006), *Métropolis* (Toulouse, 2007). L'institut a organisé l'exposition *Cent mille ans sous les rails* consacrée aux résultats des fouilles de la ligne à grande vitesse est-européenne, présentée à Châlons-en-Champagne, Nancy, Nemours, Saint-Germain-en-Laye...

Outre les manifestations scientifiques spécialisées qu'il soutient, l'Inrap organise des colloques autour de questions d'archéologie en partenariat avec de grandes institutions culturelles et scientifiques : *L'archéologie préventive dans le monde* (BNF, 2005), *L'avenir du passé* (Centre Pompidou, 2006), *Comment les Gaules devinrent romaines* (Louvre, 2007), *La fabrique de l'archéologie en France* (INHA, février 2008), *La Révolution néolithique* (Cité des sciences et de l'industrie, automne 2008).

Enfin, avec plus de 20 000 visiteurs par mois fin 2007, le site Internet joue un rôle croissant d'information sur la recherche (rubrique d'actualités, expositions virtuelles, reportages vidéo, dossiers pédagogiques, base de données des sites fouillés, *newsletter* mensuelle, conférences et colloques en ligne...).

2.3.2. Le développement des publications grand public

L'Inrap a défini une politique ambitieuse de publications grand public ²⁴.

Il propose à l'édition ses ressources documentaires pour favoriser la prise en compte des données archéologiques récentes, avec un effort particulier en direction des éditeurs jeunesse. Plusieurs titres s'inscrivent dans cette démarche : *La France archéologique* (Hazan, 2004), *20 ans d'archéologie préventive dans le monde* (La Découverte, 2007), *L'archéologie* (Textes et documents pour la classe, CNDP, 2007) *L'Archéologie à petits pas* (Actes Sud, 2007), *L'Archéologie, cours de rattrapage à l'usage des parents* (Nathan, 2007), *La Préhistoire à petits pas* (Actes Sud, 2008), *Archéologie de la Grande Guerre* (Ouest-France, 2008), *L'avenir du passé* (2008, à paraître), *L'Europe archéologique et Chronologie de l'Humanité* (Hazan, 2009)...

Deux collections ont été lancées en coédition à l'initiative de l'Inrap :

- *Archéologies de la France*, avec La Découverte : *La Révolution néolithique et L'Age du Bronze* (2007) ; *Archéologie de la France gallo-romaine*, *Archéologie du second Moyen Âge* (à paraître en 2008) ;
- Une collection d'archéologie régionale avec Ouest-France : *Archéologie en Normandie* (2007), *Archéologie en Alsace* (à paraître en 2008)...

La revue de l'institut, *Archéopages* ²⁵, refondue et dotée d'un comité de lecture jouit d'un statut scientifique renforcé et s'adresse désormais à l'ensemble de la communauté des sciences humaines. Trois numéros ont été publiés : *Migrations*, *Signes de pouvoir*, *Naissance de la ville*. Sont à paraître *Limites et territoires*, *Mines et carrières*, *Rivières aménagées*, *Quartiers et faubourgs*...

Une active politique de coproduction audiovisuelle a été mise en œuvre en direction des chaînes françaises et étrangères (F3, F5, Arte, Planète, TV5 Monde, RTBF...), en soutenant ou en lançant des projets de documentaires

²⁴ Définir une politique éditoriale scientifique et grand public (action n° 13.2)

²⁵ Mettre en place les nouvelles orientations de la revue *Archéopages* (action n° 13.3)

d'auteur : *Vercingétorix* (Jérôme Prieur, Quark, 2005), *L'autoroute à remonter le temps* (Stéphane Bégoïn, Gedeon, 2007), *Les fouilleurs* (Juliette Sénik, Les Films d'ici, fin 2008), *Les mystères du sous-sol* (Valéry Gaillard, Les Films d'ici, fin 2008), *Reims la romaine* (Jean-Paul Fargier, Kayenta, fin 2008), *Le peuplement de l'Europe* (Axel Clévenot, Ina, fin 2008), *La conquête du passé* (Jérôme Prieur, Gedeon, 2009)...

3. Les conditions d'achèvement du projet d'établissement en 2008 afin que l'Inrap assume pleinement ses missions

La mise en œuvre du projet d'établissement a introduit une profonde transformation de l'Inrap et l'année 2008 est une année cruciale qui doit permettre de la mener à son terme.

Les actions, pour la plupart engagées, qui doivent trouver leur aboutissement en 2008, sont de deux ordres :

- l'achèvement de la construction de l'Inrap et l'harmonisation de ses normes de travail,
- le renforcement de la qualité des missions assumées par l'Inrap, tant en externe qu'en interne.

Au terme de cette année, sept ans après la création de l'établissement et plusieurs crises majeures, l'Inrap devrait ainsi entrer en 2009 dans une période de stabilisation de son organisation et de son fonctionnement.

3.1. Achever la construction de l'Inrap et l'harmonisation de ses normes de travail

3.1.1. Conforter la rigueur de gestion, achever la mise en œuvre des systèmes d'information et la comptabilité analytique

Au-delà de la réalisation, proche, du système de gestion de l'activité, l'Inrap doit s'attacher à sécuriser et fiabiliser les procédures de gestion des ressources humaines, financières et comptables, de manière concomitante avec la mise en œuvre des systèmes d'information qui les supporteront d'ici début 2009²⁶.

Par ailleurs, l'Inrap doit encore renforcer la maîtrise de ses dépenses et veiller aux conditions de son autonomie financière, en évaluant finement ses coûts de fonctionnement et en adaptant en conséquence ses principes de tarification²⁷.

Parallèlement, le système de gestion du patrimoine de l'Inrap²⁸ qui a été retenu suite à appel d'offres doit prendre en charge la gestion de l'ensemble des biens de l'établissement (bâtiments, matériels informatiques et non informatiques, équipements de protection individuels, véhicules ...).

Enfin, au-delà du futur système de gestion de l'activité qui va donner à l'Inrap les éléments nécessaires pour ajuster son activité grâce à des

²⁶ *Mettre en place un dispositif de pilotage de l'activité administrative et financière (action n° 5.1) Moderniser la gestion des ressources humaines et adapter leur système d'information (action n° 7.1)*

²⁷ *Clarifier la formation du prix de revient des opérations (action n° 2.4)*

²⁸ *Mettre en place un outil de gestion du patrimoine et des équipements des agents (action n° 5.2)*

analyses agrégées par agent, opération, axe, structure ou tout autre critère, l'Inrap doit réaliser sa comptabilité analytique.

3.1.2. Parachever l'organisation interne de l'institut

La structure organisationnelle actuelle de l'Inrap héritée de celle de l'Afan est inadaptée et inefficace et met l'établissement en difficulté ²⁹.

L'Inrap doit mettre en œuvre en 2008 une organisation interne renouvelée en s'appuyant sur le projet élaboré courant 2006 à partir de l'étude des dysfonctionnements des processus opérationnels, supports et managériaux, dont les principes ont été présentés au conseil d'administration en octobre 2006 et le projet en février 2007 aux ministères de tutelle.

Conçu pour faciliter les relations de l'Inrap avec ses principaux partenaires, ce projet doit lui permettre de :

- renforcer la gestion opérationnelle et scientifique de proximité et le pilotage de l'activité, afin d'améliorer la gestion des chantiers³⁰, singulièrement de leur préparation³¹, de s'assurer du suivi de la sécurité sur les sites³²,
- clarifier le rôle des différents échelons territoriaux et les trois niveaux de déconcentration des responsabilités proposés,
- rationaliser le découpage territorial des actuelles directions interrégionales afin de corriger les déséquilibres actuels,
- créer les fonctions inexistantes et renforcer celles qui sont insuffisantes,
- uniformiser et fiabiliser la gestion administrative.

Ce projet devra faire l'objet de discussions avec les représentants du personnel et être soumis au conseil d'administration de l'Inrap.

3.1.3. Achever le travail d'harmonisation des méthodes et des normes de fouilles

Au-delà des séminaires méthodologiques prévus en 2008, l'Inrap va poursuivre le travail d'harmonisation des normes opérationnelles de diagnostics en milieu urbain et de fouilles³³.

En matière de partage des techniques et expériences de terrain³⁴, les conclusions de l'étude sur la mécanisation des fouilles seront mises en œuvre fin 2008, de même que pour l'utilisation des systèmes d'information géographique ou pour les chantiers de grande ampleur.

Enfin, courant 2008, des règles concernant les modèles de rapports de diagnostics et de fouilles³⁵ ainsi que les principes et normes de gestion des matériaux archéologiques bruts³⁶ entreront en application.

²⁹ Adapter la structure territoriale aux évolutions de l'activité (action n° 4.2)

³⁰ Améliorer l'organisation et la gestion des chantiers archéologiques (action n° 2.1)

³¹ Créer un dossier de démarrage de chantier pour les responsables d'opération (action n° 1.4)

³² Mettre en place un dispositif de suivi des conditions d'hygiène et de sécurité sur les sites (action 2.3)

³³ Etablir des normes opérationnelles de diagnostics (action n° 1.1)

Etablir des normes opérationnelles de fouilles (action n° 1.2)

³⁴ Développer de nouvelles méthodes en archéologie préventive (action n° 13.4)

³⁵ Définir des modèles de rapports de diagnostics et de fouilles (action n° 1.3)

³⁶ Définir les principes et normes opérationnelles de gestion des matériaux archéologiques bruts (action n° 3.1)

3.2. Renforcer la qualité des missions assumées par l'Inrap, tant en externe qu'en interne

3.2.1. Elaborer une charte de qualité à destination des aménageurs et des citoyens/contribuables

L'Inrap doit formaliser sa charte de qualité afin de garantir aux aménageurs l'amélioration des délais d'intervention et de la qualité du service offert.

Plus globalement, l'établissement doit veiller à la qualité de la diffusion des connaissances auprès de nos concitoyens. Cet objectif doit s'intensifier dans les années qui viennent grâce au foisonnement des actions conduites dans le cadre de partenariats qui démultiplient la capacité d'intervention de l'Inrap et les moyens financiers mis à disposition des projets, qu'il s'agisse de visites, d'expositions, de films ou de publications.

3.2.2. Accroître la qualité du travail scientifique et de la recherche

L'Inrap doit accroître la qualité de ses travaux de recherche en :

- fixant, dans le cadre du contrat de performance que l'Inrap va conclure avec ses ministères de tutelle au premier trimestre 2008, les moyens alloués à la recherche avec un objectif chiffré,
- développant les bilans scientifiques, en clarifiant la nature de ceux pilotés par la tutelle au regard des missions fixées à l'Inrap par la loi,
- poursuivant l'enrichissement des instruments documentaires qui servent de base à la politique de recherche, en développant la mise en ligne des RFO accessibles sur le *web* dans le respect du droit d'auteur,
- mettant en place une évaluation des personnels scientifiques de l'Inrap,
- renforçant la place de l'Inrap dans le réseau des organismes de recherche avec lesquels il collabore, tant en France qu'à l'étranger.

3.2.3. Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'Inrap

Le dialogue social au sein de l'établissement est particulièrement développé, tant à travers les instances paritaires progressivement mises en place (comités hygiène et sécurité centraux et spéciaux, comité techniques paritaires centraux et spéciaux) que lors de réunions de travail³⁷.

En s'appuyant sur un nouveau système d'information, l'Inrap doit néanmoins poursuivre la rénovation de sa politique de gestion des ressources humaines en :

- organisant une gestion prévisionnelle des emplois et compétences à partir d'une analyse qualitative et quantitative des métiers³⁸,
- créant un système d'évaluation des personnels,
- proposant, en s'appuyant notamment sur le médecin coordonnateur et le comité hygiène et sécurité, des pistes d'évolution des conditions de

³⁷ Développer les conditions du dialogue social (action n° 9.1)

³⁸ Elaborer un référentiel métiers et des fiches descriptives des fonctions-types (action n° 6.1) et Mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences (action n° 6.2)

travail aux agents dont la santé le requiert et en fonction de l'évolution de la pyramide des âges³⁹,

- mettant en œuvre le parcours d'intégration des nouveaux agents⁴⁰.

³⁹ Adapter la gestion des ressources humaines à l'évolution de la pyramide des âges (action n° 6.3)

⁴⁰ Elaborer un parcours d'intégration des personnels (action n° 8.1)