

Rapport annuel de performance 2011

Sommaire

	Introduction	3
Chapitre 1	Un environnement en mutation	5
1.1	L'environnement stratégique de l'institut	6
1.2	Incidence de deux éléments sur l'environnement de l'Inrap en 2011	12
Chapitre 2	Niveau atteint par chaque indicateur de performance	13
Axe 1	Améliorer la capacité de l'Inrap à répondre aux prescriptions de l'État, en demeurant la référence en termes scientifiques et techniques	14
Axe 2	Améliorer la réactivité et la compétitivité de l'Inrap ainsi que la qualité de service offerte aux aménageurs	16
Axe 3	Développer l'exploitation scientifique des résultats tout en accélérant leur mise à disposition de la communauté scientifique	17
Axe 4	Consolider la politique de valorisation en direction des publics en renforçant les partenariats et en développant les ressources de mécénat	19
Axe 5	Parachever la construction de l'Inrap tout en renforçant sa performance financière, économique et sociale	20
Axe 6	Inscrire l'Inrap dans une démarche globale de développement durable	22
Chapitre 3	Analyses et perspectives d'exécution du contrat pour 2012	23
3.1	Les 10 ans de l'Inrap	24
3.2	Entretiens professionnels	24
3.3	Évaluation scientifique	24
3.4	Élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière	24
3.5	Évolution de l'activité et optimisation de l'allocation des moyens humains	25
3.6	Adoption du règlement intérieur	25
3.7	Chantier d'harmonisation de l'organisation fonctionnelle des directions interrégionales	25
3.8	Extension géographique et fonctionnelle du SGA	26

3.9	Réalisation du bilan carbone	26
3.10	Contrôle de la Cour des comptes et déroulement d'autres inspections	26
3.11	Mission de la direction générale de la modernisation de l'État	26
3.12	Rendement réel de la redevance d'archéologie préventive en 2012	27
3.13	Préparation aux conditions prévalant à une nouvelle gouvernance du financement de l'archéologie préventive : mise en place d'un compte d'affectation spéciale et de barème pour les diagnostics	27
3.14	Séparation des trésoreries Inrap et Fnapp	27
3.15	Amélioration des réponses de l'institut aux cahiers des charges qui lui sont présentés	27
3.16	Soutien, par une politique adaptée, de la mission de service public de l'institut	28

Introduction

Le présent rapport de performance s'inscrit dans le cadre de l'exécution du contrat conclu le 6 décembre 2011 entre l'Inrap et ses tutelles pour la période 2011-2013.

Trente-deux indicateurs ont été identifiés pour mesurer l'atteinte des quarante objectifs structurés autour de six axes que contient le contrat de performance. Six indicateurs ne sont pas encore opérationnels ainsi qu'il était prévu.

C'est donc au travers de vingt-six indicateurs que sera appréciée la performance de l'institut pour l'année 2011.

Le nombre élevé d'objectifs traduit l'ambition de ce contrat qui est de permettre à l'institut de redresser sa situation financière et de conforter son modèle économique, tout en demeurant la référence en matière scientifique et technique et en consolidant sa politique en matière de recherche et de valorisation culturelle en direction de tous les publics.

Comme le montre la première partie du document, l'environnement stratégique de l'institut a connu de profondes évolutions en 2011, auxquelles l'établissement s'est efforcé de s'adapter.

Si un peu moins des deux tiers des indicateurs ont atteint ou dépassé leur valeur cible, ce résultat globalement encourageant ne doit pas occulter les efforts qu'il reste encore à accomplir pour hisser l'établissement, dans l'ensemble des domaines couverts par le contrat de performance, au niveau d'excellence attendu (deuxième partie).

L'année 2012 recèle elle-même d'importants changements que la dernière partie du rapport tente de recenser et d'analyser pour donner un éclairage sur les conditions dans lesquelles se déroulera la deuxième année d'exécution du contrat et qui affecteront, de manière directe ou indirecte, les résultats de l'année en cours. Les quarante objectifs assignés à l'Inrap sont ordonnés autour d'axes thématiques (1, 3 et 4), et transversaux (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 Un environnement en mutation

L'environnement stratégique et les conditions d'exercice des missions de l'Inrap ont été profondément modifiés en 2011 en raison d'évolutions externes et de l'impact des actions impulsées par l'établissement au cours de cette année.

L'analyse ci-dessous rend compte de ces modifications et des événements principaux qui ont eu un impact, de manière directe ou indirecte, sur l'institut.

1.1 L'environnement stratégique de l'institut

Les facteurs qui ont exercé une influence sur l'environnement de l'institut peuvent être classés selon qu'ils ont sur lui une répercussion d'ordre interne ou externe.

1.1.1 Modifications de l'environnement stratégique interne

1.1.1.1 Conclusion du contrat de performance 2011-2013

Dans le prolongement du plan stratégique élaboré en 2010 et qui a constitué un socle à la réflexion sur le contrat de performance, conformément à la lettre de mission adressée par la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministre de la Culture et de la Communication au président et au directeur général le 21 janvier 2010, un plan détaillé du contrat a été présenté au conseil d'administration de l'institut le 28 avril 2011 pour déboucher sur l'approbation du contrat par le conseil dans sa séance du 12 juillet 2011.

La finalisation des indicateurs, en étroite concertation avec les ministères de tutelle de l'établissement, a requis une période de trois mois environ (juillet-octobre) et le contrat de performance 2011-2013 a été signé le 6 décembre 2011 par le secrétaire général et le directeur général des patrimoines pour le ministère de la Culture et de la Communication, le directeur général pour la recherche et l'innovation et le directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle en ce qui concerne le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le président et le directeur général de l'Inrap.

Mis en ligne sur l'Intranet, le document a été diffusé de manière large à l'ensemble des agents de l'établissement (un exemplaire du contrat a été remis à chacun de ceux qui en ont exprimé la demande). Il a été demandé à l'encadrement d'en présenter et d'en expliciter, le cas échéant, les enjeux et les objectifs, pour en favoriser l'appropriation et bien entendu la mise en œuvre.

1.1.1.2 Première année de mise en œuvre du plan « Reconquête aménageurs »

Le Plan « Reconquête aménageurs » a été engagé par l'Inrap en fin d'année 2010, cette démarche visant à renforcer le positionnement de l'institut vis-à-vis de la concurrence, tout en faisant de son niveau d'exigence scientifique la référence, et de se mettre à l'écoute et mieux répondre aux attentes des aménageurs qui sont, aux termes des évolutions législatives, devenus des « clients ». Le plan « Reconquête aménageurs » a ainsi pour ambition de placer l'aménageur au cœur du mode de fonctionnement de l'Inrap.

Se décomposant en 90 mesures, se voulant simples et pragmatiques, le plan « Reconquête aménageurs » est structuré en 3 grands axes : la relation client, les prix et les délais.

L'objectif du plan est de revisiter « les façons de travailler » pour améliorer non

seulement le fonctionnement interne de l'institut mais également son image à l'extérieur, en élaborant des outils ou des procédures faisant aujourd'hui défaut à l'établissement, en repérant ou imaginant de bonnes pratiques afin qu'elles puissent être généralisées et déclinées dans chaque interrégion, ou en menant une réflexion sur des enjeux à plus long terme.

Au terme d'un an d'exécution de ce plan, les résultats atteints se traduisent par 19 actions achevées, 60 en cours, 11 restant à démarrer, soit un taux de réalisation des actions de 20 % et un taux d'engagement de 67 %.

Parmi les actions achevées, sont à souligner la création de la plaquette promotionnelle, la présence de l'institut au salon des Maires, la mise en place du « club aménageurs », l'amélioration des documents de présentation des offres de service et des projets scientifiques d'intervention, la diffusion des objectifs de ratio de jours-homme à l'hectare pour optimiser l'allocation des ressources en fonction des prescriptions et de l'enveloppe fermée de diagnostics, la responsabilisation des directions interrégionales par un élargissement de la délégation de signature, la mise en place de mesures de contrôle et de suivi des contrats/marchés permettant un meilleur retour d'expérience et une amélioration en continu des offres de l'institut, la mise en place de marges de négociation et la formation des cadres à la négociation...

1.1.1.3 Actions réalisées en matière de maîtrise des dépenses

La maîtrise des dépenses constitue pour l'institut une nécessité afin de renforcer son efficience. Outre la politique poursuivie depuis plusieurs années visant à optimiser l'ensemble des achats sous les aspects qualité, coûts, délais et service dans le respect de la réglementation de l'achat public, l'institut a également mis en œuvre ou intensifié en 2011 différentes actions visant, par des réunions régulières de suivi de gestion avec les directions interrégionales, à améliorer en continu l'allocation des moyens humains et financiers, et à renforcer la qualité de ses prévisions budgétaires, notamment par la réalisation d'une clôture comptable semestrielle et la généralisation, pour la construction du budget, de la justification au premier euro.

1.1.1.4 Mise en place des entretiens professionnels (filière administrative)

Pour la première fois, en 2011, ont été menés des entretiens professionnels comprenant l'entretien d'évaluation professionnelle et l'entretien de formation.

Ces entretiens sont prévus conformément aux dispositions du décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 modifié relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État et du décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État.

Cette campagne n'a concerné que les agents hors-filières, les adjoints scientifiques et techniques, les agents du siège et les agents de la filière administrative des directions interrégionales. Elle intègre la procédure de nomination au choix au titre de l'année 2010.

Les entretiens ont été menés par les supérieurs hiérarchiques désignés comme étant les mieux à même d'apprécier et d'appréhender les fonctions exercées par l'agent au quotidien. Ils ont eu la responsabilité du respect de la procédure d'entretien, notamment en convoquant les agents dans un délai d'au moins 10 jours et en leur remettant préalablement les éléments nécessaires à la préparation de leur entretien. Pour permettre la réussite de cette campagne, le dispositif d'accompagnement comprenait :

- une formation pour les évaluateurs (91 % d'entre eux y ont participé) ;
- un accès pour les 77 agents évaluateurs et les 328 agents évalués à un support de formation à distance (e-learning) où chacun pouvait trouver toutes les informations nécessaires au contenu de l'entretien, à son déroulement et à sa préparation ;
- un guide à destination de tous présentant le contenu du formulaire accessible

informatiquement.

Pour cette première année, 90,9 % des fiches d'entretien ont été retournées à la DRH, chacun des agents s'étant vu fixer, en moyenne, 2 objectifs.

En outre, un plan de formation basé sur le recensement de besoins individuels a été élaboré.

1.1.1.5 Achèvement du processus de requalification des agents

À l'exception de quelques derniers dossiers étudiés le 7 mars 2012, l'ensemble des candidatures à la requalification introduite par le décret n° 2009-1422 a été instruit fin 2011. Ce sont ainsi 873 demandes de requalification qui ont été traitées, dont 846 ont fait l'objet d'un examen, certaines d'entre elles étant devenues sans objet.

Les résultats, avant recours, sont les suivants :

Filière administrative				
Passage	en 3	en 4	en 5	Total
Nombre de dossiers	13	37	9	59
Total avis favorable	13	7	1	21
Pourcentage	100,0%	18,9%	11,1%	35,6%

Filière scientifique et technique				
Passage	en 3	en 4	en 5	Total
Nombre de dossiers	316	319	152	787
Total avis favorable	291	202	69	562
Pourcentage	92,1%	63,3%	45,4%	71,4%

15 décisions de requalification supplémentaires ont été prises à la suite de recours : 1 dans la filière administrative pour un passage en catégorie 4, 14 dans la filière scientifique et technique dont 7 pour un passage en catégorie 3 et 7 pour un passage en catégorie 4. Ces chiffres sont provisoires.

1.1.1.6 Déploiement progressif et partiel du SGA

Projet stratégique pour l'institut, le SGA est un système intégré et accessible simultanément et immédiatement aux agents des directions interrégionales et du siège, qui vise à garantir l'unicité des saisies des données et des référentiels, à rassembler, enrichir et fiabiliser les données de gestion en un système unique concernant toutes les activités de l'Inrap, à permettre la mise en œuvre d'une comptabilité analytique par interfaçage avec le progiciel financier Sirepa, et enfin, à produire une restitution fiable et partagée des données de nature à favoriser le pilotage de l'activité par direction interrégionale et pour l'Inrap.

Le déploiement du SGA a débuté au printemps 2011 et s'effectue progressivement par étape, tant fonctionnellement que géographiquement : les directions interrégionales CIF et GSO dans un périmètre fonctionnel incomplet (modules « signalétique projet », « budget d'opération », « planification », éditions automatisées et restitutions des données contenues dans ces modules) ont inauguré le système, dans une logique de directions-tests.

Dans le même périmètre, les directions interrégionales GES et RAA ont basculé dans le SGA mi-novembre 2011, bénéficiant des améliorations apportées aux deux premières directions. Certains services du siège ont pris également progressivement en charge le contrôle et l'analyse des données.

Pour accompagner le changement, un dispositif important a été mis en place : organisation de réunions préalable au démarrage, formation/accompagnement des utilisateurs, assistance sur place au poste de travail, hotline dédiée.

Un certain nombre de difficultés ont été rencontrées, tant en ce qui concerne le fonctionnement du système qu'en termes d'appropriation par les agents concernés, ce qui a nécessité une forte mobilisation des équipes impliquées au siège et dans les directions interrégionales.

1.1.1.7 Recommandations visant à harmoniser les pratiques et favoriser le respect des ratios jours-homme à l'hectare en matière de diagnostic

Dans la perspective d'une nouvelle gouvernance du financement de l'archéologie préventive, l'Inrap mène actuellement une réflexion sur la réalisation des diagnostics archéologiques. L'atteinte de l'objectif d'hectares à sonder annuellement, fixé lors du budget primitif, nécessite la stricte observation par interrégion des objectifs de ratios moyens en nombre de jours-homme à l'hectare afin de contenir dans les limites prédéfinies la capacité opérationnelle déployée et de veiller au respect de l'enveloppe budgétaire impartie.

En 2011, la direction scientifique et technique a ainsi complété, en liaison avec les directions interrégionales, une étude sur les pratiques régionales en matière de diagnostics réalisée en 2004. Effectuée à partir des opérations de diagnostics réalisées et terminées entre 2002 et 2010, l'analyse s'appuie sur 12 408 opérations pour une surface totale de 58 275 hectares et 394 380 jours-homme travaillés.

Cette analyse a permis de déterminer le ratio moyen de jours-homme par hectare. Il est en moyenne de 6,8, passant de 6,7 en 2002 à 8,2 en 2010. En s'appuyant sur la réglementation en cours, des préconisations pour la réalisation des diagnostics mettent l'accent sur les objectifs à atteindre dans leur réalisation et permettront de répondre à l'objectif d'expertise scientifique assigné par les textes réglementaires au diagnostic en archéologie préventive tout en augmentant les réalisations. Ces préconisations ont été présentées et discutées au conseil scientifique de l'Inrap du 20 septembre 2011. Elles donneront lieu en 2012 à une instruction interne à l'institut, prise en concertation avec le ministère de la Culture et de la Communication. D'ores et déjà, cette réflexion porte ses fruits, puisque le ratio moyen de jours-homme par hectare est passé de 8,2 en 2010 à 7,4 en 2011.

1.1.2 Modifications de l'environnement stratégique externe

1.1.2.1 Recapitalisation de l'institut dans le cadre de la loi de finances rectificative de fin d'année

Voté par le Parlement dans le cadre de la quatrième loi de finances rectificative pour 2011, un apport en fonds propres de 21 M€ (mesure dite de « recapitalisation ») a permis à l'institut de reconstituer des capitaux propres.

Grâce à cette mesure, malgré le poids du cumul des résultats enregistrés dans les comptes de l'établissement (- 15,10 M€), l'Inrap retrouve pour la première fois depuis sa création un montant de capitaux propres positif (+ 5,90 M€) qui concourt à rendre sa trésorerie positive (10,76 M€), alors qu'elle était déficitaire depuis 2007.

Les conditions d'un meilleur fonctionnement de l'Inrap, sur le plan financier, sont ainsi créées.

1.1.2.2 Vote d'une réforme de la RAP adossée pour la filière urbanisme sur la nouvelle taxe d'aménagement et permettant de consolider les financements de l'archéologie préventive

La loi de finances rectificative pour 2010, n° 2010-1658 du 29 décembre 2010, avait opéré la réforme de la fiscalité de l'urbanisme. La redevance d'archéologie préventive devait être adossée à la nouvelle taxe d'aménagement qui entrerait en vigueur au 1^{er} mars 2012.

Dans le cadre du quatrième collectif budgétaire pour 2011, le Gouvernement a porté la réforme de l'assiette de la redevance destinée à assurer un financement pérenne de l'archéologie préventive, le besoin de financement ayant été arbitré au niveau interministériel à 122 M€.

La discussion devant le Parlement a conduit à l'adoption d'un amendement réduisant le rendement souhaité par le Gouvernement par l'exclusion de l'assiette de la redevance « des constructions de maisons individuelles réalisées pour elle-même par une personne physique ».

Si ce rendement, désormais estimé à 105 M€ à l'horizon 2014 (première année pleine de l'application de la réforme), permet de rendre plus stable et plus pérenne le financement de l'archéologie préventive, en ne le faisant plus dépendre de subventions du ministère de la Culture et de la Communication, il permet de consolider l'ensemble des moyens dévolus aux activités de diagnostic des services agréés des collectivités territoriales ainsi qu'à celles relevant du secteur non lucratif de l'Inrap (diagnostics, recherche, valorisation), sans assurer le développement des ressources nécessaires à une meilleure prise en charge des diagnostics, un renforcement de la politique de recherche et une plus grande diffusion culturelle.

La loi de finances rectificative pour 2011, n° 2011-1978 du 28 décembre 2011, a également acté la recapitalisation de l'Inrap à hauteur de 21 M€, somme incluse dans les 60 M€ inscrits dans la loi en autorisations d'engagement au profit de l'Inrap dont le reste de la répartition s'opère comme suit : 19 M€ au profit du Fnrap et 20 M€ correspondant à une subvention exceptionnelle pour équilibrer le budget primitif pour 2012.

1.1.2.3 Après un effritement important en 2010, le rendement exceptionnel de la RAP en 2011 illustre le caractère imprévisible de cette ressource

Alors que le produit de la redevance d'archéologie préventive était en 2010 très en deçà de la prévision budgétaire (- 3,16 M€ par rapport à la dernière décision modificative du budget et - 11,16 M€ comparativement au budget primitif), celui-ci s'est élevé à 54,88 M€ en 2011, soit + 8,18 M€ par rapport au budget primitif.

Ces évolutions soulignent le caractère erratique de cette ressource – qui aura été par ailleurs d'un niveau insuffisant sur l'ensemble de la période d'existence de cette taxe pour assurer le financement des besoins de l'archéologie préventive –, les diverses tentatives effectuées pour tenter d'anticiper les tendances de son versement s'étant avérées vaines.

1.1.2.4 Renforcement de la collaboration avec les services agréés de collectivités territoriales

La volonté d'accroître la collaboration avec les services agréés de collectivités territoriales est au cœur du contrat de performance, dans une logique d'optimisation des compétences et des moyens ainsi que de cohérence scientifique. Cela passe par une politique de développement du nombre de conventions entre celles-ci et l'Inrap. À cet égard, des procédures nouvelles ont été mises en œuvre, clarifiant les actions à mener par les directions interrégionales et le siège.

L'accroissement du nombre de services agréés de collectivités territoriales milite pour le renforcement des collaborations, notamment en ce qui concerne la réalisation des diagnostics. Pour ce qui est des fouilles, si la législation rend plus complexe la mise en place de conventions cadres, des solutions reposant sur divers modes contractuels (groupement, sous-traitance, mises à disposition croisées) sont promues pour faciliter les réponses en association avec les collectivités territoriales dotées d'un service agréé.

1.1.2.5 Accentuation de la pression de la concurrence

L'accentuation de la pression de la concurrence se caractérise par trois traits principaux :

- l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le marché et les demandes d'extension de périodes chronologiques des opérateurs déjà établis. En 2011, 88 opérateurs étaient agréés (au sein desquels les opérateurs publics – dont le nombre a doublé entre 2008 et 2011 pour s'établir à 69 – représentent une part largement prépondérante), soit une augmentation de 9 % par rapport à l'année 2010 ;
- coûts : la présence des autres opérateurs se systématisait dans presque tous les appels d'offres. Des trois critères utilisés (prix, délai et valeur technique) par les maîtres d'ouvrage pour juger les offres, celui du prix résultant de la combinaison des tarifs unitaires du jour-homme et des moyens opérationnels mis en œuvre, qui se présente comme le critère dominant, est de nature à défavoriser l'Inrap face à ses concurrents, privés et publics, en l'absence de régulation sur la formation des prix des différents acteurs du marché ;
- adaptation aux nouvelles demandes : l'intervention d'opérateurs concurrents donne un pouvoir de négociation plus fort aux aménageurs dans le cadre des fouilles préventives et a des conséquences sur la rentabilité des opérations réalisées par l'Inrap. Les demandes des aménageurs sur les conditions d'exécution des contrats se font plus pressantes, notamment en matière de diversification des services.

1.1.2.6 Réflexion conjointe Inrap/DGP sur les prescriptions et leur réalisation

En 2011, la direction scientifique et technique de l'Inrap a réalisé une étude, sur plus de 12 000 diagnostics, afin d'analyser les pratiques et leur diversité et, ainsi, dégager des pistes d'amélioration portant sur la qualité scientifique, l'optimisation des moyens mis en œuvre et l'harmonisation des méthodes et des techniques.

Présentée à la conférence des conservateurs régionaux de l'archéologie en avril 2011, cette étude a débouché sur la rédaction, par la direction scientifique et technique, d'un projet de recommandations pour les directions interrégionales de l'Inrap sur la réalisation des diagnostics, qui a été soumis à la direction générale des patrimoines à l'automne 2011. Elle devrait donner lieu en 2012 à une instruction interne à l'établissement.

Par ailleurs, la direction scientifique et technique de l'Inrap a travaillé en 2011 à l'harmonisation du cadre du «projet scientifique d'intervention» (PSI) afin de l'enrichir et de l'homogénéiser.

Enfin, la direction générale des patrimoines a engagé une réflexion plus large sur les prescriptions de diagnostics et de fouilles, en interrogeant leur contenu. L'enjeu, pour les fouilles, est d'éviter que le cadre donné par l'État ne se traduise uniquement par une concurrence sur les prix, aboutissant, pour l'aménageur à privilégier le moins-disant au détriment des enjeux de qualité scientifique.

1.2 Incidence de deux éléments sur l'environnement de l'Inrap en 2011

1.2.1 Les incertitudes sur le niveau des financements publics du secteur non lucratif, conduisant à mettre en place un budget provisoire pour le mois de janvier 2011

Un budget provisoire a été mis en place pour le mois de janvier 2011, dans l'attente des arbitrages interministériels sur le niveau du financement de l'archéologie préventive. La mise en place de ce budget, couvrant les deux premiers mois de l'année, s'est traduite par l'ouverture d'une période de forte incertitude, fragilisant le montage des opérations archéologiques en ce début d'année. Le budget primitif pour 2011 n'a été adopté par le conseil d'administration que le 31 janvier 2011.

1.2.2 La fin de l'expérimentation relative au contrat d'activité

Pour une durée de 5 ans et à titre expérimental, la loi n° 2009-179 du 17 février 2009 a ajouté la possibilité pour l'établissement de conclure des contrats dits d'activité. Ces dispositions ont été intégrées au code du patrimoine qui précise, dans son article L523-3 que « lorsque les contrats sont conclus pour une activité définie dans le cadre d'une opération de fouilles d'archéologie préventive, leur terme est fixé à l'achèvement de l'activité pour la réalisation de laquelle ils ont été conclus ». Le décret n° 2009-1482 du 1^{er} décembre 2009, prévu au même article, définissait les règles applicables au contrat d'activité.

L'expérimentation a toutefois avorté à la suite de la négociation du protocole d'accord portant sur les agents non-titulaires de l'État signé le 31 mars 2011. L'établissement ne recrute ainsi plus sous cette forme juridique depuis le 1^{er} avril 2011. À cette date, 61 contrats étaient encore en cours. Les autorisations de recrutement sur contrats d'activité, qui s'élevaient à 159, ont alors été transformées en autorisations de recrutement sur contrats à durée déterminée (150), hors plafond d'emplois voté en loi de finances initiale.

Les constats préalables à la création du contrat d'activité demeurent néanmoins d'actualité : dans le contexte concurrentiel qui est propre aux fouilles, l'établissement a besoin de pouvoir adapter sa structure et son volume d'emplois à l'évolution de l'activité, mais également la durée des contrats des agents non permanents, afin de tenir compte des caractéristiques de cette activité et des opérations d'aménagement dont elle résulte. En effet, les opérations de fouilles reposent notamment sur la capacité de l'établissement à mobiliser des agents et leurs compétences au bon endroit et au bon moment, tout en tenant compte d'un vivier spécifique et restreint.

2 Niveau atteint par chaque indicateur de performance prévu par le contrat pour l'année écoulée et mesure et analyse des écarts éventuels entre la cible et la réalisation

Chacun des indicateurs est analysé ci-dessous dans l'ordre selon lequel il est présenté dans le contrat de performance.

Axe 1

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

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

1 827 diagnostics, dont 1 716 opérations d'activité courante, ont été réalisés en 2011 (phase terrain achevée) sur une superficie de 10 154 ha. Ce total intègre les 2 125 ha sondés sur les grands travaux d'infrastructures (les phases 2 des LGV est-européenne et Rhin-Rhône, la LGV Sud-Europe Atlantique, la LGV Bretagne-Pays-de-la-Loire, le contournement ferroviaire Nîmes-Montpellier et le canal Seine-Nord Europe). Le nombre de diagnostics effectués dépasse de 11,5 % celui atteint en 2010, quand les surfaces sondées augmentent de 179 hectares alors même que la superficie moyenne des opérations d'activité courante est en baisse puisqu'elle passe de 4,8 hectares en 2010 à 4,6 hectares en 2011. Ceci explique également que la cible, en nombre d'hectares sondés, soit atteinte à 86,1 %. Le nombre moyen de journées de travail à l'hectare diagnostiqué s'établit à 7,4. Malgré la réduction de la superficie moyenne des opérations, ce ratio est en baisse par rapport à 2010 (8,1) et montre l'effort d'optimisation réalisé.

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

En 2011, le coût moyen en euros constants 2010 de l'hectare sondé s'élève à 4 979 €, soit + 13,1 % par rapport au coût optimum retenu dans le contrat de performance. Cet écart s'explique exclusivement par le dépassement du ratio de jours-homme à l'hectare par rapport à la cible (+ 13,5 %), le coût du jour-homme, en euros constants, subissant un très léger tassement (- 0,3 %). Comparativement à 2010, toujours en euros constants, le coût de l'hectare sondé baisse de plus de 6 %.

- **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**

En 2011, le nombre de conventions-cadres passées par l'Inrap avec des services agréés de collectivités territoriales s'est accru de 2 pour passer à 11, la signature prévue en fin d'année de quelques conventions s'étant trouvée décalée à début 2012. L'accélération du conventionnement avec ces services est un enjeu essentiel en termes de cohérence scientifique nationale, l'Inrap devant continuer à intervenir dans l'ensemble des régions, mais également afin d'optimiser l'allocation des moyens et des compétences sur les territoires.

Ces conventions ont donné lieu à la réalisation par l'Inrap de 6 opérations en commun avec un service archéologique de collectivité territoriale contractant (dont 4 réalisées avec le même service archéologique), sachant que par ailleurs, 2 opérations en groupement ont également été réalisées avec des services avec lesquels l'Inrap n'a pas encore conventionné.

Ainsi la part active des conventions cadres signées atteint-elle 33 %.

L'objectif de 75 % de conventions-cadres actives pour des opérations réalisées en groupement avec les services de collectivités partenaires au terme de ce contrat de performance demeure toutefois réaliste.

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

Le ratio atteint en 2011 s'établit à 145 € HT, soit un niveau supérieur à celui attendu dans la décision modificative n° 2 du budget pour 2011 (142 € HT).

Il est en retrait de 10,5 % par rapport à la cible minimale (162 €) retenue par le contrat de performance pour permettre au secteur lucratif de dégager un résultat suffisant pour au moins autofinancer la quote-part d'investissement qui lui est imputable. Il s'inscrit toutefois en progression de 7,8 % par rapport à 2010.

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

Ce taux de succès est calculé sur la base des sollicitations et des marchés publics attribués, soit à l'Inrap, soit à des opérateurs tiers sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011. Ainsi, ne sont pas pris en compte les prescriptions de fin d'année qui n'ont pas encore été attribuées ainsi que les appels d'offres ayant été déclarés sans suite ou infructueux. Par définition, ne sont également pas prises en compte les prescriptions réalisées par un opérateur public pour son propre compte (opérations en régie) et les prescriptions dont l'Inrap n'a pas eu connaissance (pas de sollicitation des aménageurs privés).

Sur 321 fouilles attribuées à des opérateurs, 230 l'ont été à l'Inrap en 2011, soit un taux moyen de succès de 71,65 % (pour un maintien attendu dans le contrat de performance du taux à 74 %).

Les importantes disparités que recouvre ce taux selon les interrégions illustre l'intensité de la concurrence (91 % pour Centre-Île-de-France à 28 % pour Rhône-Alpes-Auvergne, cette dernière interrégion représentant 31 % de l'ensemble des fouilles attribuées à des concurrents de l'Inrap alors que son poids en nombre total de fouilles attribuées n'est que de 12 %).

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

Ce nombre s'établit à 397 et est supérieur à l'objectif cible de 350 réponses.

La volonté de l'institut est de se maintenir à ce haut niveau, pour consolider sa position concurrentielle.

Axe 2

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

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

Cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

- **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**

L'hétérogénéité des outils informatiques gérés par les directions interrégionales rend actuellement impossible la consolidation des données au niveau national en vue de les exploiter avec pertinence.

Cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

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

Un bilan relatif aux rapports de fouilles en retard au sens du respect du délai contractuel (Afan, régimes législatifs 2001 et 2003) a été réalisé à mi-2010. Les rapports recensés en retard ont été classés en huit catégories et un mode d'apurement adapté a été établi. Certaines situations de retard peuvent se rapporter à plusieurs catégories, mais, dans chaque cas particulier, la cause principale du retard a été retenue quand elle était identifiable.

En octobre 2010, le nombre de rapports d'opération de fouilles en retard atteignait 697, relevant en majorité du régime législatif 2003 (442). Le nombre de rapports Afan (167) était plus élevé que celui concernant les opérations du régime législatif 2001 (88) ; 45 % des opérations recensées présentaient un solde en jours-homme positif (317), pour 14 % qui affichaient un solde nul et 28 % un solde négatif (pour 13 % d'entre elles, la capacité opérationnelle disponible restait inconnue).

Nonobstant l'engagement des responsables sur de nouvelles opérations, un calendrier d'apurement s'étalant sur trois ans a été établi fin 2010 et mis en œuvre dès 2011.

En novembre 2011, 152 rapports ont été remis aux services de l'État (22 % du total des rapports en retard). Par ailleurs, les rapports en relecture dans les directions interrégionales et aux services régionaux de l'archéologie, et en correction après relecture, sont au nombre de 139 (20 %).

L'objectif de 40 % fixé par le contrat de performance peut être considéré comme approché si l'on agrège les deux situations précitées (291 rapports remis ou en instance de l'être, soit 42 %).

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

Ce taux, correspondant à un niveau de 163,4 jours-homme, atteint 89,8 % de la cible, en retrait de 2,5 points par rapport à celui attendu dans le contrat de performance.

Le nombre de jours-homme travaillés s'inscrit en légère progression de 2010 à 2011 (+ 2,1) mais la part de ceux-ci affectés à la structure croît de 4,2.

Cette croissance s'explique, pour une large part et au terme d'une sorte d'effet compensatoire, par un niveau d'effectifs fonctionnels inférieur en réalisé (389,1 ETPT) à ce qu'il était prévu au budget primitif (416,3 ETPT).

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

Les données sont indisponibles et cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

Axe 3

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

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

Le taux de rapports de fouille mis en ligne est calculé ici comme suit :

- 1 677 rapports sont répertoriés sur la base des notices Dolia ;
- 1 073 d'entre eux ont fait l'objet d'un avis de CIRA, dont 974 avis favorables, 47 avis négatifs et 52 avis réservés ; de nombreux rapports sont encore en attente d'un avis (604) ;
- 302 rapports sont en ligne sur Dolia.

La progression en un an du nombre de rapports mis en ligne atteint 20 %, celui-ci ne représentant toutefois que 31 % du potentiel total actuel.

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

1 375 personnes – non compris les agents CDI de l'Inrap qui représentent 1 587 inscriptions au 31 décembre 2011 – sont inscrites au catalogue Dolia.

La valeur cible de cet indicateur pour 2011 est dépassée.

Le nombre de connexions est indisponible, l'évolution fonctionnelle et/ou la mise en place d'un outil statistique attendu(s) permettant de décompter mensuellement le nombre de personnes qui s'authentifient restant insatisfait(e)s.

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

La collecte des données bibliométriques est difficile.

En effet, tous les agents de l'Inrap ne fournissent pas (à l'inverse de ceux du CNRS par exemple) leur bibliographie exhaustive de l'année précédente. Le récolement des références est donc effectué sur la base des remontées volontairement effectuées par ces agents pour le rapport d'activités, complété par les recherches bibliographiques effectuées par la DST mais pour lesquelles les outils permettant une exhaustivité font défaut. La situation tend à s'améliorer mais ne sera pas optimale avant un an ou deux. Par ailleurs, la grande majorité de la bibliographie 2011 des agents ne découle pas de moyens alloués en 2011 mais durant les années précédentes (délais d'écriture plus délais d'édition) ; seuls des articles de portée limitée peuvent être écrits et publiés dans l'année d'attribution budgétaire. Le nombre de publications et le nombre d'ETPT investis peuvent donc être en décalage d'une à plusieurs années(s).

Bilan 2006-2011

Années	Nbre publications	Nbre jours	ETPT=jours/168*	Nombre de publications par ETPT
2006-2009	583	29 829	177,6	3,3
2010	335	11 414	67,9	4,9
2011	201	10 348	61,6	3,3 (**)

* 168 = objectif 2011 ; il faut noter que les jours-homme dédiés ne sont pas tous directement liés à des actions de publication, mais pour certains d'entre eux à des actions de constitution de corpus qui peuvent par la suite servir de base à des publications.

** chiffre provisoire

Le tableau ci-dessus montre une forte évolution entre les années 2006-2009 d'une part et l'année 2010 d'autre part, cette dernière ayant été très productive en publications avec une progression de près de 2 points de l'indicateur, témoin de la sortie éditoriale de plusieurs actes de colloques ajouté à un dépassement budgétaire sur la ligne « Petites publications », gérée en direct par les directions interrégionales.

Les résultats de l'année 2011 ne sont pas encore tout à fait consolidés, en raison d'un récolement des références 2011 non achevé (à titre de comparaison, seules 55 % des publications de 2009 avaient été recensées en juin 2010) Ainsi, sans augurer d'une année aussi productive que 2010, l'objectif 2011 (3,5 publications par ETPT) sera certainement atteint, voire dépassé.

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

Type de publication	Publications nationales	Publications internationales
2006	60	23
2007	44	21
2008	40	26
2009	60	32
2010	115	28
2011	101	29

L’objectif assigné par le contrat de performance (82) est largement dépassé.

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

Sous l’effet notamment d’une capacité opérationnelle dédiée aux fouilles programmées en France supérieure aux prévisions, le financement externe de l’axe recherche atteint – hors subvention de l’Union européenne pour le projet ACE d’un montant de 0,13 M€ – la somme de 1,31 M€ (+ 57,8 %).

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

Depuis 2006, la politique de partenariat de l’Inrap s’est affirmée avec les instituts de recherche et les universités, passant de 8 conventions en 2006 à 22 en 2011 (nombre incluant la convention-cadre avec le CNRS).

L’objectif de 2011 (16 conventions scientifiques signées) est ainsi dépassé.

Ces conventions se répartissent comme suit :

- organismes de recherche : 14 conventions (13 UMR et la convention-cadre CNRS) ;
- universités : 6 conventions scientifiques et de formation ;
- deux conventions ont également été signées avec des laboratoires de recherche d’université.

Le nombre d’UMR contractantes n’a pas évolué, car 2011 concernait l’année de renouvellement de la convention-cadre CNRS sur laquelle s’appuient toutes les autres. Les partenariats scientifiques et de formation avec les universités ont augmenté, avec 2 nouvelles conventions, affirmant encore plus l’implication de l’Inrap dans ses missions d’enseignement et de formation.

En outre, cette année 2011 a été l’occasion de mettre en place un nouveau type de partenariat avec les universités, afin de contractualiser avec des laboratoires d’archéologie non-CNRS pour compenser en partie la trop grande concentration géographique des UMR et permettre à des agents de collaborer au sein de laboratoires plus proches de leur zone géographique. Deux laboratoires ont ainsi été conventionnés : HERMA de l’université de Poitiers et ITEM de l’université de Pau.

• **Nombre d’accueils en stage pour les étudiants des universités**

Le nombre de stages d’étudiants d’université accueillis par l’institut s’établit pour 2011 à 47. Il se situe très au-dessous de l’objectif fixé, celui-ci apparaissant manifestement surévalué en raison du faible recul dont dispose l’établissement dans l’application de la mesure relative à la gratification des stagiaires.

Axe 4

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

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

Cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

- **Nombre de connexions au site Internet**

En 2011, 975 960 visites ont été enregistrées, soit une progression de 11,9 % par rapport à 2010. L'objectif (940 000 visites) est ainsi dépassé.

- **Fréquentation totale des initiatives organisées par l'Inrap seul ou en partenariat**

La fréquentation des 950 manifestations organisées par l'Inrap en 2011 s'élève au total à 480 788 personnes. Parmi celles-ci : 200 visites de chantiers (22 000 visiteurs), 124 conférences (7 688 auditeurs), 19 expositions dont « Gaulois, une expo renversante » (250 839 visiteurs) ; 114 interventions en direction des scolaires (8 040 élèves), 68 opérations dans le cadre des Journées européennes du patrimoine (18 136 visiteurs), 299 opérations dans le cadre des Journées nationales de l'archéologie (55 036 visiteurs), 37 opérations pour la Fête de la science (33 572 visiteurs), 11 événements régionaux (17 108 visiteurs), 14 autres manifestations (14 740 visiteurs).

Ces manifestations, impliquant 623 archéologues, auront concerné 358 communes et 90 départements, en métropole et dans les DOM.

Le dépassement de l'objectif (350 000 visiteurs) est notamment lié au succès de « Gaulois, une expo renversante » à la Cité des sciences et de l'industrie, de façon concomitante avec la bonne tenue des autres manifestations.

- **Montant total des ressources propres de l'activité de valorisation**

Ce montant atteint 118 527 €, dont 59 000 € au titre de mécénats affectés à la réalisation des Journées nationales de l'archéologie. S'il ne représente que 88 % de l'objectif de recettes (135 000 €), il traduit un accroissement de près de 19 % des recettes par rapport à 2010.

Axe 5

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

- **Taux de réalisation d'un plan RH sur trois ans**

Le plan RH de l'institut se compose de quatre actions :

- approbation du règlement intérieur par le conseil d'administration ;
- procédures d'évaluation pour l'ensemble des personnels ;
- propositions de modification du décret n° 2002-450 dans le sens d'une actualisation et d'une modernisation des dispositions applicables aux agents de l'Inrap ;
- établissement d'un référentiel métiers et d'une cartographie associée.

Les trois premières actions s'inscrivent à des taux d'avancement de respectivement 75,50 et 100 %, la dernière n'ayant pas encore commencé (soit un taux moyen de 56,2 %).

L'objectif est donc largement atteint pour 2011.

- **Taux de couverture des achats de l'institut par des marchés cadres**

Ce taux de couverture atteint 70,9 % en 2011 et se situe au niveau d'objectif de 2013 et il marque le fort engagement de l'établissement dans la professionnalisation de ses achats.

- **Mise en œuvre du développement de la comptabilité analytique**

À fin 2010, la comptabilité analytique permettait 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 ; et de suivre de manière précise l'intégralité des dépenses de structure.

En 2011, les restitutions via BO de l'outil comptable et financier SIREPA ont été développées pour faciliter l'exploitation de l'information relative aux coûts réels hors personnel et hors frais de déplacement en fonction des différents axes d'analyse (direction, opération, destination pour la structure, activité, compte, article).

Dans le cadre du projet SGA (système de gestion de l'activité), la gestion des budgets d'opération (en unités d'œuvre et en € ; en budgété et en réalisé) a été mise en place dans les quatre directions interrégionales ayant démarré dans ce nouvel outil. Elle s'articule autour d'une nomenclature de postes de dépenses auxquels sont associés des règles de valorisation (pour le montant budgété : bordereau de prix unitaires des marchés pour le terrassement, coûts unitaires standard sur la base des coûts moyens historiques...). Les dépenses réelles hors personnel et frais de déplacement sont récupérées par interface automatique entre SIREPA et le SGA. Le suivi du budget d'opération s'effectue par phase (terrain/post-fouilles) et par poste de dépenses.

Les actions 2011 initialement prévues dans le cadre du contrat de performance ont donc été entièrement réalisées.

- **Taux d'évolution des charges fixes (hors implantations territoriales)**

L'année 2011 servira de référence aux autres années pour apprécier l'évolution des charges fixes de l'institut.

Ces charges atteignent, hors effets de la requalification des agents qu'il conviendra ultérieurement d'introduire dans la base de comparaison, 30,52 M€ et se décomposent en 23,06 M€ de dépenses de personnel (75,6 %) et en 7,46 M€ de dépenses de fonctionnement (24,4 %).

Il est à souligner que les dépenses de fonctionnement hors personnel se situent en recul de 1,04 M€ (- 12,2 %) par rapport à 2010, l'ensemble des postes de dépenses étant uniformément contenu ; les dépenses de personnel croissent à l'inverse de 0,56 M€ (+ 2,49 %). Le total s'inscrit malgré tout en baisse de 0,48 M€ (- 1,55 %).

- **Taux de réalisation de la prévision budgétaire (recettes)**

La décision modificative n° 2 du budget pour 2011 portait le niveau de recettes de la RAP à 47,4 M€ et celui du secteur lucratif (fouilles loi 2003 exclusivement) à 89,28 M€.

En réalisé, ces montants atteignent respectivement 54,88 M€ et 85,29 M€ (taux d'exécution des prévisions de respectivement 115,8 % et 95,5 %).

Pour ce qui concerne le secteur non lucratif, l'imprévisibilité du rendement de la RAP est illustré par le caractère erratique de celui-ci d'une année à l'autre ; pour le secteur lucratif, la baisse de recettes n'est due qu'au tassement de l'activité (- 6 000 jours-homme par rapport au niveau attendu), les ratios de recettes et de marge opérationnelle par jour-homme s'inscrivant conformément aux prévisions. Au global, le taux de réalisation de la prévision budgétaire en recettes s'établit à 102,54 % et à 101,19 % en prenant respectivement pour référence la DM2 et la DM3. Si l'objectif n'est que partiellement atteint, pour des raisons tenant au rendement exceptionnel de la redevance d'archéologie préventive en décembre, la fiabilité des prévisions de recettes s'est améliorée par rapport à 2010 où les taux de réalisation se situaient à 93,2 % pour le secteur non lucratif, à 89,9 % pour le secteur lucratif et à 91,0 % au global.

- **Résultat généré par le chiffre d'affaires**

Le résultat d'exploitation et financier (hors charges et produits exceptionnels) du secteur non lucratif atteint 8,88 M€ ; rapporté au total des produits d'exploitation (77,86 M€), il représente un taux de 11,4 %.

Le secteur lucratif connaît un résultat d'exploitation négatif de 3,25 M€. Toutefois, la provision concernant la régularisation de la taxe professionnelle afférente aux années 2007, 2008 et 2009 (1,92 M€), qui est entièrement rattachée aux fouilles loi 2003, vient perturber l'analyse de la performance de cette activité¹. Après neutralisation, le résultat d'exploitation des fouilles loi 2003 s'établit à -1,1 M€, soit un déficit divisé par trois comparativement à 2010 (-2,94 M€).

Au total, le résultat obtenu (5,63 M€), rapporté au total des produits d'exploitation (164,18 M€), établit ce taux à 3,43 %.

L'objectif que le taux formé par le rapport du résultat au chiffre d'affaires qui l'a généré soit positif, au global et pour chacun des secteurs, n'est donc pas atteint.

- **Mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable**

Comme le prévoyait le contrat de performance, la cartographie des processus financiers et comptables a été présentée au conseil d'administration de l'institut, lors de sa séance du 29 novembre 2011.

¹ Dans le cadre de la régularisation fiscale de l'établissement, les déclarations de taxe professionnelle établies en 2010 n'ayant pas fait l'objet d'avis d'imposition s'étaient traduites par l'établissement d'une charge à payer au 31 décembre 2010 (charge exceptionnelle sur exercices antérieurs) pour un montant de 2,1 M€. En 2011, en raison du nombre réduit d'avis d'imposition reçus, la charge à payer non consommée (1,92 M€) a été requalifiée en dotation aux provisions (charges d'exploitation), l'extourne de charge à payer étant en résultat exceptionnel. L'impact de cette requalification est neutre pour la détermination du résultat global.

Axe 6

Inscrire l'Inrap dans une démarche globale de développement durable

- **Part des marchés comportant des clauses environnementales et/ou sociales**

Cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

- **Réalisation d'un bilan carbone**

Le cahier des charges relatif à la réalisation du bilan carbone (incluant l'activité des fournisseurs de l'établissement) a été élaboré mi-novembre 2011, la consultation des entreprises étant lancée aussitôt après dans le cadre d'une procédure de marché à procédure adaptée. Dix-neuf sociétés ont présenté une offre parmi lesquelles quatre ont été retenues pour une audition. Un prestataire a été sélectionné à l'issue de cette consultation et le marché lui a été notifié fin décembre 2011.

Une réunion de cadrage s'est tenue mi-janvier 2012 et un premier comité de pilotage s'est réuni le 14 février dernier. La phase de collecte des données est actuellement en cours d'exécution, la remise du rapport et des conclusions définitives étant prévue début juillet 2012.

- **Définition et mise en place des indicateurs à l'issue de la réalisation du bilan carbone et du plan d'action afférent**

Cet indicateur est hors du champ du contrat de performance pour l'année 2011.

3 Analyses et perspectives d'exécution du contrat pour 2012

3.1 Les 10 ans de l'Inrap

La célébration des 10 premières années d'existence de l'Inrap permet de souligner l'intense activité de « sauvegarde par l'étude » du patrimoine archéologique touché par l'aménagement du territoire, la moisson de découvertes remarquables et le renouvellement considérable de la connaissance du passé, du Paléolithique à la première moitié du XX^e siècle.

De 2002 à 2012, l'Inrap s'est progressivement construit : organisation, gestion, ressources humaines, politiques de recherche et de valorisation culturelle, etc. Le bilan qui peut être dressé témoigne du dynamisme et de la vitalité de l'institution, ainsi que de son rôle majeur, y compris au niveau international, dans le récolement, l'exploitation des résultats, la mise en perspective nationale des données, leur synthèse et leur diffusion.

Ce rôle de creuset scientifique est d'autant plus fondamental que les données sont aujourd'hui produites par plusieurs dizaines d'opérateurs publics et privés. Or par sa compétence et sa vision nationale, l'Inrap joue le rôle d'une tête de réseau. Par ailleurs, il est riche de centaines de chercheurs, dans toutes les spécialités de l'archéologie, qui lui permettent de transformer les données en connaissance. C'est un rôle au service de toute l'archéologie, dans une démarche partenariale qui associe l'ensemble des structures.

Dans le prolongement des travaux de recherche, l'Inrap est également devenu un centre de ressources et un outil de diffusion de la connaissance archéologique à tous les publics. Opérateur pour le compte de ses ministères de tutelles, il a aujourd'hui un savoir-faire d'organisateur d'expositions, d'éditeur ou de producteur audiovisuel, à l'instar des grands musées pour l'histoire de l'art.

3.2 Entretiens professionnels

Pour faire suite à l'application, à la filière administrative de l'Inrap, du décret n° 2007-38 du 12 mars 2007 rendant obligatoire l'évaluation des agents non titulaires, le dispositif de l'entretien professionnel annuel doit également être mis en place pour les agents de la filière scientifique et technique.

Une telle démarche, qui s'inscrit au-delà de l'enjeu d'évaluation scientifique, permettra ainsi à l'ensemble des agents de bénéficier annuellement d'un entretien avec leur supérieur hiérarchique. Cette démarche nécessite préalablement la définition des évaluateurs au plus près des réalités de terrain, en leur confiant une volumétrie d'entretien soutenable, de manière à ce que le processus soit le plus efficace possible et mené en articulation avec le déploiement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.3 Évaluation scientifique

Le ministère de la Culture et de la Communication a sollicité l'AERES afin que cette dernière assure l'évaluation scientifique des activités de l'Inrap.

Cette évaluation aura des conséquences sur la politique scientifique de l'institut. Néanmoins, la date prévisible de cette évaluation ne pourra certainement pas avoir une influence sur la période de ce contrat de performance.

3.4 Élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière

L'Inrap devra disposer avant la fin de l'année 2012 d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) dont la présentation en 2010 pour validation au Conseil d'administration avait été retardée par les incertitudes pesant sur le financement de l'archéologie préventive.

Ce document portera l'ambition de l'institut d'actualiser la carte de ses implantations en région pour mieux satisfaire à la fois ses obligations opérationnelles et l'objectif d'excellence scientifique qui lui est assigné par l'État tout en recherchant une modernisation et une optimisation des espaces occupés.

3.5 Évolution de l'activité et optimisation de l'allocation des moyens humains

La visibilité très réduite de l'évolution des activités de diagnostics et de fouilles est une difficulté majeure à laquelle l'établissement est structurellement confronté.

La réduction du stock d'opérations courantes de diagnostics et la montée en puissance de la concurrence sur les fouilles ne permettent pas d'avoir une vision annuelle de l'activité. Parallèlement, l'institut est soumis à une très forte activité autour de quelques très grands chantiers. S'ensuivent des difficultés d'optimisation de l'allocation des moyens humains et de déséquilibres entre les régions.

L'objectif de l'analyse nationale est de déterminer les tensions existantes et d'établir le cas échéant des redéploiements. Pour améliorer ce dispositif, doit être mis en place en 2012 un plan de charge automatisé et national via le déploiement dans toutes les interrégions du SGA. Corrélié à l'analyse de la concurrence, il permettra une meilleure visibilité de l'activité de l'institut.

3.6 Adoption du règlement intérieur

Le règlement intérieur doit permettre à l'ensemble des agents de l'institut de connaître les règles spécifiques attachées à la qualité d'agent public et de se référer à un document commun pour l'ensemble des dispositions qui régissent l'organisation du travail. En effet, ce document s'applique à l'ensemble des personnels de l'établissement, quels que soient leur statut et leur affectation, dont les missions sont de participer, de venir en support ou d'assurer la direction d'opérations archéologiques, de concourir à l'exploitation scientifique et d'en diffuser et valoriser les résultats.

Il a pour ambition de porter à la connaissance de chacun un certain nombre de règles de la Fonction publique de l'État dont les agents de l'Inrap relèvent. Il rappelle ainsi notamment les droits et obligations de tous, les conséquences de l'aménagement du temps de travail dans l'établissement ou les consignes essentielles à respecter en matière d'hygiène et de sécurité. Il s'agit d'un outil de vie commune destiné à ce que chacun accomplisse sa mission dans les meilleures conditions possibles.

Rappelant les textes réglementaires permettant la clarification des responsabilités en matière administrative et juridique, il répond, par ailleurs, aux préconisations du ministère de la Culture et de la Communication en matière de prévention des risques psycho-sociaux dans l'établissement. Il s'avère d'autant plus indispensable que dans le cadre des études qui ont pu être menées dans des situations de conflits interpersonnels, de crise du management et/ou de souffrance au travail, sa nécessité a été largement soulignée.

Ce dossier s'est traduit par 10 réunions de concertation avec les organisations syndicales entre avril et octobre 2011. La mise en œuvre des nouvelles dispositions relatives aux instances n'aura pas permis à l'établissement de procéder au recueil des avis du comité hygiène, sécurité et conditions de travail et du comité technique avant le début du printemps 2012. Le règlement intérieur de l'institut est ainsi présenté au conseil d'administration du 25 avril 2012.

3.7 Chantier d'harmonisation de l'organisation fonctionnelle des directions interrégionales

Au sein de chaque direction interrégionale, organisations et procédures sont différentes, ce qui ne permet pas de pouvoir :

- répondre efficacement aux enjeux de l'établissement, notamment par la désignation

et la formation des interlocuteurs des services du siège, des services régionaux de l'archéologie ainsi que des aménageurs ;
– assurer un dialogue de gestion de qualité entre les directions interrégionales et le siège ;
– assurer une mobilité des personnels, permettant de construire des parcours professionnels cohérents, les fonctions et donc les compétences requises à un endroit pouvant diverger considérablement.

Un travail de recensement a été mené lors du second semestre 2011 à la fois sur les fiches de poste, les procédures, les bonnes pratiques et les difficultés. Un séminaire a été organisé les 7 et 8 février 2012 avec l'ensemble des directeurs de l'institut et leurs adjoints afin de définir les conditions optimales de fonctionnement des directions interrégionales. Les propositions de la direction de l'établissement sur la base de ces travaux donneront lieu à une concertation avec les organisations syndicales dans les prochains mois.

3.8 Extension géographique et fonctionnelle du SGA

Courant 2012, les quatre autres directions interrégionales basculeront dans le SGA en plusieurs étapes, la troisième vague de déploiement étant envisagée à ce stade pour deux directions en juin 2012.

Comme pour les directions en production, la bascule dépend du travail préalable sur la reprise des données locales contenues dans les anciens systèmes.

Les derniers modules fonctionnels non mis en production (ordre de mission, compte-rendu d'activité, note de frais) le seront dans le courant du second semestre 2012.

3.9 Réalisation du bilan carbone

La réalisation du bilan carbone, à la fin du premier semestre 2012, et la définition du plan d'action qui lui sera consécutive permettront à l'établissement de traduire, dans l'expression de ses choix budgétaires, ses priorités dans son engagement dans une démarche globale de développement durable, concurremment avec les efforts qu'il déploiera pour décliner les piliers économique et social au sein de l'institut.

3.10 Contrôle de la Cour des comptes et déroulement d'autres inspections

L'année 2012 est marquée par la coïncidence de plusieurs contrôles, missions d'appui ou inspections (Cour des comptes, direction générale de la modernisation de l'État – DGME –, URSSAF, hygiène et sécurité du MESR) parmi lesquels celui de la Cour des comptes occupe une place éminente.

Ce contrôle des comptes et de la gestion de l'institut, dont l'établissement a été informé par notification du président de la Troisième chambre en date du 14 novembre 2011 est le premier depuis la création de l'institut et porte sur les exercices 2002 à 2010. Il se déroulera tout au long de l'année 2012.

Les recommandations que présentera la Cour au terme de son contrôle seront bien évidemment suivies et mises en œuvre avec la plus grande attention par l'institut pour renforcer l'efficacité et l'efficacités des actions qu'il mène au regard des objectifs qui lui sont fixés.

3.11 Mission de la direction générale de la modernisation de l'État

Le principe d'une mission d'appui de la direction générale de la modernisation de l'État, permettant d'accompagner l'Inrap dans l'amélioration de sa gestion interne, a été décidé par le cabinet du Premier ministre le 14 septembre 2011.

Cette mission s'inscrit dans une démarche opérationnelle, d'appui à la mise en œuvre de réformes au sein de l'établissement et devra en particulier identifier les voies et moyens du respect de la programmation budgétaire et financière, ainsi que les variables et les indicateurs permettant de construire, de façon infra-annuelle, une politique de régulation dans l'hypothèse où le respect de la programmation serait menacé. Elle vise également à réexaminer et à approfondir la comptabilité analytique mise en place par l'institut, les questions de règles d'imputation des charges de structure entre le secteur non lucratif et le secteur lucratif d'une part et de budgets d'opération en coûts complets étant au cœur de la mission.

3.12 Rendement réel de la redevance d'archéologie préventive en 2012

Si en application de la réforme de la RAP adossée pour la filière urbanisme sur la nouvelle taxe d'aménagement, le rendement de la redevance d'archéologie préventive est prévu (filiales Drac et urbanisme confondues) pour s'établir en année pleine (2014) à 105 M€, une incertitude porte sur celui qu'elle atteindra pendant la période de transition entre les deux systèmes.

Les premiers encaissements consécutifs à la réforme introduite au 1^{er} mars 2012 ne seront constatés qu'un an plus tard, à compter du 1^{er} mars 2013, alors même que l'effet des dispositions antérieures s'estompera progressivement.

Les prévisions relatives à l'année 2012 présentent donc un caractère incertain et les résultats très décevants du début de l'année 2012 (4,3 M€ à fin mars contre 12,3 M€ en 2011 et 7,9 M€ en 2010) ne peuvent que susciter à cet égard des inquiétudes.

3.13 Préparation aux conditions prévalant à une nouvelle gouvernance du financement de l'archéologie préventive : mise en place d'un compte d'affectation spéciale et de barème pour les diagnostics

Dans le cadre de la construction de la nouvelle gouvernance de la taxe seront précisés les différents types de diagnostics, ce que recouvrent le financement du diagnostic et le coût par type d'opération. L'acte de diagnostic sera ainsi cadré à la fois par les textes législatifs et réglementaires et par le travail impulsé par la direction générale des patrimoines avec l'ensemble des opérateurs de diagnostics. L'harmonisation des pratiques tant au niveau des services prescripteurs qu'au niveau des opérateurs publics deviendra ainsi indispensable et se traduira positivement dans la réalisation des diagnostics.

3.14 Séparation des trésoreries Inrap et Fnap

La mesure de recapitalisation intervenue fin 2011 en faveur de l'Inrap et la fin des tensions pesant sur sa trésorerie permettent de mettre en place une parfaite étanchéité entre les composantes Inrap et Fnap de la trésorerie unifiée, le montant disponible pour le Fnap ne pouvant plus être utilisé que pour des décaissements propres au Fonds. Cette disposition est un facteur essentiel de clarification et de transparence dans la gestion des budgets de l'Inrap et du Fnap.

3.15 Amélioration des réponses de l'institut aux cahiers des charges qui lui sont présentés

A. Les fouilles

Lors d'une consultation par un aménageur, l'Inrap doit répondre à un cahier des charges scientifique des services de l'État auquel s'ajoutent les propres exigences, souvent d'ordre technique, du maître d'ouvrage. Document de référence pour l'aménageur, le service régional de l'archéologie et le responsable scientifique de

L'opération, le projet scientifique d'intervention (PSI) doit répondre à la fois aux exigences de l'état et aux attentes des aménageurs.

Pour ce faire, l'Inrap a mis en place :

- un PSI type, servant de cadre de référence et de memento aux réponses ;
- une revue de contrôle interne permettant d'améliorer les offres de l'institut.

En effet, une lecture comparée des PSI et des cahiers des charges doit être faite afin de répondre à la prescription et uniquement à la prescription. Lorsque les demandes suscitent des interrogations, il convient d'analyser la procédure dans laquelle on se trouve pour évaluer les différentes possibilités de réponse.

B. Les diagnostics

Après la réflexion menée en 2011 sur les diagnostics, 2012 permettra de poursuivre les efforts de l'institut dans ce domaine via une analyse conjointe de cette activité scientifique avec la direction générale des patrimoines dans le cadre de la nouvelle gouvernance du financement des diagnostics et de la création du compte d'affectation spéciale. Cette réflexion sera poursuivie par la mise en place d'un séminaire spécifique sur les diagnostics en milieu urbain et une analyse plus précise de l'archéologie du bâti, à la fin de l'année 2012.

3.16 Soutien, par une politique adaptée, de la mission de service public de l'institut

L'augmentation de la concurrence induit le fait qu'une part croissante des fouilles préventives est réalisée par des opérateurs tiers, publics ou privés. Cette évolution présente le risque que le nombre d'opérations remporté par l'Inrap ne situe plus au niveau, jugé optimal, de 2/3 de son activité opérationnelle.

De plus, la part croissante des opérateurs publics pose la question de l'articulation de leur intervention avec celle de l'Inrap selon une logique de bonne allocation des moyens et des compétences sur les différents territoires et à l'échelle nationale. Il s'agit également d'un enjeu de cohérence scientifique, l'Inrap ayant vocation à intervenir sur l'ensemble du territoire et à développer son rôle de tête de réseau et de lieu de synthèse. Enfin, les collectivités territoriales tendent aujourd'hui à étendre leur intervention au-delà de leur zone de compétence territoriale, pour maintenir l'équilibre budgétaire de leurs services.

Ces deux éléments, ont un impact fort sur la politique de l'Inrap qui doit maintenir sa mission de service public en développant :

- une stratégie de complémentarité entre opérateurs publics, par convention, pour faciliter les réponses en groupement ou en sous-traitance, visant ainsi la meilleure allocation des deniers publics en matière d'archéologie préventive et la plus grande cohérence d'intervention entre les différents acteurs;
- un travail sur la formation comparée du prix des jours-homme et la mise en place d'indicateurs visant à estimer au plus juste les moyens à mettre en place sur les fouilles et les diagnostics, tout en respectant sa mission patrimoniale et scientifique et en veillant à ne pas sacrifier son équilibre budgétaire.



ministère de la Culture
et de la Communication
ministère de
l'Enseignement supérieur
et de la Recherche